



INSTITUTO DE ESTUDOS DE DIREITO E SOCIEDADE  
FACULDADE DE DIREITO

**FUNDAMENTOS ATUAIS E MEIOS DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL  
EM COTEJO COM A ADMINISTRAÇÃO, EM PROL DA  
PRESERVAÇÃO DA EMPRESA.**

Aldson Aguiar de Carvalho

Marabá-PA, outubro de 2019

Aldson Aguiar de Carvalho

**FUNDAMENTOS ATUAIS E MEIOS DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL  
EM COTEJO COM A ADMINISTRAÇÃO, EM PROL DA  
PRESERVAÇÃO DA EMPRESA.**

Monografia apresentada na disciplina de Monografia Jurídica I, da grade curricular do Curso de Direito da UNIFESSPA, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Me. Hirohito Diego Athayde Arakawa

Marabá-PA, outubro de 2019

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Setorial Josineide da Silva Tavares**

---

Carvalho, Aldson Aguiar de

Fundamentos atuais e meios de recuperação judicial em cotejo com a administração, em prol da preservação da empresa / Aldson Aguiar de Carvalho ; orientador, Hirohito Diego Athayde Arakawa. — Marabá : [s. n. ] ; 2019.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Instituto de Estudos em Direito e Sociedade, Faculdade de Direito, Curso de Bacharelado em Direito, Marabá, 2019.

1. Sociedades comerciais - Recuperação. 2. Direito empresarial. 3. Administração de empresas. 4. Sociedades comerciais - Legislação. I. Arakawa, Hirohito Diego Athayde, orient. II. Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará. III. Título.

---

CDDir: 4. ed.: 342.236

Elaborada por Miriam Alves de Oliveira – CRB-2/583

Aldson Aguiar de Carvalho

**FUNDAMENTOS ATUAIS E MEIOS DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL  
EM COTEJO COM A ADMINISTRAÇÃO, EM PROL DA  
PRESERVAÇÃO DA EMPRESA.**

A Banca examinadora abaixo aprova a monografia apresentada na disciplina de Monografia Jurídica I, da grade curricular do Curso de Direito da UNIFESSPA, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Me. Hirohito Diego Athayde Arakawa - orientador  
UNIFESSPA

Prof. Me. Edieter Luiz Cecconello  
UNIFESSPA

Marabá-PA, outubro de 2019

*A Deus, criador e provedor da iluminação e da força obtidas nas árduas caminhadas durante o curso e a pesquisa.*

*Em memória de: Antonio Aldecino de Carvalho, pelo pai presente que foi e pelos bons exemplos que me deu: a coragem de ter participado do garimpo de Serra Pelada (Curionópolis-PA) e ter passado dias e noites com sua máquina de datilografar, no ofício da contabilidade empresarial.*

*Dedico também a minha mãe: a professora Aldemira da Costa Aguiar, um exemplo de força de vontade e superação, pela sua dedicação à família e por ter sido sua companheira de todas as horas.*

## RESUMO

A recuperação judicial de empresas é um instituto jurídico que busca, em suma, a manutenção da atividade empresarial e o afastamento da falência. Assim, esta monografia, baseando-se em pesquisa qualitativa, objetiva mostrar a necessidade da aplicação de conceitos e ferramentas gerenciais da ciência da administração em cotejo com o direito da empresa em crise, o qual permite e demanda, de forma transdisciplinar e contemporânea, a ocorrência de relações com outras áreas de conhecimento, de modo que a recuperação seja uma alternativa a ser evitada. A metodologia adotada foi a revisão da literatura de ambas as áreas para levantamento dos conceitos fundamentais. Houve ainda a pesquisa documental em processos no judiciário com o objetivo de interpretar sob um prisma gerencial o que expressa o Art. 50 da Lei 11.101/2005, onde se prevê exemplificativamente os meios de recuperação judicial e, em especial, a sua parte final que autoriza o uso de outros meios para a recuperação de empresas. Pelo levantamento e pelo constante em processos de recuperação no judiciário, foram verificadas alguns conceitos e métodos oriundos da integração das disciplinas, como o plano de recuperação. Assim, o conteúdo da investigação em si deve ser algo disponível aos dirigentes, proprietários de empresas, advogados, juízes e demais agentes envolvidos na gestão e na recuperação, como forma de subsidiar o uso das técnicas correspondentes e a busca pela qualificação profissional. A conclusão do estudo é que a aplicação da ciência da administração é imprescindível à preservação da empresa, antes e durante o processo de recuperação.

**Palavras-chave:** Direito da empresa em Crise. Preservação da empresa. Planejamento. Funções da Administração.

## ABSTRACT

The judicial recovery of companies is a legal institute that seeks, in short, the maintenance of business activity and the removal of bankruptcy. Thus, this monograph, based on qualitative research, aims to show the need for the application of management science concepts and management tools in comparison with the law of the company in crisis, which allows and demands, in a transdisciplinary and contemporary way, the relationships with other areas of knowledge, so that recovery is an alternative to avoid. The methodology adopted was the literature review of both areas to survey the fundamental concepts. There was also the documentary research in judicial proceedings with the objective of interpreting from a managerial perspective what expresses the Art. 50 of Law 11.101 / 2005, which provides for example the means of judicial recovery and, in particular, its final part that authorizes the use of other means for business recovery. From the survey and the constant in recovery processes in the judiciary, some concepts and methods arising from the integration of disciplines, such as the recovery plan were verified. Thus, the content of the investigation itself should be made available to managers, business owners, lawyers, judges, and other agents involved in management and recovery as a means of subsidizing the use of corresponding techniques and the pursuit of professional qualification. The conclusion of the study is that the application of management science is essential to the preservation of the company, before and during the recovery process.

**Keywords:** Company law in Crisis. Preservation of the company. Planning. Management Functions.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Meios utilizados em processos de recuperação de empresas no judiciário.....	24
Quadro 2 – Principais causas indutoras de crises econômico financeiras.....	35
Quadro 3 – Meios de recuperação judicial.....	44



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH Administração de Recursos Humanos

D.O. Desenvolvimento Organizacional

EIRELI Empresa Individual de Responsabilidade Limitada

CEO Chief Executive Officer de uma empresa (Diretor Executivo ou Presidente)

LRE Lei de Recuperação de Empresas

LFC Lei de Falências e Concordatas

ONU Organização das Nações Unidas

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças)

TJPA Tribunal de Justiça do Estado do Pará

UNCITRAL United Nations Commission On International Trade Law (Comissão das Nações Unidas para o Direito Comercial Internacional)

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 O DIREITO FALIMENTAR E A MUDANÇA DE PARADIGMA NA GESTÃO DA EMPRESA EM CRISE .....</b>	<b>13</b>
2.1 O desenvolvimento da falência até a chegada do instituto da recuperação judicial no Brasil .....	18
2.2 O atual estágio do Direito da Empresa em Crise no Brasil.....	20
2.3 A atual prática da recuperação de empresas no judiciário .....	24
<b>3 PARA UM NOVO PARADIGMA DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....</b>	<b>29</b>
3.1 Recuperação judicial .....	31
3.1.1 Das crises empresariais .....	33
3.1.2 Da viabilidade da atividade empresarial .....	36
3.2 O princípio da preservação da empresa e a ciência da administração .....	37
<b>4 FUNÇÕES E FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....</b>	<b>44</b>
4.1 Planejamento estratégico empresarial como norteador da recuperação .....	48
4.2 A implementação da estratégia .....	50
4.3 A função financeira da empresa.....	53
4.4 A administração do capital de giro .....	55
4.5 A função de recursos humanos.....	56
4.6 A função do marketing.....	59
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tratará sobre a recuperação judicial de empresas, em cotejo com a ciência da administração, em prol da preservação da empresa. A recuperação judicial é instituto jurídico que evoluiu no âmbito do direito da empresa em crise e consolidou-se no Brasil com a sua recepção no ordenamento jurídico, que ocorreu com a Lei n.º 11.101/2005, conhecida como Lei de Recuperação de Empresas (LRE), a qual regulamenta também a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária.

O instituto possui a função primordial de preservar a atividade de entidades elencadas na LRE, desde que preenchidos alguns requisitos. Para isso a lei prevê em seu texto, além do procedimento processual, um rol exemplificativo de meios para a recuperação, ao mesmo tempo em que autoriza a utilização de outros meios, não expressos no seu texto. Por outro lado, na LRE não constam os métodos de prevenção e diagnóstico das crises empresariais, pois este não foi o objetivo do legislador, mas sim disciplinar o procedimento pela via judicial.

Dessa forma, de onde virão as soluções técnicas para se diagnosticar as diversas crises e os problemas de gestão que afetam o desempenho, o tempo de vida da empresa, de modo que haja o combate às principais mazelas que levam à falta de liquidez e à insolvência; bem como soluções eficientes no sentido de validar o que é previsto no art. 50 da LRE, **in fine**, no que tange a outros meios de recuperação?

A pesquisa terá como objetivo mostrar que através de uma gestão eficiente e empreendedora aplicada de uma forma transdisciplinar com o direito da empresa em crise é que se pode obter tais diagnósticos e aplicar soluções preventivas para as crises, diminuindo o risco da atividade empresarial. Na prática, em caso de crise instalada, a comunicação entre as duas ciências permite obter ferramentas jurídicas e gerenciais para a preservação da empresa e o afastamento da falência, pois individualmente o Estado e o seu aparato judicial para a recuperação de uma empresa apenas supervisiona a possibilidade de permanência dela no mercado, pelo que está disposto na lei e no que foi proposto e aprovado no plano de recuperação judicial.

Almeja-se também difundir que apesar da recuperação possuir um viés moderno em comparação ao que representa a falência para a empresa, o conhecimento e aplicação de uma gestão eficiente possui um papel relevante também, por evitar a judicialização de demandas do tipo, tendo em vista que empresas em crise recorrem, cada vez mais, ao judiciário e porque manter uma empresa inviável em um delongado processo de recuperação é tão pernicioso quanto aos efeitos da falência.

Justifica-se a pesquisa, pelo fato de que, conforme o SERASA, marca brasileira de análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios, o número de recuperação de empresas vem aumentando no cenário nacional, o que pode contribuir para afastar a falência e suas consequências.

Outra justificativa da investigação é para identificar se os pontos de convergência entre o direito da empresa em crise, a ciência e os métodos da administração gerencial estão gerando conceitos e metodologias próprias em favor da eficiência na prevenção e no combate às crises, dado a importância da atividade empresarial para o cumprimento da função social da propriedade (da empresa) tendo em vista que envolve empregos, renda, bens, serviços e tributos à sociedade.

Além do mais, os resultados da pesquisa terão um vasto público alvo, desde o dirigente que necessita de qualificação para gerir o seu próprio negócio, em especial no nicho das pequenas e médias empresas, assim como o administrador qualificado e experiente, o qual deve trabalhar para que não haja crise na empresa e que ela

não necessite de recuperação, sendo que este precisa entender o funcionamento do processo de recuperação na esfera judicial. Em complemento, os credores que aprovarão o plano de recuperação, bem como advogados, juízes e demais elementos que estão envolvidos na recuperação judicial, devem ter acesso às práticas e fundamentos de ambas as ciências que devem permear a recuperação da empresa viável.

Quanto ao modo de abordagem a pesquisa será qualitativa, pois ao investigar a doutrina jurídica e a literatura da ciência da administração, relativas ao tema, terá como objetivo compreendê-las, em certa profundidade, sem uma preocupação estatística. Nesse sentido, a pesquisa levantará os principais conceitos e institutos dessas áreas de conhecimento, as quais, mesmo que autônomas e delimitadas, estão voltadas à permanência da empresa no mercado.

A pesquisa será descritiva, pois terá como foco durante o levantamento identificar eventual relação de benefício entre ambas as ciências e os principais agentes que estão envolvidos desde o gerenciamento ou em meio a um processo judicial, no caso, o uso de ferramentas gerenciais em contribuição à legislação recuperacional, para evitar e combater crises, reerguer empresas e, se for o caso, afastar a necessidade da própria recuperação judicial.

Como procedimento técnico de coleta de dados e suporte serão realizadas: a pesquisa bibliográfica dentre autores de ambas as áreas, dado que o tema é interdisciplinar e transdisciplinar; e pesquisa documental em processos judiciais físicos ou eletrônicos no Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

A monografia será estruturada por três seções principais, onde serão abordados a mudança de paradigma na gestão da empresa em crise, o que incluirá uma abordagem histórica do desenvolvimento do direito da empresa, que antes não distinguia o devedor empresário insolvente, confundindo-o até mesmo com fraudadores. Em outra seção, será mostrado que mesmo com o advento da recuperação judicial no ordenamento, são necessários conhecimentos, técnicas complementares, não só para o afastamento da falência, mas para que as empresas durem em validação a sua preservação, desta forma, na última seção serão mostradas ferramentas e funções da ciência da administração, para essa finalidade.

## 2 O DIREITO FALIMENTAR E A MUDANÇA DE PARADIGMA NA GESTÃO DA EMPRESA EM CRISE

O direito falimentar é um ramo do direito comercial também chamado de direito concursal ou recuperacional. Atualmente ele está sendo denominado por alguns doutrinadores como **direito da empresa em crise**, pela sua evolução, pela característica dos seus institutos, em especial a recuperação judicial, de forma a deixar mais explícito o tratamento contemporâneo do ordenamento jurídico às crises empresariais.

Estes institutos reconhecidos como alternativas para a insolvência resultaram de um longo processo de maturação, sempre caracterizados pelo seu condicionamento a um modo de produção econômica predominante da época, conforme afirma Júnior (2016).

No período histórico que vem desde o direito da Roma Antiga, passando pela idade medieval, idade moderna e contemporânea, é possível identificar características que marcaram o ordenamento jurídico de vários países e as evoluções sociais, jurídicas e econômicas que culminaram com o direito da empresa em crise, tal como vige atualmente.

Na Roma Antiga a execução da dívida incidia na própria pessoa do devedor com aplicação de penas de prisão, morte, mutilação e escravidão. Ainda não havia a distinção do devedor empresário. No próprio direito romano, posteriormente, com a proibição dessas penas, as obrigações do devedor passaram da responsabilidade pessoal para o sistema de execução do seu patrimônio, isso por que na época do

direito romano tardio surgiram as primeiras regras orientadoras do direito concursal e, sobretudo, a regra essencial do princípio da **par conditio omnium creditorum**<sup>1</sup>.

Neste ponto, é preciso realizar uma breve reflexão entre o ordenamento atual relacionado ao que era praticado com o devedor insolvente da citada época, para se concluir que ele tem relação com os direitos humanos, em especial o direito à dignidade da pessoa, no entanto com isso não se resolveu o problema da insuficiência de patrimônio para saldar a dívida.

Desde a idade média, os usos e costumes mercantis passaram a ser compilados para a construção do direito comercial como ramo próprio do direito, de modo a instituir regras especiais para devedores insolventes. Essas características da época foram precursoras do direito da empresa em crise, no entanto ainda se tratavam de regras indistintas a qualquer devedor e não se almejava a recuperação da atividade.

No século XVII, as Ordenações Filipinas<sup>2</sup> passaram a tratar das quebras dos mercadores. Apenas no século XIX, com a cisão legislativa entre direito civil e comercial por meio dos códigos de Napoleão Bonaparte, foi estabelecido um regime particular de insolvência para comerciantes, diferenciando-os dos insolventes civis. Esse foi um importante marco de consolidação do regime jurídico aplicável às atividades mercantis, atingindo o direito da empresa em crise, que passou a compor regras aplicáveis aos devedores insolventes comerciantes, como afirma Ramos (2016).

No entanto, o caráter repressivo e punitivo em relação ao devedor, permaneceu mesmo com o advento do Código Napoleônico, mas os modelos de sociedade e economia vigentes de cada época, com destaques para a Revolução Industrial e a Globalização, exigiram adaptações do direito comercial, bem como das formas de gestão das empresas, que passaram a contar com técnicas e recursos eficientes para a manutenção delas em tempos de crises econômicas.

---

<sup>1</sup> Princípio geral de Direito que determina que os credores de um devedor devem ser tratados de forma igual.

<sup>2</sup> Texto legislativo português, promulgado no reinado de dom Felipe II.

A Revolução Industrial e a Globalização permitiram observar que as crises econômicas passaram a ser corriqueiras e assolar qualquer devedor, tencionando para a falência<sup>3</sup> e para o seu conseqüente fechamento no mercado, eventos com nefastos efeitos sociais e econômicos que levaram à concepção de que a empresa deveria ser mantida e recuperada, de forma que o progresso que ela viabiliza em suas atividades permanecesse.

Além do mais, a atividade empresarial, como um todo, acarreta dificuldades para quem a exerce: na busca de novos mercados, na manutenção da clientela e demais peculiaridades cotidianas. Essas dificuldades podem culminar em crises dos mais diversos tipos, que podem advir de fatores alheios-externos ao empresário (quem exerce a empresa), mas podem ter origem de características internas relacionadas a sua atuação. Isso pode afetar as condições econômicas e financeiras da atividade, afetando a continuidade da empresa, como preceitua Tomazette (2017).

Esses fenômenos supracitados, bem como as particularidades da atividade empresarial, levaram a uma reformulação na legislação em vários países e também nas técnicas de gestão em favor da permanência das empresas no mercado, tendo em vista que estas, como organizações sociais e cooperativas que são, também tiveram eras específicas no âmbito da Ciência da Administração.

Conforme Chiavenato (2003), no século XX, as organizações, nas quais as empresariais estão incluídas, passaram por 03 eras distintas: a **era da industrialização clássica**, a da **industrialização neoclássica** e a **era da informação**. Na primeira: industrialização clássica, no período de 1900 e 1950, houve forte influência da Revolução Industrial onde predominava nas empresas um modelo de gestão burocrática, centralizadora e conservadora, resistente às mudanças.

Na segunda era: industrialização neoclássica, de 1950 a 1990, as transações comerciais passaram de um nível local ou regional para um nível internacional

---

<sup>3</sup> Processo de execução coletiva, ou um concurso de credores, no qual os bens do falido são arrecadados para uma venda judicial forçada, com a distribuição proporcional do resultado entre todos os credores.



fazendo com que a competição entre as empresas se tornasse mais acentuada, cedendo espaço para um modelo de gestão centrado na inovação, na estratégia e no dinamismo para a competição. Nessa segunda era, as pessoas passaram a ser vistas como recursos da organização e a tecnologia também se desenvolveu intensamente, passando a influenciar a vida das empresas e da sociedade em geral.

Conforme ainda o autor, já na chamada era da informação, que ocorre desde 1990, as empresas passaram a possuir uma estrutura organizacional flexível, descentralizada. O modelo de gestão predominante parte do valor do conhecimento e da criatividade. O ambiente organizacional é imprevisível, com intensas mudanças. Nesse contexto, a insolvência causada por crises e outros fatores já não pode mais ensejar de forma sumária a liquidação das empresas e é possível relacionar essa era com novas necessidades legais e de gestão, sendo que algumas já ocorreram e outras ainda estão por vir.

Sob a ótica da legislação anterior, era bastante corriqueiro relacionar a crise da empresa com o descumprimento de obrigações pecuniárias do devedor para com o credor, ou seja, predominava que: só estava em crise o empresário que não suportava esse problema, no entanto, isso (o inadimplemento) deve ser enxergado como um resultado, uma consequência de vários fatores a serem identificados e tratados para evitar o aprofundamento da crise e a eventual quebra.

Apesar de ter ocorrido a inclusão da legislação falimentar no ordenamento jurídico de vários países nesse período das transformações econômicas, sociais e tecnológicas, a questão do caráter punitivo das regras que tratavam da insolvência dos devedores ainda permaneceu: as regras da falência podem trazer muitas consequências para o devedor empresário e à sociedade, dentre as quais se destacam: desemprego, inutilização de bens de infraestrutura da empresa, descontinuidade de bens e serviços úteis à sociedade, diminuição de renda, dentre outros fatores.

A falência sempre teve um **modus operandi** mais repressivo, mas com o desenvolvimento social, econômico e tecnológico ela passou a ser vista não como uma patologia ou algo próprio de devedores desonestos, mas sim como algo

inerente ao risco empresarial. A partir desse reconhecimento é que a recuperação judicial começou a se desenvolver.

Assim, o direito da empresa em crise contemporâneo surge com a liquidação do ativo do devedor comerciante insolvente sob a supervisão do Estado-Juiz, sem excluí-lo e criminaliza-lo no mercado, o que condiz com os principais objetivos da legislação atual: preservar a empresa nos sentidos econômico e social, com regulamentos e meios racionais para a satisfação dos credores e também do devedor empresário.

Em relação à denominação do ramo: direito da empresa em crise, Tomazette (2017) destaca que ele possui como objetivos fundantes: prevenção e recuperação de crises; liquidação de empresas não recuperáveis e punição de culpados por crises. O autor afirma que esses objetivos permitem abarcar não apenas a falência ou concurso de credores: eles focam principalmente o valor do funcionamento da empresa, a manutenção da atividade, em detrimento do interesse dos credores.

Nesse sentido, o desenvolvimento do referido ramo do direito (que seja falimentar, recuperacional ou da empresa em crise) segue uma tendência mundial de adequação e uniformização das legislações às soluções das crises empresariais, o que configura um movimento reformista.

Por fim, a Organização das Nações Unidas (ONU) editou em 17 de dezembro de 1966, a Resolução 2.205 (XXI) criando a **United Nations Commission On International Trade Law (UNCITRAL)**, a Comissão das Nações Unidas para o Direito Comercial Internacional, que constitui um órgão subsidiário da Assembleia Geral que desempenha a função de fomentar a modernização do direito comercial internacional, propondo uma normatização uniforme, conforme Cerezetti apud Cavalcanti (2019).

Destaca-se que Estados Unidos e União Europeia já promoveram ações para incorporar as propostas da UNCITRAL aos seus ordenamentos jurídicos, conforme Campinho; Guimarães; Santos apud Cavalcanti (2019).

## **2.1 O desenvolvimento da falência até a chegada do instituto da recuperação judicial no Brasil**

Em virtude de notórias mudanças de cunho legislativo e de concepção sobre empresa e crise que refletiram na sociedade e no direito na virada do século, há que se abordar a evolução do direito da empresa em crise no ordenamento jurídico brasileiro, em conjunto com os seus institutos na forma como estão hoje regulamentados.

No Brasil, esse nicho do direito desenvolveu-se primordialmente a partir das Ordenações do Reino de Portugal, da Lei Da Boa Razão, do Código Comercial de 1850, do Decreto n.º 917/1890. Contemporaneamente, a partir do Decreto-lei n.º 7.661/45 - Lei de Falências e Concordatas (LFC) até se chegar à lei n.º 11.101/2005 – Lei de Recuperação e Falências do Empresário (LRE)<sup>4</sup>.

Acompanhando o movimento mundial, o direito da empresa em crise pátrio também foi influenciado e consolidou-se em virtude de mudanças sociais e das conjunturas políticas e econômicas, bem como pelos princípios e institutos de outros ramos do direito, como o direito constitucional.

Isso está relacionado a um forte processo de revisão na legislação afim que se iniciou com a promulgação do Código Comercial de 1850 o qual disciplinava a atividade econômica pelos critérios da teoria dos atos de comércio, mas sofreu duras críticas da doutrina comercialista por falhas tais como não enumerar em seu texto o que seriam esses atos de comércio.

O Código Comercial de 1850 se estendeu até 1945 com o surgimento da LFC, um importante marco jurídico o qual tratava da falência e da concordata, dispondo logo em seu 1º dispositivo que: “se considerava falido o comerciante que não pagasse no vencimento obrigação líquida”. Esse decreto perdurou durante 60 anos regulando o direito da empresa em crise brasileiro.

---

<sup>4</sup> No trabalho adotou-se as siglas LRE e LFC em referência, respectivamente, à lei vigente que regula a recuperação e a falência e ao decreto revogado que regulava a falência e a concordata.

Importa frisar ainda que na década de 80 as mudanças sociais e econômicas mencionadas na sessão anterior tiveram seu processo acelerado em todo o mundo, pela globalização, o que exigiu mais uma vez a reformulação da legislação nacional da empresa em crise.

Diante da conjuntura, em 1993, o governo federal apresentou para tramitação no Congresso Nacional um projeto de lei que tramitou no legislativo durante mais de dez anos, mas com as emendas, substitutivos e influências de estudos foi aprovado dando origem à LRE, normativo com um viés mais moderno que a LFC, no sentido de manter a atividade das empresas no mercado e dar celeridade ao procedimento falimentar em juízo.

Essas mudanças no ordenamento foram providenciais, pois o regime jurídico que vigorou no direito do século passado, tinha um caráter eliminatório em relação ao agente econômico sem condições de cumprir os seus deveres. Essas características e outros fatores influenciaram a revisão dos institutos da concordata e a falência, à época, para a implementação do instituto da recuperação judicial, o que foi agora, neste século, trazido ao ordenamento pela LRE, uma norma inter e transdisciplinar que contém mais dispositivos para o soerguimento do empresário em crise, desde que, essa crise possa ser superada, como afirma Teixeira (2016).

Outro ponto de grande destaque com o advento da recuperação, que pelo próprio significado da palavra remete a: regresso ao estado anterior ou inicial, a recuperação judicial é uma espécie de “procedimento especial” pedido à justiça, cujo regulamento visa, em primeiro plano a continuidade da atividade de empresas viáveis e, em segundo plano, o afastamento da falência, sendo que esta última obteve um regulamento mais claro e objetivo através da LRE.

Antes de discorrer propriamente sobre a LRE tal como vige atualmente no ordenamento pátrio é importante destacar sobre alguns institutos da legislação anterior para ressaltar as vantagens da atual: a falência fluía nos moldes como ainda ocorre, com o objetivo de extinção da atividade, mas a concordata era disciplinada como duas modalidades: suspensiva e preventiva, sendo que na primeira, o devedor, no curso da falência, poderia pedir a suspensão do processo, desde que preenchesse alguns requisitos.

A segunda modalidade, a preventiva, era requerida visando-se evitar a declaração de falência, mediante alguns requisitos. Com a revogação da LFC, a concordata e suas espécies não foram contempladas na LRE. Pelo entendimento de Teixeira (2016), elas foram substituídas por um meio<sup>5</sup> de recuperação judicial e tinham a função de “prevenir” apenas o processo de falência ou obter benefícios que alongavam o funcionamento da empresa. A concordata não tinha a intenção precípua de manter a atividade.

Preceitua Torres (2018, texto digital) como exemplo **leading case**<sup>6</sup> sobre a aplicação da LRE no Brasil tem-se que a Varig S.A. - Viação Aérea Rio Grandense foi uma das primeiras grandes companhias a ter sua recuperação judicial processada conforme a referida lei, com dívidas estimadas no valor de R\$ 7 bilhões, entrou com pedido de recuperação judicial no dia 17 de junho de 2005, sendo um caso de grande notoriedade, tendo em vista que além de ter dado vida à lei, a intenção do pedido de recuperação foi de sanar o problema de uma grande e tradicional empresa brasileira.

## **2.2 O atual estágio do Direito da Empresa em Crise no Brasil**

A atual legislação da empresa em crise regula a suplantação da crise na empresa apontando exemplos de soluções para a continuidade da empresa pela recuperação. O seu principal destaque está relacionado à influência que ela sofreu do princípio da preservação da empresa, o qual, segundo alguns autores, tem origem na própria Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988, que acolheu os princípios jurídicos da valorização do trabalho humano e a livre iniciativa como direitos fundamentais, conforme Ramos (2016). O princípio da preservação da empresa norteia toda a LRE e é abstraído do seu artigo 47:

[...]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.

---

<sup>5</sup> Inciso I do art. 50 da lei 11.101/2005

<sup>6</sup> Processo piloto que pavimentou o caminho por onde passarão todas as discussões judiciais similares que se seguirem, tendo em vista que a amplitude e a eficiência de uma lei só são conhecidas depois que a norma é aplicada a um caso concreto

O referido princípio também reflete no direito subsidiário ao nortear a jurisprudência e a doutrina no que tange à recuperação judicial. Ele caminha lado a lado com princípio da função social da empresa, entendimento que deve ser extraído de uma forma interpretativa da Constituição Federal, tendo em vista não haver nenhum dispositivo que remeta a ele, de uma forma expressa, na Carta Magna.

No Código Civil e mesmo na LRE, no entanto, a função social se sobrepõe ao da livre iniciativa, conforme o art. 5º, inc. XXIII da Constituição Federal de 1988, daí depreende-se que a função social da empresa é decorrente de um ideário social e coletivo que também cunhou o Código Civil brasileiro de 2002, em contraposição à posição individualista característica do anterior, arraigado de **princípios do liberalismo econômico**.

Ademais, a empresa não tem como foco apenas o lucro, ela gera e distribui riquezas, gera empregos, fornece bens e serviços à sociedade, em complemento ao papel do estado, tais como: saúde, educação, lazer, transporte.

E ainda: deve preservar a natureza; fomentar a ordem econômica na concorrência e na relação de consumo e deve agir em harmonia com o homem em sociedade de forma a não ferir o princípio da dignidade da pessoa. Assim, a função social fomenta a recuperação judicial, tendo em vista que a manutenção de empresas viáveis visa garantir bens e interesses comuns na sociedade.

Outro princípio que atualmente pauta fortemente o direito da empresa em crise no Brasil, nas palavras de Ramos (2016), é o princípio da **par condicio creditorum**. Em obediência a ele, deve ser dado aos credores tratamento isonômico. Em relação ao devedor insolvente, em vez de submetê-lo a uma execução individual ele deverá ser submetido a uma execução concursal.

Na prática o arcabouço normativo estabelece uma execução especial, na qual todos os credores deverão ser reunidos em um único processo, para a execução conjunta do devedor. Além dos princípios já citados, o direito da empresa em crise brasileiro possui outros princípios próprios, como por exemplo: Princípio da viabilidade da empresa e Princípio da prevalência do interesse dos credores, dentre outros ligados ao tema.

Seguindo uma tendência reformista para uniformização das legislações às soluções das crises empresariais, no Brasil encontra-se em tramitação no Congresso Nacional o Projeto de Lei 3.741- A, cujo objetivo é corrigir a omissão da LRE quanto à insolvência de sociedades empresariais estrangeiras com atuação no Brasil, e de grupos econômicos nacionais que mantenham filiais em outras nações.

Esse projeto de lei batizado de nova lei de falências foi proposto no ano de 2015 e ainda se encontra em tramitação nas comissões da Câmara dos Deputados. Ele ainda traz, dentre outras, mudanças em relação às suspensões das ações e execuções contra o devedor, no que tange ao momento de movê-las, propondo que elas sejam suspensas já a partir do deferimento judicial do processamento do pedido, o que aproximará o modelo brasileiro do modelo dos EUA chamado de **automatic stay**.

Isso se justifica porque a eventual demora do juízo em deferir o processamento da recuperação pode representar a falência da devedora pela ação de seus credores, já que não existe qualquer proteção legal ao devedor durante esse período de tempo que medeia a distribuição da ação e a decisão de deferimento do processamento, quando a partir de então entraria em vigor o **stay period**<sup>7</sup>.

A LRE, no entanto, não aponta as causas<sup>8</sup> que levam à insolvência, as quais podem ser: baixa clientela, ações dos concorrentes, mau gerenciamento de mão-de-obra, divergência entre sócios, doença e falecimento de sócios, burocracia, carga tributária, estoques altos ou defasados, inadimplemento de devedores, dentre outras.

Apenas através de um diagnóstico no âmbito das ciências gerenciais é que possível essa identificação de causas e prevenção de crises de empresas, o que vai ao encontro do que dispõe o referido artigo quando cita que as soluções são exemplificativas. A aplicação da LRE, especialmente para a recuperação, se dá em

---

<sup>7</sup> Uma vez deferido o processamento da recuperação judicial haverá, pelo prazo de 180 dias, a suspensão de todas as ações – de conhecimento ou execução – que tramitem contra a empresa recuperanda.

<sup>8</sup> Ver quadro 2.

vários tipos de crise, apesar de a lei utilizar-se da expressão 'crise econômico-financeira' (TEIXEIRA, 2016, p. 401).

Novamente sobre os meios de recuperação, não foi intenção do legislador esgotar as soluções, mas sim regular algumas, tendo em vista que problemas que levam a baixos desempenhos, ao inadimplemento e à inatividade são inúmeros e interdisciplinares. É possível citar além de crise financeira, a crise de gestão, a crise econômica, a crise devido a acidentes, a crise por ações criminosas.

E ainda: qual seria o tratamento para tais situações? Apenas através de uma gestão eficiente e empreendedora é que se pode propor diagnósticos e aplicar soluções para crises ao ponto de torna-las passageiras, pois a justiça apenas supervisiona a possibilidade de permanência da empresa no mercado, de uma forma regente, pelo que está disposto na lei e, conseqüentemente, no que foi proposto no plano de recuperação, no entanto, a recuperação judicial pode ser tardia e a falência, nesse caso, inevitável.

Sendo assim, uma gestão eficiente, em tese, seria uma característica, uma vantagem de empresas que pleiteiam a recuperação, no entanto, de acordo com Pimenta (2006), no Brasil grande parte de dirigentes e administradores (não profissionais) não são dotados de capacitação gerencial nem de recursos humanos dessa natureza, para a solução de crises de empresas. Esse é um dos fatores negativos para a gestão das empresas, logo para a recuperação.

Por fim, em conformidade com o que propõe esta subseção do trabalho registra-se desde o início da recessão no Brasil, em 2014, o número de empresas que entraram em recuperação judicial só fez crescer. No ano passado, houve recorde de pedidos segundo a SERASA Experian: foram 1.863 solicitações, um salto de 45% sobre o ano anterior. A maior delas foi a da operadora de telefonia Oi, com R\$ 64 bilhões em dívidas, um recorde.

E ainda há os exemplos de outras grandes corporações brasileiras: Odebrecht, OAS, Ricardo Eletro, Livraria Saraiva, dentre outros exemplos, pelo que se registra para uma reflexão sobre os impactos sociais e econômicos que envolvem o conjunto das crises destas empresas recuperandas.



Na subseção seguinte, segue um levantamento de dados que envolvem uma amostra de processos de recuperações judiciais de empresas, em âmbito regional.

### 2.3 A atual prática da recuperação de empresas no judiciário

Com o intuito de averiguar o atual estágio do direito da empresa em crise em âmbito regional e em conformidade com o objetivo de se levantar quais são os meios de recuperação que estão sendo utilizados, na prática, por empresas que recorrem ao judiciário, no dia 05 de setembro de 2019, houve o acesso à 2ª Vara Cível e Empresarial de Marabá do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), onde se centraliza o processamento de processos do tipo, em conformidade com o procedimento metodológico de pesquisa documental.

Na busca foram localizados 04 processos os quais estavam em tramitação na forma física e 01 que estava em tramitação na Comarca de Belém-PA, sendo que foi possível ter acesso ao plano de recuperação das empresas em recuperação, para se constatar quais os meios aplicados e o que consta no plano de recuperação judicial, o resultado é o que segue no quadro abaixo.

Quadro 01 - Meios de recuperação identificados em processos no judiciário

TJPA Comarca	Nome/Razão Social	Meios de Recuperação
Marabá	Casas Prata LTDA ME	-Concessão de prazos e condições especiais para pagamentos -Venda ou arrendamento de ativos -Locação de imóveis
	Pineli Comércio de Alimentos LTDA EIRELI	-Concessão de prazos e condições especiais para pagamentos -Cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade -Alteração do controle societário -Substituição total ou parcial dos administradores do devedor

Continua

Quadro 01 - Meios de recuperação identificados em processos no judiciário

TJPA Comarca	Nome/Razão Social	Meios de Recuperação
Marabá	Pisofort Comércio Var. de Materiais para Construção LTDA EPP	-Concessão de prazos e condições especiais para pagamentos -Venda ou arrendamento de ativos -Venda parcial ou total do controle societário -Capitalização de créditos quirografários <b>-Realização de alianças estratégicas</b>
	Siderúrgica Ibérica do Pará S/A	-Concessão de prazos e condições especiais para pagamentos -Venda ou arrendamento de ativos -Reorganização administrativa -Aporte de recursos
Belém	Centrais Elétricas do Pará S/A	-Aporte de recursos -Venda ou arrendamento de ativos -Alteração do controle societário

Fonte: Do autor, com base em processos na 2ª vara cível e empresarial de Marabá-PA

Com o acesso aos processos, foi possível localizar os planos de recuperação<sup>9</sup> das empresas que recorreram ao benefício legal. Em complemento, houve pesquisa nas páginas eletrônicas do tribunal e foi possível ter acesso ao plano de recuperação de uma empresa regional de grande porte, a qual também recorreu ao benefício.

Com os dados obtidos e a interpretação, verificou-se que em sua grande maioria, os meios utilizados na amostra de processos de recuperação judicial são os que já estão expressos no rol exemplificativo do Art. 50 da LRE.

Constata-se, por exemplo, que em todos os casos os administradores judiciais possuem a formação de bacharel em direito, conforme preconiza a legislação; que concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas é um meio que consta em 04 de 05 planos, e esse meio, nada mais que uma “concordata” com uma nova roupagem, devidamente travestida pelo inc. I do referido artigo.

<sup>9</sup> Ver seção 3.

É sabido que na vigência da concordata esse meio não tinha o cunho da preservação da empresa, portanto não deve condizer com a mudança de paradigma, com o atual estágio do direito da empresa em crise.

O destaque em relação aos meios identificados consta no plano da Pisofort Comércio Var. de Materiais para Construção LTDA EPP: **Realização de alianças estratégicas**, o qual vai ao encontro do que é proposto no cenário de mercado atual, pois o conceito visa o aproveitamento das vantagens competitivas<sup>10</sup> dos aliados, em prol de objetivos comuns.

Sobre o plano de recuperação judicial, peça fundamental que mostra o planejamento a ser seguido para a saída da crise e que é analisada pelos credores e pelo juiz. O plano deve permitir que a empresa tenha condições de melhorar sua rentabilidade e a capacidade de geração de caixa, para possibilitar a continuidade das operações e volte a operar normalmente, após o cumprimento das providências previstas. Ou seja, o plano não é apenas um conjunto de ações de curto prazo para dar uma sobrevida à empresa, mas, sim, um planejamento de reestruturação sustentável.

Para que se justifique a aplicação de formas de recuperação da empresa é indispensável, como vimos, que esta se mostre viável sob o ponto de vista econômico e gerencial, sendo, deste modo, louvável o estabelecimento de mecanismos rígidos de apuração desta viabilidade<sup>11</sup> econômica, o que só pode ser efetivado pela apresentação de plano fundamentado de recuperação do empreendimento (art. 53 da Lei 11.101/2005).

Dessa forma foi verificado que no plano da empresa Pineli Comércio de Alimentos LTDA EIRELI estava registrado que a maior parte dos créditos correspondia aos credores quirografários, por isso organizou um plano com foco na geração de caixa e fundamentado na reestruturação parcial da área comercial, no foco das atividades em produtos de maior rentabilidade, no planejamento para realização de parcerias estratégicas, no alinhamento da liderança da empresa em parcerias estratégicas.

---

<sup>10</sup> Atributo que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes, podem incluir o acesso a uma determinada matéria-prima ou o domínio de um segmento de clientes, por exemplo.

<sup>11</sup> Ver subseção 3.1.2

Também foram visualizados neste plano diretrizes condizentes com a ciência da Administração:

- a) Fortalecimento da política de recursos humanos para que contemple planos de carreira baseado em resultado, melhorias no processo de seleção, treinamento e valorização social e profissional dos colaboradores;
- b) Fortalecimento organizacional e da responsabilidade estratégica de tomada de decisão para alcançar metas e assegurar a aderência das ações aos planos.

Já no plano de recuperação da empresa Siderúrgica Ibérica do Pará S/A, uma empresa mineradora de grande porte, que conforme notícias de fato sucumbiu à crise por conta da matriz energética e alterações de valores nos royalties, foi registrado no plano conceitos e ações ligadas a planejamento, estratégia, finanças e desenvolvimento sustentável<sup>12</sup>:

- a) Novas parcerias estratégicas, visando a não dependência do consumo dos Estados Unidos, utilizando mais efetivamente o grande trunfo de ser a única siderúrgica nacional a possuir canal que possibilita exportação para a Europa;
- b) Garantir a manutenção das parcerias estratégicas, visando diminuir ao máximo o impacto da paralisação da fábrica, retomando sua posição de destaque;
- c) Formar as novas diretrizes de administração e dar suporte à área comercial através de uma análise SWOT<sup>13</sup>;
- d) Maior profissionalização da gestão financeira;
- e) Continuidade no plantio de novas áreas de eucalipto, visando, em médio prazo, tornar-se autossuficiente na produção de lenha, garantindo verticalização da produção, trabalha em grande escala com maior rentabilidade;

---

<sup>12</sup> Desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.

<sup>13</sup> Ver subseção 4.1.

O plano de recuperação da empresa Centrais Elétricas do Pará S/A apresenta um alto grau de objetividade no que tange às ações e procedimentos objetivando a quitação da dívida junto aos credores. As principais diretrizes dizem respeito aos conceitos das finanças corporativas, o que restou evidenciado é que a empresa necessita de capital pelo momento de escassez financeira para honrar seus compromissos, mostrando-se uma empresa sólida no âmbito da gestão, no sentido de não ter que reestruturar muitas de suas funções da administração: marketing, recursos humanos.

Em relação à análise se a recuperação de ambas as empresas foi efetiva ou evitou a falência, tem-se que os processos de recuperação de Casas Prata LTDA ME, Pineli Comércio de Alimentos LTDA EIRELI e Pisofort Comércio Var. de Materiais para Construção LTDA EPP ainda estão em andamento.

Centrais Elétricas do Pará S/A e Siderúrgica Ibérica do Pará S/A já tiveram seus processos de recuperação encerrados, onde não teve ocorrência de falência. Com os percalços da crise, a Centrais Elétricas do Pará S/A foi vendida para outro grupo do ramo de energia e a Ibérica, apesar de ter o benefício da recuperação precisaria vencer uma pendência junto ao governo do Estado, com a liberação da Licença de Operação, para que a siderúrgica volte a funcionar, gerando novos postos de trabalho.

### 3 PARA UM NOVO PARADIGMA DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A LRE prevê e regula a falência, a recuperação judicial e a recuperação extrajudicial<sup>14</sup> ao devedor empresário. Há ainda a previsão para o regime de recuperação das micro e pequenas empresas<sup>15</sup>, chamada por alguns autores de recuperação especial. Na LRE, há disposições gerais, disposições comuns e disposições específicas; aplicáveis a cada um dos três institutos.

Nos termos do artigo 1º da referida Lei, estão sujeitos à falência, à recuperação judicial e à recuperação extrajudicial os empresários e as sociedades empresárias. No Brasil, só são submetidos a esta disciplina os sujeitos que exercem atividade econômica que se enquadre como empresa, isto é, atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços para o mercado (Tomazette<sup>16</sup>, 2017, p. 47).

Quanto à recuperação judicial, ela é uma inovação em relação à legislação anterior, com destaque no sentido de elencar em seu artigo 50, diversos meios para a preservação da empresa, de uma forma exemplificativa, os quais podem ser utilizados individualmente ou combinados, para por a recuperação em prática, desde que haja compatibilidade entre eles.

A “recuperação” visa restaurar a saúde da empresa e nesta seara pode-se reorganiza-la, reestrutura-la com um fim de que ela seja produtiva ao ponto de

---

<sup>14</sup> Procedimento de duas fases com o objetivo de preservar a empresa; construído por acordos dotados da concordância da maioria dos credores, com liberdade de conteúdo e publicidade, na sua fase inicial, para que seja homologado judicialmente em sua etapa final.

<sup>15</sup> Recuperação com regras específicas para esse segmento empresarial. Essas empresas podem optar entre submeter-se ao regime geral ou apresentar um Plano Especial com rito simplificado, pois a atividade econômica é de dimensão inferior às de médio e grande porte.

<sup>16</sup> De acordo com o autor, com o advento da Lei nº 12.441/2011 também devem ser abrangidas as Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada (EIRELIs).

honrar o passivo junto aos credores, mas também recompor as atividades de uma forma eficiente para que o ciclo de pagamentos flua devidamente.

É na ocasião da inadimplência e antes da presunção da insolvência que o devedor empresário pode receber através da Lei o benefício de comprovar que pode e quer honrar suas obrigações junto aos credores, considerando a posição destes e a viabilidade da empresa. Eis então uma característica atual em relação à situação anterior: os credores são consultados e a verificação da viabilidade da empresa é averiguada por eles.

Em relação à participação estatal neste contexto, o Estado, através do Judiciário, dá ao insolvente somente o direito de pedir. A lei, portanto, não concede a recuperação, isso, como já dito, parte dos credores e ainda: depende muito da maneira como a recuperação é proposta, ou seja, do plano de recuperação, pois a insolvência comprovada pode ensejar o pedido de falência, baseado em fatos e não na presunção.

De acordo com Júnior (2010), a recuperação é para evitar a falência, no entanto, não se pode esquecer da recuperação protelatória; desatenção às normas; limitação do ativo e a viabilidade e cumprimento do plano de recuperação pelo devedor. E ainda faz uma crítica:

O legislador brasileiro estipulou a possibilidade de conversão do processo de recuperação em processo de falência e, também, previu a possibilidade da falência direta, seja voluntária, seja forçada. Poderia ter eleito um procedimento unitário, em que a opção por um ou outro regime ocorreria, posteriormente, a abertura da insolvência quando, devidamente, apurado qual dos dois procedimentos seria o mais apropriado (JÚNIOR, 2010, p. 87).

A crítica do autor não é no sentido de minimizar a recuperação, como se ela fosse algo que apenas pode postergar a falência pela via moratória. A crítica é sobre a apuração da viabilidade da empresa, conduzida de forma demorada e complexa, sob orientação da Lei, uma vez que a viabilidade deve ser apurada pelos mecanismos de mercado, pois essa é a corrente que permeia toda a LRE.

Coelho apud Tomazette (2017) afirma, com propriedade, que nos casos que o Estado intervém para resguardar a continuidade de empresas insolventes inviáveis, desencadeia-se uma desproporcionalidade inaceitável: o risco da atividade empresarial passa do empresário para os seus credores. Não há como contra

argumentar que a manutenção dessas empresas inviáveis ocasiona mais efeitos danosos à economia e à sociedade do que sua liquidação patrimonial (falência) que, logo, representará o melhor caminho a ser seguido.

Diante desses meios, para se preservar e afastar a liquidação, há de fato a previsão legal, contudo a norma não tem, por si só, o condão de recuperar uma empresa, o que agrava a crise, nesse ponto o que é preciso são soluções técnicas necessárias para debelar os graves efeitos da falência.

Essas soluções devem constar no plano de recuperação que será posto em prática e condizem com ações de revisão ou refazimento do planejamento estratégico ao ponto de identificar os pontos fracos, os pontos fortes, as ameaças, as oportunidades (análise de swot); a extinção e/ou adoção de novos procedimentos; requalificação de mão-de-obra com educação continuada; adequação do fluxo de caixa; identificação dos 4Ps do marketing, dentre outras técnicas, o que corresponde, na literatura da Administração desenvolver as funções de Administração; de Recursos Humanos; Financeira; Produção; Marketing e de Organização e Métodos.

Com um aparato técnico e eficiente na área de gestão e planejamento, o plano de recuperação será melhor elaborado e executado. Ademais, essas técnicas seguidas à risca, podem não apenas soerguer a empresa nos momentos de baixa, mas primordialmente são técnicas utilizadas para que as empresas, durem, vençam, mantenham-se produtivas por vários anos e gerações.

### **3.1 Recuperação judicial**

A recuperação judicial tem por natureza jurídica uma ação judicial que interfere na relação entre o devedor e tudo que abrange a atividade empresarial. A situação do devedor encontra-se anormal não só no aspecto da crise econômico-financeira: a insolvência já se instalou! Nesse caso há que se averiguar se é temporária ou permanente. Quando se recorre a esta espécie de recuperação não apenas os credores e os bens da empresa estão em risco, mas o cumprimento da sua função social em si.



Diante de um criterioso rito legal, o que permeia a legislação da empresa em crise sobre a recuperação são as possibilidades múltiplas de soluções e acordos entre credores e devedores, observando-se obviamente a legalidade de cada uma, bem como o equilíbrio entre os interesses deles e o atendimento do interesse público e social em prol do bom andamento do plano de recuperação judicial.

Em virtude disso não se pode afirmar que em um acordo entre devedores e credores haveria natural consenso para a manutenção da unidade produtiva, caso não estive expresso de uma forma prioritária e imediata a obrigatoriedade do pagamento das obrigações, pois os credores, sejam fornecedores, instituições financeiras ou empregados, desejam receber e assim manter suas atividades e obrigações.

A geração de receita é uma consequência do bom funcionamento como um todo, por isso, pode-se afirmar que os credores, ao concordarem com o plano passam de certa a forma a serem dirigentes da empresa em crise, ou ao menos acompanhar o que está previsto em plano de recuperação, no sentido de não ser inconsequentes em pensar que a atividade em crise gerará receita suficiente para a liquidação dos créditos pendentes: pois a receita está se esgotando, a empresa está em atividade anormal.

Então não adianta se imaginar ou mesmo exigir: “O meu crédito primeiro! ”, por isso que a LRE prevê a classificação dos créditos quanto à ordem de pagamento. Deve haver obrigatoriamente na recuperação judicial o escopo de reorganizar a empresa em crise e apurar a viabilidade dela e do plano de recuperação judicial.

A propósito, crise econômico-financeira e viabilidade são os dois pés que sustentam a recuperação judicial e faz-se mister saber seus significados, para consequentemente saber aplica-los, uma vez que não estão explícitos na LRE. Primeiramente, em concordância com Júnior (2010), é necessário avaliar se a crise econômico-financeira está personificada na insolvência, bem como avaliar a distinção entre crise econômica e crise financeira.

### 3.1.1 Das crises empresariais

Destaca Júnior (2010), que há diferentes correntes doutrinárias a esse respeito, a que faz a distinção detalhada dos termos, conceitua a insolvência como sinônima de suspensão de pagamentos, em caráter não transitório, passível de recuperação judicial. Isso enseja que a insolvência permanente deve ser objeto de ação de falência.

É preciso ter atenção à aplicação dos conceitos, por que a LRE destina a recuperação ao devedor em crise econômico-financeira conceituando-o como “aquele sujeito a dificuldades temporárias do seu negócio, com iliquidez, insolvência ou em situação patrimonial a merecer readequação planejada de sua atividade”, do contrário, conceituar crise econômico-financeira como sinônimo da própria insolvência tende à aplicação da recuperação judicial indevidamente aos casos que seriam de liquidação. Na prática, isso também concorre para a elaboração de um plano de recuperação também inviável.

Ainda sobre a crise econômica e a crise financeira, ambas justificam a recuperação, mas para a diferenciação dos conceitos também é necessário o cuidado semelhante ao que se tem em relação à insolvência, pois a LRE utiliza a locução crise econômico-financeira, sob entendimento de que, na maioria dos casos, caminham juntas.

De forma didática, Júnior (2010) elenca modalidades de crises e traça diferenciações entre elas:

- a) iliquidez: patrimônio suficiente para superar obrigações, mas sem caixa para cobri-las no vencimento – condiz com a crise financeira;
- b) insolvência: situação conjuntural definitiva, o passivo (conjunto das obrigações) supera o ativo (bens e direitos); o endividamento supera o faturamento – ultrapassa a crise financeira e condiz com a crise patrimonial;
- c) situação patrimonial dependente de readequação: indicia entraves econômico-financeiros em período futuro. Nesta situação ainda se pode prevenir a insolvência através da reorganização.

Para Tomazette (2017) as consequências que crises podem ter nos interesses do empresário, dos empregados, do fisco, da comunidade e dos credores geram um certo grau de preocupação, o que reforça a existência e aplicação de normas específicas sobre a empresa em crise. Para estudar essas normas, é oportuno conhecer os diversos tipos de crise pelos quais a empresa pode passar, bem como as respostas estatais, e do mercado a essas crises. Ele elenca mais alguns tipos de crise:

- a) crise de rigidez;
- b) crise de eficiência;
- c) crise econômica;
- d) crise financeira;
- e) crise patrimonial.

O autor ainda afirma que o empresário é sempre afetado pelas crises, seja ela de alcance e resolução interna ou externa, enquanto que credores, fisco, trabalhadores, comunidade, etc., nem sempre são afetados, a depender da crise instalada. Em contrapartida, sempre que as crises atingem os interesses do grupo já citado e demais terceiros desperta a preocupação do ordenamento jurídico, dado que exigem a participação do mercado e da estrutura estatal.

Dessa maneira, fica fundamentado o que caracteriza a crise solucionável em alinhamento com artigo 47 da LRE.

Parafraseando Filho (2019): A recuperação judicial é para empresas que estejam em situação de crise econômico-financeira superáveis; pois as demais devem ter sua falência decretada, até para que não se tornem elemento de perturbação do bom andamento das relações econômicas do mercado.

Entrementes, Júnior (2010, p. 135) afirma que “para que assim seja, cumpre verificar as causas das dificuldades empresariais, sem o que os remédios, como os até hoje adotados, não passarão de paliativos, quase sempre de efeitos transitórios e ineficazes em todos os sentidos”.

Lobo apud Júnior (2010) enumera diversas causas externas e internas explicativas das dificuldades empresariais que podem conduzir a recuperação e/ou a

liquidação, em conformidade com outros autores da doutrina jurídica empresarial, bem como da Ciência da Administração. No Quadro 2 é possível visualizar as referidas causas, as quais nele não se esgotam, pois há outras inúmeras causas controláveis ou incontroláveis.

Quadro 2 – Principais causas indutoras de crises econômico-financeiras

<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Diminuição da oferta de crédito bancário ou a elevação do preço	Insuficiência de capital;
Fluxo de importações que concorrem com os produtos nativos	Redução da produtividade;
Políticas econômicas e governamentais	Estimação equivocada das aptidões do mercado;
Encargos tributários	Falta de mão de obra qualificada
Novos produtos ultrapassando os já existentes	Inaptidão administrativa
Queda das cotações de produtos no mercado int.	Dissensões internas, greves
Inadimplência dos diversos níveis da administração pública	Operações ruins;
Crises político-institucionais e sociais	Idade da empresa
Corrupção <sup>17</sup>	Deficiências de estruturação jurídica;
Desenvolvimento tecnológico	Caráter familiar da empresa
Elevada incidência de despesas trabalhistas e sociais	Prática de ilícitos pelos administradores de empresas
Insolvência de clientes e fornecedores	Realização de investimentos de retomo mediato
Greves de setores e categorias de trabalhadores	Falta de controle contábil
Desastres naturais	Acidentes
Concorrência	Crescimento desordenado

Fonte: Do autor, adaptado de Júnior (2010, p. 125)

<sup>17</sup> Sobre as insolvências provocadas por fraudes de sócios, empresários ou administradores, cabe ao legislador estipular e ao Judiciário punir as condutas por meio da desconsideração da personalidade jurídica, a responsabilização civil de administradores e controladores de sociedades e etc.

Pelo que se evidencia, não se deve focar apenas na função financeira da empresa para o cumprimento de obrigações. Para contornar esses eventos geradores de crises deve-se usar uma estratégia de reestruturação organizacional envolvendo todas as funções da empresa: compras e materiais; produção; finanças; recursos humanos, marketing; o que, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 128), refere-se à modificação fundamental da própria organização de trabalho no nível empresarial ou reconfiguração de forma radical das atividades e das relações no nível da unidade de negócio.

### **3.1.2 Da viabilidade da atividade empresarial**

Sobre a viabilidade, mesmo que em um momento ideal (antes da insolvência) se saiba o tipo e a magnitude da crise que assola a empresa, bem como suas causas, há variáveis que precisam estar presentes no pedido de recuperação para confirmá-la. Essas variáveis ou características devem ser analisadas em conjunto com as causas e consequências da crise, e não isoladamente. Seguem algumas, como registra Coelho (2018):

- a) importância social e econômica da atividade do devedor no contexto local, regional ou nacional;
- b) mão de obra e tecnologia empregadas;
- c) tempo de constituição e funcionamento do negócio;
- d) porte econômico.

Não constam elencados na LRE esses pressupostos de viabilidade, e mesmo que houvesse, leciona Júnior (2010) que o exame da viabilidade deve levar a conclusões relacionadas ao mercado, à conjuntura econômica e ao volume de recursos e esforços que serão despendidos para soerguer a empresa. Sendo assim, há a necessidade de uma interpretação de fatores de forma complementar e harmônica e não necessariamente o preenchimento de formalidades previstas em lei.

Deste modo, a recuperação judicial não deve ser entendida como ação que simplesmente afasta a falência. O instituto tem caráter preventivo e é deveras

importante para diagnosticar e solucionar a crise empresarial, identificar a viabilidade da empresa e o tratamento jurídico para cada caso.

Cabe salientar que o instituto da recuperação, pelo fato de ser novo, possui algumas críticas quanto a sua aplicação indevida, pois por mais que haja previsões legais, critérios judiciais e análise da assembleia dos credores das condições da ação de recuperação, poderá ocorrer o uso indevido dela. Neste caso, aponta Júnior (2010) que um preciso diagnóstico da viabilidade da empresa e seu cotejamento com os fins sociais da recuperação podem enfrentar os desvios de finalidade. Pode-se concluir que o cotejamento entre a viabilidade com as ciências empresariais também possui essa finalidade.

### **3.2 O princípio da preservação da empresa e a ciência da administração**

Em uma visão moderna a empresa possui um caráter mais social do que particular ou econômico, isso por que da mesma forma que serve aos interesses do empresário, credores, etc., serve também aos interesses da sociedade. Para os primeiros, serve como geradora de lucros sobre o capital do investimento e aos credores (fornecedores, por exemplo) servem como garantia de venda e de geração de receita para cobrir as despesas e gerar lucros.

Em relação à sociedade, conforme preceitua Perin Junior (2009), ela é fonte de empregos (função geradora de empregos), o estado a tributa (função geradora de tributos), ela também produz e circula bens e serviços (função de circulação ou produção de bens ou serviços), tudo isso em cumprimento da função social. Conforme ainda o autor, a função social indispensável garante a proteção da dignidade humana, o que representa o cerne do princípio da preservação da empresa.

Essa reflexão sobre a função social e a dignidade é necessária, além do sentido pragmático do princípio da preservação altamente influenciado pela eficiência econômica, tendo em vista a gama de interesses envolvidos. Grandes autores, desde a vigência do Decreto n.º 7661/45 ao PL n.º 4376/93 (que deu

origem à LRE) já defendiam essa preocupação no sentido de que o sucesso da empresa não pode ser consignado à conduta do empresário inidôneo ou ineficiente, desse modo, a preservação da empresa deve ser encarada como centro autônomo de interesses, não só econômicos, como também de progresso geral da comunidade em que está inserida, todos amparados pelos direitos humanos, em especial o da dignidade humana, ao se considerar as funções acima expostas.

Perin Junior (2009) destaca que no Brasil os direitos humanos foram positivados no ordenamento jurídico, para a garantia das necessidades mínimas humanas, necessidade estas a serem efetivadas por políticas públicas em meio a um cenário complexo que envolve a acumulação de bens e riqueza, a organização do trabalho e a proteção social, o que exige novas formas de atuação político-social. Eis que a preservação da empresa é um exemplo disso, tendo em vista que deve haver um balanceamento entre a eficiência econômica e a sua dimensão social.

Mesmo diante dessa complexidade de cenário permite-se observar que os princípios norteadores dos direitos humanos podem ser aplicados nas relações privadas, como é o caso da legislação e jurisprudência brasileira que incidem na dimensão social e a eficiência econômica da preservação da empresa, de forma a promover o equilíbrio e complementariedade entre elas.

Sobre eventual paradoxo entre à preservação da empresa, sob a ótica da dignidade da pessoa, e a busca pela eficiência econômica, o referido autor argumenta:

Nesse aspecto, entendemos que a eficiência econômica é mitigada com o princípio da preservação da empresa, uma vez que não se excluem, e sim complementam-se; exatamente porque não exortamos o discurso maniqueísta das virtudes da preservação da empresa do ponto de vista humano, em detrimento da implacável perseguição da eficiência econômica que poderia destruir a base da empregabilidade (PERIN JUNIOR, 2009, p. 116, 117).

Como sustentado pelo autor, a empresa em recuperação deve resguardar-se do benefício legal, do aparato judicial e de todos os atores envolvidos no processo recuperacional e buscar um equilíbrio entre a eficiência econômica a ser obtida com os meios de recuperação e a manutenção da fonte produtiva, humanizando as relações empresariais.

De forma complementar à tutela da dignidade humana (função social da empresa) e à eficiência econômica, deve-se corroborar outro fator importante para a preservação da empresa e que permeia o presente trabalho: a administração, pois a empresa, sob a ótica contemporânea, destaca-se pelo elemento autônomo dela, ou seja, essa nova força diretiva e organizacional, que pode ser constituída por empregados altamente qualificados e não necessariamente ser confundida com o conceito de empresário.

Sendo assim, as empresas que mais vem se destacando são as que praticam a autogestão, que tem a ver com a gestão participativa, em detrimento de uma administração onde prepondera a dominação pelo capital. Cada vez mais ocorre a participação de empregados na administração das empresas, bem como a participação dos membros eleitos pelos seus **stakeholders**<sup>18</sup> para as tomadas de decisões sobre normatização, políticas internas e gestão. Esse fenômeno se acentuou após a descontinuidade da administração clássica (ou científica), na qual se enfatizava a aplicação de métodos científicos à administração para garantir os objetivos de maior produção com menor custo.

Hoje é sabido que a gestão de uma empresa não é uma ciência exata, não devem ser aplicados métodos cartesianos às ações das pessoas na organização, a qual deve se moldar ao ambiente em que vive, em prol de sua duração. De acordo com essa proposição o modelo que melhor se encaixa para a gestão de uma empresa em prol de resultados, tempo de vida da empresa e colaboração entre equipes consiste no **Desenvolvimento Organizacional (D.O.)** Modelo gerencial que também se encaixa com o princípio da preservação da empresa e com o foco do direito da empresa em crise.

Para Chiavenato (1998) o D.O. é um feedback da organização às mudanças. É um esforço pedagógico educacional muito esquematizado, com vistas a rever atitudes, valores, comportamentos e a estrutura organizacional, de modo que ela possa se moldar às conjunturas, mercados, tecnologias, processos, problemas e obstáculos que venham a surgir progressiva e crescentemente.

Collins e Porras (1995) destacam essas práticas e as utilizam como insumo de uma pesquisa que originou o livro **Feitas para Durar**, com determinadas

---

<sup>18</sup> Partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa.



empresas, as quais eram as líderes em seus setores, à época, com o destaque que essas empresas resistiram às perdas de seus principais líderes, bem como ao fim de ciclos de produtos que as alavancaram, o ponto em questão é determinar o que é uma empresa denominada visionária e por que elas perduram no tempo, resistem às crises e preservam-se.

Através de metodologia própria os autores estudaram um universo de 18 empresas nos EUA (visionárias), apontadas por diretores de outras empresas dentro de um universo maior de 1600 empresas, que foram comparadas com outras 18 distintas (de comparação), tendo como um dos principais critérios de seleção o fato de que as empresas não deveriam ser fundadas após 1950.

Os autores destacaram na pesquisa que as empresas visionárias também conviveram com problemas, por exemplo Walt Disney enfrentou problemas de fluxo de caixa, a Boeing teve que demitir em massa, a 3M fracassou, dentre outros exemplos, mas a grande capacidade destas empresas está centrada na capacidade de recuperação, com desempenho em longo prazo. Isso se reflete nas finanças da empresa e no retorno aos acionistas.

Após estas constatações, os autores indagam na pesquisa sobre os motivos os quais fizeram com que as empresas visionárias tivessem a capacidade de recuperação em épocas difíceis e quais seriam as suas características.

O fato de terem adotado como um dos critérios de seleção empresas que foram fundadas antes de 1950, tem relação com que elas possuíam muita história, várias gerações de líderes, vários eventos que levaram aos resultados em destaque, o que precisava ser estudado, como por exemplo: como a Motorola (visionária) deixou de ser um modesto negócio de conserto de baterias para se tornar uma empresa bem-sucedida de rádios para carros, televisores e comunicação celular em detrimento de que a Zenith (comparação) começou na mesma época, mas nunca se tornou a melhor, a não ser em televisores?

Nesse sentido corrobora Tomazette (2017) que quanto mais antiga a empresa, mais forte se mostra sua viabilidade, tendo em vista que ela já se manteve por algum tempo em funcionamento. E ainda Coelho (2008) aponta a idade da empresa como um dos vetores de referência para apurar a viabilidade econômica da empresa.

Como prévia de suas conclusões, Collins e Porras (1995) listam alguns **mitos** comuns sobre como surgem ou se mantêm as empresas visionárias. Eis alguns:

- a) para começar uma nova empresa é preciso ter uma grande ideia;
- b) o principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros;
- c) as empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar, dentre outros mitos.

A etapa posterior da pesquisa foi a compilação e a crítica de dados, para levantar o que determinadas empresas haviam feito de forma a levar vantagem comparativa em relação a outras, com apoio de gestores de empresas e consultores, de forma que pudessem obter o retorno para validar as ferramentas encontrados.

O retorno da crítica permitiu ter uma noção do que seriam valores centrais e se eles aparecem de uma maneira padrão em todas as empresas verificadas. Nesse sentido refutam que: para começar uma nova empresa é preciso ter uma grande ideia e também que as empresas visionárias precisam de um líder carismático. Em resumo: a empresa visionária deve continuar prosperando sem que um determinado líder tenha que estar presente.

É o correspondente a dar ferramentas, não impor soluções. Os autores destacam os exemplos das empresas HP, Sony e Wal Mart, por terem começado sem as grandes ideias e também sem líderes visionários. Essas empresas começaram pela grande força que seus fundadores tinham de trabalhar, assim como de tirar a empresa do papel.

Neste ponto, infere-se do texto que as grandes ideias não foram uma plataforma que projetaram as empresas citadas a patamares maiores de lucratividade e **Market Share**<sup>19</sup> como os de suas concorrentes que não se recuperaram de crises ou mesmo faliram.

No ensejo é importante reforçar que a criação da empresa em si é a criação mais importante, pois as ideias podem ser revistas e ainda abolidas para o surgimento de novas ideias. Inclusive neste ponto os autores destacam que os

---

<sup>19</sup> Termo inglês que representa fatia, participação, porção que uma empresa detém do mercado.

cursos e as faculdades ensinam que a ideia e uma estratégia desenvolvida de produto ou mercado são requisitos necessários para o início de uma empresa. Dessa forma, Collins e Porras em suas apresentações como convidados acabaram por contradizer professores de gerenciamento pelo fato de terem reconhecido em seus estudos essa conclusão.

Sobre o tema de liderança, como buscou se mostrar na pesquisa, a conclusão de Collins e Porras (1995) é que a “carismática” não é um padrão, pois entre as empresas visionárias e as empresas de comparação, tanto não houve liderança carismática em alguns casos, como também líderes carismáticos estiveram presentes nos dois lados, no entanto a liderança é um fator para o desempenho quando há o desenvolvimento e promoção de talentos gerenciais de alta competência de uma forma bem feita. Foi o caso das empresas visionárias.

Como exemplo disso, a liderança de Jack Welch, um executivo carismático da empresa General Electric, foi citada. No entanto, a característica dessa liderança está na própria empresa e não necessariamente no líder, pois nela houve vários líderes, os quais todos criados, mantidos, desenvolvidos, preparados e selecionados por um modelo de arquitetura corporativa, a qual permite a prosperidade antes, durante e após a passagens de líderes carismáticos.

Ao finalizarem a pesquisa, os autores fizeram referências às comparações entre empresas como Citicorp versus Chase, Wal-Mart versus Ames e outras, de forma a registrar como uma ou outra empresa efetuou o desenvolvimento organizacional com fundamento na arquitetura organizacional, destacando mais uma vez que uma grande ideia, produto ou grandes líderes não são os padrões que alicerçam as empresas visionárias.

De acordo com Araújo (2009), a arquitetura em uma organização se refere ao modelo que representa seu ciclo de vida e que auxilia no processo de planejamento e análise da organização. O autor ainda afirma que ela, a arquitetura, emana a ordem: “construamos o futuro! ” Isso apenas será viável por meio do abandono das práticas empresariais mais corriqueiras.

Pera apud Araújo (2001, p. 169) diz que “sem a arquitetura organizacional, executivos de uma empresa andam às cegas no tocante às decisões de caráter fundamental”.

Conforme Newton (2011), a arquitetura organizacional molda a empresa e determina de que forma ela se relaciona com o mercado, entretanto é necessário ressaltar que o fator humano é de extrema importância ao contribuir diretamente para que esta mudança obtenha êxito.

Dessa forma, é necessário se concentrar em: quais os processos que podem ser criados para se ter bons presidentes; que tipo de empresa queremos construir para durar; quais os princípios; quais os mecanismos que devem ser criados para ter empresas que se imagina. Isso é dar as ferramentas! Ferramentas lastreadas por ideais e valores humanos!

## 4 FUNÇÕES E FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A legislação atual prevê diversos meios de recuperação judicial. Nos incisos do artigo 50, a LRE prevê de forma exemplificativa 16 (dezesesseis) meios possíveis para o resgate da empresa. Para efeito de comparação a legislação anterior previa apenas 02 (dois) meios: remissão parcial dos débitos ou prorrogação de prazos.

No Quadro 3 são elencados os meios legais exemplificativos previstos nos incisos I a XVI do referido artigo, no entanto nem todos serão dissertados no presente trabalho, pelo objetivo do trabalho e porque, de acordo com Júnior (2010, p.142): “cada um dos meios de recuperação relacionados no dispositivo é bastante para justificar um livro a esse respeito”.

Quadro 3 – Meios de recuperação judicial

<b>Incisos do art. 50 da lei 11.101/2005</b>	
I-Concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas	IX-Dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro
II-Cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente	X-Constituição de sociedade de credores

Continua

Quadro 3 – Meios de recuperação judicial

<b>Incisos do art. 50 da lei 11.101/2005</b>	
III-Alteração do controle societário	XI-Venda parcial dos bens
IV-Substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos	XII-Equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial, aplicando-se inclusive aos contratos de crédito rural, sem prejuízo do disposto em legislação específica
V-Concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar	XIII-Usufruto da empresa
VI-Aumento de capital social	XIV-Administração compartilhada
VII-Trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados	XV-Emissão de valores mobiliários
VIII-Redução salarial, compensação de horários e redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva	XVI-Constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor

Fonte: Do autor, adaptado da Lei 11.101/2015.

Assim, o legislador elegeu as formas mais plausíveis, em confirmação ao que permeia a LRE no que tange à vontade das partes, o que contempla:

Reformulações administrativas, sucedâneos da concordata preventiva, contratos, formas de solução obrigacional, modificações societárias estruturais, alienação do ativo, usufruto empresarial, administração compartilhada, emissão de valores mobiliários e outros, deixando bem clara a intenção de permitir a credores e devedores que utilizem sua liberdade de contratar embora sob parâmetros técnicos e jurisdicionais (JÚNIOR, 2010, p.142).

Como já foi dito, os diversos meios podem ser utilizados individualmente, como também podem ser usados em conjunto no plano de recuperação, desde que compatíveis. Preceitua Coelho (2016) que na lista dos meios encontram-se instrumentos financeiros, **administrativos** e jurídicos que normalmente são empregados na superação de crises.

O empresário ou os administradores da sociedade empresária interessados em pleitear o benefício devem analisar, junto com o advogado e demais profissionais que os assessoram no caso, se entre os meios indicados há um ou mais que possam mostrar-se eficazes no reerguimento da atividade econômica. Isto justifica o porquê do caráter transdisciplinar da recuperação judicial ser imprescindível.

Como o foco do trabalho é uma análise das referidas soluções em cotejo com a ciência da administração, será realizada uma releitura interpretativa dos incisos constantes no artigo 50 da LRE para se apontar algumas teorias e técnicas gerenciais que podem ser recorridas para a continuidade viável da empresa, até mesmo por que o caput do artigo prevê em seu texto: “dentre outros” (meios)!

Isso se justifica pelo fato de que o poder da legislação recuperatória da empresa é limitado, quanto mais se voltando à realidade brasileira onde existem, além de dificuldades de estrutura e conjuntura econômica incerta como problemas endêmicos, alguns perfis típicos de empresários (entendidos como que realiza o papel de proprietário e gestor).

Diante do que disserta Pimenta (2006), a atividade empresarial exercida por conta própria é uma das maneiras que as pessoas não absorvidas pelo mercado de trabalho, ou que se tornam desempregadas, encontram para tentar manter dignamente a si próprio e à sua família. Esta massa de trabalhadores passa a exercer empreendimentos empresariais sob a forma de empresários individuais ou por meio de sociedades limitadas.

Estas últimas apresentam, via de regra, reduzido número de sócios e, na maioria dos casos, têm seu capital quase totalmente concentrado nas mãos de um único membro que, motivado pelas circunstâncias citadas, constitui a pessoa jurídica.

Entretanto, é preciso reconhecer que em uma economia cada vez mais competitiva e avançada tecnologicamente o desempenho do empresário (principalmente de pequeno e médio portes) depende muito de qualificação técnica e competência pessoal de seus sócios e gestores.

Defende ainda o autor que quem é dirigente deve sempre administrar, conduzir e melhorar o que já existe e se conhece. Ele precisa também sempre empreender. Deve transferir recursos das áreas que apresentem resultados baixos para áreas que apresentem resultados elevados ou crescentes. Deve desprender-se do passado e tornar obsoleto aquilo que já exista e se conheça. Deve criar o amanhã.

Contudo, verifica-se que, no Brasil, a grande maioria dos dirigentes dos empreendimentos mencionados (aqui novamente se destacam os micro e pequenos) não dispõe da devida preparação nem experiência profissional.

Deste modo pode se configurar sem significância a recuperação de empresas constituídas e/ou geridas por pessoas sem a devida capacitação pessoal e profissional. A inviabilidade econômica daquelas empresas decorre não de uma crise circunstancial e sanável, mas sim de fatores estruturais e endêmicos, ligados à falta de qualificação profissional e/ou gerencial do empresário, circunstâncias que certamente não têm como característica a temporariedade que justifica e fundamenta a recuperação prevista na nova lei.

É preciso compreender que as pessoas sem formação pessoal ou profissional, para serem empresários, devem ser dadas oportunidades de trabalho adequadas. Sujeitar pessoas com este perfil às diuturnas dificuldades do exercício da empresa por conta própria sem proporcionar-lhes a devida preparação é fingir que se está dando opções a uma massa de trabalhadores que não foram devidamente absorvidos pelo mercado de trabalho.

Desse modo, apresentar alguns meios da ciência da administração, em conjunto com a teoria que os fundamentam, ao empresário, aos credores, a advogados e inclusive ao próprio judiciário representa uma inovação para o que se almeja a respeito, pois estes atores passam a ter uma ideia das possibilidades e assim buscar qualificação ou contratação de profissionais diferenciados para a



gestão empresarial, afastando assim a própria necessidade do aparato estatal perante um processo de recuperação.

#### **4.1 Planejamento estratégico empresarial como norteador da recuperação**

Antes de discorrer sobre a relação de alguns meios legais previstos no art. 50 com meios ou técnicas administrativas oriundas da ciência da administração é necessário registrar o paradigma atual onde estão inseridas as pessoas e as organizações, com foco na importância da ferramenta do planejamento estratégico, de forma a diagnosticar a situação da empresa em crise, para poder propor soluções, as quais podem vir a ser judiciais, no entanto, a ideia é identificar meios para prever e solucionar situações de crise, antes mesmo que o instituto da recuperação por via judicial seja acionado.

E ainda: uma vez que o pedido da recuperação seja aceito, esses meios podem vir a ser empregados, diante do que prevê parte do **caput** do artigo e da complexidade que abrange as recuperações judiciais.

Motta (2005) afirma que antigamente, na gestão organizacional, era possível distinguir com mais facilidade as fases de estabilidade e de turbulência. Atualmente, a imprevisibilidade do que há de vir e a velocidade das transformações econômicas, sociais e tecnológicas fazem das mudanças constantes os marcos fundamentais da sobrevivência, pois os espaços nacionais de concorrência são substituídos pelos internacionais; as fronteiras dos mercados financeiros são transpostas; cresce a desproteção dos governos às empresas; a instantaneidade das informações acelera tanto os sonhos e as esperanças quanto as decepções; a sociedade torna-se mais complexa. Os dirigentes atuais estão cada vez mais instados a pensar e a procurar conhecer o futuro.

Sobre o futuro, o autor afirma que ele precisa ser pensado e imaginado para se justificarem e se desenharem as ações presentes. Logo, o planejamento estratégico contradiz posturas passivas de esperar os eventos para se posicionar diante deles. Assim, a decisão estratégica precisa de alguma previsibilidade, de

explicações sobre antecedentes e consequentes e de definições sobre os resultados a alcançar.

Ainda assim, críticos do planejamento estratégico defendem a reação adaptativa como método fundamental da estratégia. Em contrapartida, dispensar o planejamento, porque as previsões falham, equivale a deixar ao acaso todas as intenções humanas e organizacionais.

As mudanças sociais e econômicas que atualmente afetam as empresas são bastante pequenas, se comparadas com as que virão em futuro próximo, pois, conforme Motta (2005) a potencialidade para inovações se expande; há maior consciência sobre os direitos de clientes e usuários; há maior acesso a informações.

Assim, acentuam-se não só a demanda por qualidade como também as alterações nas necessidades e nos desejos das pessoas. Nesse contexto, todas as empresas se tornam vulneráveis a variações significativas de crescimento ou declínio.

Logo, alguns dos objetivos imediatos do planejamento estratégico são:

- a) selecionar a melhor maneira de responder às demandas e às necessidades da comunidade;
- b) esclarecer por que selecionamos uma opção em detrimento de outras;
- c) criar uma maneira clara, compartilhada e eficiente de analisar a forma pela qual a empresa se insere e deve se inserir em um contexto social e de mercado;

Lecionam Wright, Kroll e Parnell (2007) que a elaboração do planejamento estratégico inicia com uma análise do ambiente externo em que a empresa atua: o macroambiente, composto de forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais; e o ambiente setorial, em que ela atua, onde está o conjunto de clientes, de fornecedores e concorrentes, dentre outros.

Essa análise representa o primeiro passo do planejamento e possui técnica própria para tal.

Após a análise do ambiente externo, deve ser definida a razão da existência da empresa: a sua missão, bem como no contexto dos recursos (pontos fortes e fracos). Após a definição e entendimento da identidade, a alta administração deve formular objetivos em prol de um direcionamento organizacional. Esse processo é conhecido por análise de **SWOT**, acrônimo de **strengths**, **weaknesses**, **opportunities** e **threats** (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, respectivamente) que concorre também, além do planejamento, para a formulação de “estratégias de negócios para a empresa, com a finalidade de otimizar o seu desempenho no mercado”, segundo Bastos (2014, texto digital).

A etapa seguinte corresponde à formulação da estratégia da organização, a qual ocorre nos níveis: empresarial (em que negócio a empresa deveria estar atuando?), ligada à reestruturação empresarial; unidade de negócios (como deve ser a competição da empresa em seu setor?) e funcional (produção, marketing, finanças, recursos humanos).

Após o exame das possíveis estratégias nos três níveis citados, a questão passa para como elas podem ser implementadas, o que leva à interdependência entre a estrutura organizacional adotada, o estilo de liderança, a gestão de pessoas, a cultura organizacional.

Em sua etapa final, o planejamento estratégico condiz em verificar o andamento das estratégias com o chamado controle estratégico, que determina até que ponto os objetivos e metas organizacionais estão sendo atingidos, o qual pode fazer com que a administração modifique as estratégias, refletindo na ampliação da habilidade da empresa para, no caso em questão, superar crises.

## **4.2 A implementação da estratégia**

Antes de discorrer sobre este meio previsto no inc. IV do art. 50 da LRE convém conceituar o que significa administrador judicial, figura prevista na lei com atribuições e prerrogativas específicas, precipuamente não ligados às técnicas administrativas, no entanto, essa função pode convergir para isso, para a elaboração

e execução do plano de recuperação, bem como para a própria gestão da empresa em crise.

O administrador judicial na legislação atual corresponde ao síndico da legislação falimentar anterior. Ele possui remuneração e as formações das pessoas que podem assumir essa função nomeada pelo juiz (e não pelos credores) devem ser, preferencialmente, de: advogado, economista, administrador de empresas, contador. Pode ainda o administrador judicial ser uma pessoa jurídica especializada. As suas atribuições são, dentre outras:

- a) enviar correspondências aos credores;
- b) elaborar a relação dos credores e consolidar a respectiva classificação;
- c) avaliar os bens, ou contratar avaliadores especiais;
- d) relacionar os processos e assumir a representação judicial da massa falida;
- e) praticar todos os atos conservatórios de direitos e ações;
- f) diligenciar a cobrança de dívidas.

É notório que essas atribuições são importantes para a condução da recuperação, pois permite que o judiciário supervisione o processo. No entanto, elas representam tarefas específicas, operacionais (e não estratégicas) e o administrador judicial, de acordo com Valverde apud (2018) é um agente auxiliar da justiça. Ele ainda pode contratar profissionais especializados, **mediante autorização judicial**, para auxiliá-lo na continuação da atividade empresarial. Sendo assim:

A crise da empresa muitas vezes é resultado de má administração, decorrente, por exemplo, da dificuldade de adaptação a novas tecnologias de produção, da incompetência na utilização dos recursos humanos e técnicos disponíveis ou da incapacidade de diversificação da atuação da empresa para absorver novas oportunidades de negócios (RAMOS, 2016, p. 523).

O inciso IV do art. 50 da LRE expressa o seguinte meio de recuperação: substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos. Este é um dos principais meios, pelo qual, por si só pode solucionar a crise de uma empresa, pois deve abranger a implementação das estratégias de liderança, poder e cultura organizacional. Isso tem a ver com o modo

como o **Chief Executive Officer (CEO)**<sup>20</sup> de uma empresa, bem como os demais membros da alta administração podem utilizar seus cargos e competências para garantir que os demais membros ponham em prática uma estratégia de administração eficaz.

Dessa forma a empresa pode ter vários administradores profissionais desempenhando diversas funções: alocação de recursos, análise, liderança. Sendo esta última por vezes confundida com a própria administração e uma das mais importantes para garantir a cooperação das pessoas na empresa para a realização de objetivos, por meio da autoridade formal, em consonância com o que apregoam Wright, Kroll e Parnell (2007).

A liderança estratégica é distinta da administração média e de supervisão, abrange o ambiente externo e operações internas da empresa, envolve a integração das várias áreas funcionais, exige a administração por intermédio de pessoas, através de um processo complexo e com mais informações que o processo da administração judicial que se restringe a uma função com atribuições distintas.

Por conseguinte, o CEO, representando o líder, possui por intermédio do seu cargo, o poder de influenciar os funcionários da empresa. É o que se chama de autoridade formal, a qual tem relação com o controle de recursos e as recompensas. Em uma empresa que enfrenta dificuldade ou em processo de mudança, um estilo de liderança que pode ser utilizado é o chamado transformacional:

Um líder transformacional inspira o envolvimento em uma missão, proporcionando a seus seguidores uma “visão” de ordem mais alta e motivando-as a esticarem suas habilidades. Considera-se que essa liderança promove significativas mudanças no desempenho da organização (WRIGHT et al. 2007, p. 333).

Além da autoridade formal e do estilo de liderança, existem outras técnicas de liderança. Líderes que são dotados de grande conhecimento em determinada área influenciam o comportamento dos demais, uma vez que devem contar com importantes informações. Ainda há a permuta, que consiste em fazer algo para o outro em troca de colaboração, em um sentido técnico. Por fim, um líder carismático,

---

<sup>20</sup> Na língua portuguesa, é traduzido como diretor executivo ou presidente de uma empresa.

bem como líderes que superaram crises anteriores possuem um poder expressivo nas empresas.

Finalmente, a cultura organizacional também é um modo de estimular os administradores médios e funcionários (membros da organização) a concentrarem seus esforços na estratégia. Ela se refere aos valores e padrões de lemas aceitos e praticados pelos membros.

A cultura reflete, principalmente, a influência de um líder fundador dela. Isso tem a ver com a facilidade ou obstáculos para a implementação de estratégias. Um administrador com alto grau de liderança possui mecanismos para alterar a cultura organizacional como: atentar para uma determinada área da empresa, não hesitar em servir e promover recompensas e status, servir de exemplo em tempos de crise e no modo como desperta o interesse em funcionários e os promove.

### **4.3 A função financeira da empresa**

Para Bezerra Filho (2019), os meios de recuperação do inciso II da LRE estão previstas no Código Civil de 2002, aplicáveis às sociedades em geral, e na Lei 6.404/1976, para as sociedades anônimas. São elas: cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações.

Já para Coelho (2018) essas operações societárias representam instrumentos jurídicos que, por si sós, não são aptos a propiciar a recuperação da empresa em crise. É necessária a contextualização delas num plano econômico que esclareça como sua efetivação poderá acarretar as condições para a recuperação da atividade. Não basta que o devedor simplesmente mencione uma operação societária qualquer com o objetivo de mostrar a viabilidade do plano.

É imprescindível que esclareça os lineamentos gerais da operação, de forma que, antes do agravamento da crise, haja comprovação de incorporador ou adquirente, pois ao tempo da crise certamente não há tempo hábil para prospecção de uma empresa ou uma unidade do negócio. O plano deve revelar que a operação proposta é realista, no contexto econômico em que se insere a empresa em crise.

Cisão, incorporação, fusão, dentre outros meios de recuperação no âmbito legal, são atividades de reestruturação empresarial. Em relação à recuperação, há motivos mais imediatos que levam a esses meios, os quais refletem na geração de recursos para honrar obrigações e manter a operação da empresa: diversificação, benefícios fiscais e aumento de liquidez.

Com foco no detalhamento dos conceitos e aplicação da aquisição e da fusão, empresas fundem-se ou praticam aquisições visando a expansão, o controle de outra empresa, o aumento do valor da ação. Pode-se dizer que a primeira ocorre quando duas ou mais empresas se unem e se preserva a identidade de uma delas. Já na fusão, a união de empresas resulta em uma nova, totalmente nova.

A aquisição requer grande volume de capital de terceiros para compra de uma empresa que ocupa uma boa posição no seu segmento; tem baixo endividamento; bons níveis de ativos e fluxos de caixa. A aquisição pode ocorrer parcialmente quando ela ocorre por meio de ativos específicos, que não toda a empresa: uma fábrica, uma filial e etc. A empresa vendedora aceita o risco da conversão do ativo em dinheiro para o aumento do seu valor ou investimento em outro ativo mais produtivo. Essa venda é chamada de **desinvestimento**.

Conforme Gitman (2004), o desinvestimento serve para gerar caixa, desfazer-se de uma unidade com baixo desempenho, racionalizar as atividades da empresa de forma a torná-la mais célere e adequada à estratégia. Ainda sobre o que disserta o autor, qualquer que seja o meio utilizado de adquirir uma empresa, comprar ou vender ativos, o foco é o aumento da eficiência e rentabilidade.

Sobre fusões, elas podem ser estratégicas e financeiras. Através das primeiras objetiva-se formar uma nova empresa com a eliminação da redundância de funções; o aumento na participação de mercado; acesso a matérias-primas; melhor distribuição de bens e serviços, dentre outros objetivos, neste caso não há um problema imediato de falta de receita.

Já as fusões financeiras são aquisições de empresas efetuadas sob a crença de que elas podem ser reestruturadas para melhorar seus fluxos de caixa, através de redução de custos, desfazimento de ativos improdutivos, dentre outros, para melhor aproveitamento da sua capacidade que está ociosa, para gerar receita.

Dentre os motivos já citados que levam às fusões, cita-se por fim a aquisição de capacidade gerencial ou tecnologia.

#### 4.4 A administração do capital de giro

Esse meio se relaciona com o inciso I do art. 50 da LRE e condiz com a antiga concordata preventiva. Na prática, com acordo entre devedor e credores, ocorre com a concessão de prazos maiores para pagamento de suas dívidas ou de condições especiais, podendo até mesmo abater parte da dívida, pois as perdas, nesse sentido, são preferíveis, pois a outra alternativa mais próxima é a falência, no estado financeiro em que se encontra a empresa em recuperação.

Para profilaxia ou tratamento em conformidade com a ciência administrativa gerencial desse estágio, tem-se que:

Grande parte do tempo do gestor financeiro é destinada à solução de problemas de capital de giro, como financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e administração das insuficiências de caixa. Esses problemas podem ser minimizados ou mesmo evitados por meio de uma **administração de capital de giro** que valorize a prevenção de sua ocorrência (SANTOS, 2001, p. 15, grifo nosso).

Leciona o autor que capital de giro representa os recursos materiais de renovação rápida, os quais são representados no balanço patrimonial da empresa pelo ativo circulante que compreende as disponibilidades financeiras, contas a receber e estoques.

Do conceito de capital de giro e da técnica de sua administração decorrem outros conceitos como ciclo operacional, ciclo financeiro, índices de liquidez, índices de estrutura, etc. elementos os quais constarão na petição inicial para aceitação do pedido da recuperação judicial (fase postulatória).

No entanto, com o foco no planejamento e controle do capital, para identificar a necessidade, a reserva e a própria redução da necessidade de capital de giro, o que reflete na capacidade de pagamento das obrigações da empresa devedora, é possível identificar os problemas essenciais de capital de giro e o que se tem que



fazer para efetivamente prevenir uma crise, um estado de recuperação ou mesmo a falência.

Ainda em conformidade com Santos (2001), seguem problemas especiais de capital de giro:

- a) sazonalidade das vendas;
- b) ciclo operacional longo;
- c) insuficiência de capital de giro.

E segundo o mesmo autor, algumas medidas que permitirão a prevenção da insuficiência de capital:

- a) controlar a inadimplência;
- b) não financiar o capital de giro a qualquer custo;
- c) alongar o perfil do endividamento;
- d) reduzir custos;
- e) encurtar o ciclo operacional.

#### **4.5 A função de recursos humanos**

Afirma Bezerra Filho (2019) que o inciso que trata sobre a redução salarial, compensação de horários e redução da jornada de trabalho, como meio de recuperação, indica a exigência de sacrifício necessário de todos os empregados, para tal fim, no entanto, em comparação a outros incisos, como o da equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, evidencia-se uma pressão, ou injustiça, quanto a esse verdadeiro grupo de interessados que colaboram com a empresa em buscados resultados organizacionais e pessoais, como a preservação de seus empregos.

É necessária uma atenção especial com esse meio previsto para recuperação. Aqui tece-se uma crítica à forma como foi previsto o tratamento dado a um dos principais recursos disponíveis da empresa, os recursos humanos. Fazendo um paralelo ao consagrado **princípio trabalhista da proteção** que visa “a melhorar as condições de vida dos trabalhadores [...] possibilitando aos trabalhadores adquirir

*status* social, noção máxima de cidadania”, Garcia (2017, p. 56). O princípio decorre da dignidade humana e irradia para os demais princípios trabalhistas, a questão da redução salarial, a redução da jornada com reflexo na remuneração, deveriam ser propostas em último caso, em que pese a condicionante do acordo ou da convenção coletiva.

Pessoas na organização necessitam ser geridas para que se explore, no melhor sentido, o potencial da força de trabalho em prol dos objetivos da organização e no caso da recuperação judicial os objetivos são manter a unidade produtiva, evitar a falência, dentre outros. Assim:

Uma prioridade das unidades de negócio, independentemente de sua estratégia genérica em particular, é desenvolver o compromisso de seus funcionários com a organização e com o cargo. Empresas que desejam criar esse compromisso e desenvolver uma força de trabalho forte e competitiva devem criar – e manter – certas condições de trabalho para seus funcionários. E as **empresas progressistas** consideram que seu mais precioso ativo é formado por seus recursos humanos. Conseqüentemente, essas empresas dispensam às necessidades de seus funcionários, relativas a benefícios individualizados, creches, licenças-maternidade e horas flexíveis de trabalho, a mesma atenção dada a necessidades tradicionais como treinamento e desenvolvimento, enriquecimento de cargos e oportunidades de promoção (WRIGHT et al. 2007, p. 244, grifo nosso).

Enfatiza-se que benefícios flexíveis, como programas de fidelidade, incentivos e condições especiais para consumo de bens e serviços por parte dos funcionários muitas vezes não representam desembolso ou novas despesas. Esses benefícios têm a capacidade de influenciar na satisfação de funcionários de forma a agregar mais comprometimento e dedicação.

Por outro lado, redução de salários e jornadas, com reflexo na remuneração, podem gerar, em certo prazo, demandas judiciais junto à empresa. Além do mais, esses meios legais poderiam ensejar o que se chama de **turnover**<sup>21</sup> no processo de reestruturação empresarial, o que, além dos custos, significa o tempo que cada novo contratado necessita para se desenvolver dentro da empresa antes de obter uma performance desejável. Neste caso, o que se recomenda é o investimento em recursos humanos.

---

<sup>21</sup> Taxa de rotatividade de funcionários de uma empresa.

Sobre o papel do líder nas organizações empresariais<sup>22</sup>, este tem relação direta com a administração de recursos humanos, pois os líderes, no papel de administradores, devem ter em mente uma série de ações de forma a propiciar que as pessoas trabalhem de forma respeitosa e cooperativa, dada a crescente diversidade da força de trabalho atual.

Em relação a custos, devem observar o absenteísmo e atrair o que há de melhor na força de trabalho ou requalificar a existente, pois este é um pré-requisito para reduzir custos, aliado a um sistema de recompensas, como o reconhecimento ligado ao comportamento de funcionário que ajuda a empresa a reduzir os seus custos operacionais<sup>23</sup>, conforme esclarecem Wright, Kroll e Parnell (2007).

A Administração de Recursos Humanos (ARH) depende da situação organizacional, da tecnologia, do ambiente, das políticas vigentes, da filosofia administrativa e, acima de tudo, da qualidade e quantidade de recursos humanos disponíveis. Chiavenato (2003) expõe que à medida que mudam essas variáveis, muda também a forma de administrar os recursos humanos, tornando-se administração contingencial, bem como não há leis ou princípios universais para a administração de pessoas. Em uma empresa em crise é certo que muitas variáveis das quais depende a ARH sofreram alterações, com destaque para qualidade e quantidade de recursos humanos disponíveis.

Pelo que é recorrente e notório, na ocasião da crise miram-se a manutenção dos empregos, o corte de despesas com pessoal, no entanto, os funcionários, legalmente, fazem parte de um grupo de interessados na saída da crise e em evitar a liquidação da empresa.

Oportunamente, a empresa em crise precisa de benevolências, de pessoas parceiras e esse seleto grupo pode ser a principal solução para a preservação quando se aplica o conceito de **empowerment**, que como anuncia Chiavenato (2006) é um conceito gerencial com o objetivo de utilizar a energia criativa e intelectual de todos os funcionários, e não apenas da direção, com o fito de que as pessoas possam realçar a verdadeira liderança dentro de suas competências, ao mesmo tempo que ajudam a enfrentar os desafios globais da empresa.

---

<sup>22</sup> Ver subseção 4.4.

<sup>23</sup> Despesas associadas à operação de uma empresa no dia-a-dia. Exemplo: energia, telefone, etc.

Contudo o empowerment tem seus riscos em situações de poucos recursos financeiros, pouco treinamento ou autoridade real.

O autor apresenta também em sua obra um caso de aplicação do conceito na empresa SEMCO<sup>24</sup>, uma empresa brasileira sediada em São Paulo, que produz e exporta máquinas e presta serviços. A história dela mostra que ela iniciou suas atividades com um modelo autocrático de gerenciamento e mudou para um modelo de gerenciamento democrático e participativo pelos próprios funcionários!

A estrutura hierárquica<sup>25</sup> dela se enxugou, os funcionários decidem seu horário, assumem altos graus de responsabilidade: produção, vendas, projetos. Sendo isso o possível através de treinamento intensivo, inclusive o funcionário de escalões inferiores tem acesso a documentos como o balancete da empresa, pois defende-se que o desempenho financeiro é um problema de todos.

A forma de incentivo adotada é a participação nos lucros, para a distribuição de riquezas e fidelidade.

O outro grande valor da SEMCO é o compartilhamento de todas as informações da empresa, com todos, em prol da transparência: todos sabem quem está trabalhando no quê, quais são os ganhos e as despesas. No caso da SEMCO, uma empresa que tem em seu histórico também uma crise, o empowerment deu resultado.

#### **4.6 A função do marketing**

Está previsto no inciso VII do artigo 50 da lei o chamado trespasse, que permite que as operações da empresa sejam repassadas a uma nova gestão, estando previsto um valor por esse uso, onde não ocorre o repasse de obrigações, mas também não de direitos. Na prática, uma outra organização assume a empresa em recuperação e com a atividade efetua pagamentos que são direcionados para a solução das obrigações da empresa. Há preferência neste caso à sociedade cooperativa constituída por empregados.

---

<sup>24</sup> Empresa que se dedica ao desenvolvimento e fabricação de equipamentos para a indústria.

<sup>25</sup> Organização de elementos em uma empresa, em conformidade com os graus de poder.

Sobre essa possibilidade, há que se atentar que, se outra organização se dispõe a continuar a tocar a empresa em crise e ainda pagar uma renda por isso, é um grande sinal de que ela ainda é rentável, bem como o seu fim ainda não se perdeu, pois ainda há lucro resultante das vendas ou prestação de serviços. Nesta situação, uma estratégia mercadológica pode ser bem apropriada, em detrimento do trespasse ou arrendamento. A empresa ainda está no mercado e nessa hora precisa rever a qualidade e o seu portfólio de produtos, para reconquistar a sua clientela.

Em princípio é necessário entender o que é o **marketing**: “em 1960, a Associação Americana de Marketing definiu-o como ‘o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário’”, em conformidade com Las Casas (2004, p. 14).

O que leva ao entendimento de que marketing consiste no planejamento de quatro dimensões mercadológicas: produtos/serviços, fixação de preços, canais de distribuição/localização de vendas e promoção, o que é o chamado composto de marketing, sendo mais classicamente chamados dos 4P's<sup>26</sup> do marketing, denominação concebida por E. Jerome McCarthy, conforme o autor anteriormente citado.

Essas quatro dimensões ou variáveis mencionadas devem ser pensadas por empresas de qualquer porte e de qualquer segmento, dando maior ou menor ênfase a cada uma de acordo com o segmento do negócio. Na prática, essas variáveis funcionam conforme o modelo a seguir: um comerciante expõe sapatos (produto) para venda em uma loja física (praça) oferecendo-os aos consumidores por determinado valor (preço), para isso realiza chamadas na televisão ou rádio que os sapatos estão à venda.

Essa prática ocorre desde quando surgiu o comércio, no entanto “a comercialização moderna não consiste apenas em transferências de produtos do produtor ao consumidor. Marketing é uma disciplina desenvolvida em épocas recentes, que, embora inclua todas essas atividades, estas são bastante diferenciadas de épocas anteriores. Então, o que o diferencia destas comercializações antigas? **Um importante aspecto diferenciador é a postura atual dos comerciantes que devem considerar o consumidor como ponto de partida para qualquer negócio** (LAS CASAS, 2004, p. 20, grifo nosso)

---

<sup>26</sup> Produto, preço, praça e promoção.

A era do marketing<sup>27</sup> está vigente, sendo que nela os empresários tem que assumir que vendas a qualquer modo não são uma forma de comercialização muito correta. “O cliente passou a dominar o cenário da comercialização como um dos caminhos para a obtenção de melhores resultados”, como enfatiza Las Casas (2004, p. 21).

De fato, o consumidor está mais exigente, seja pela quantidade de informações que dispõe pelos meios eletrônicos, seja pelo consumerismo<sup>28</sup>.

A empresa em crise deve atentar para o seu composto de marketing, a conjuntura a obriga a fazer isso e a forma mais aplicada e a revisão ou o refazimento do plano de marketing, que é a parte escrita do planejamento, com todos os detalhes para a ação, sendo que sua elaboração é flexível e possui os seguintes passos mais comuns:

- a) levantamento de informações;
- b) lista de problemas e oportunidades;
- c) determinação de objetivos;
- d) desenvolvimento de estratégia;
- e) determinação de orçamento;
- f) projeção de vendas e lucros.

Esse procedimento segue um roteiro e conforme Las Casas (2004) o seu resultado deve ser entregue para todos os principais executivos envolvidos com a sua execução, por isso no presente trabalho há a proposta do envolvimento de todos da empresa no processo de recuperação<sup>29</sup>, pois o envolvimento de vários profissionais diminui o risco de erro.

A partir do plano formulam-se as estratégias, que consistem, em resumo, na definição da estrutura de marketing (pessoal, tarefas e responsabilidades), no estabelecimento de metas, na identificação do público-alvo e o segmento da empresa, do posicionamento em relação aos concorrentes, em qual variável dos 4p's irá investir mais atenção, dentre outras.

---

<sup>27</sup> As eras anteriores foram: Era da produção e Era de vendas.

<sup>28</sup> Movimento de defesa dos direitos do consumidor.

<sup>29</sup> Ver subseção 4.5.

Com as estratégias em andamento, deve iniciar o controle das atividades de marketing para avaliar o desempenho do plano, através de alguns critérios, dentre os quais: análise constante das vendas, análise de participação no mercado, análise da lucratividade, índice de satisfação dos clientes, análise de custos.

A proposta do incremento da função de marketing pode ser utilizada por empresas de todos os portes e, como já dito, dos ramos de produção, vendas ou serviços. Além do mais, o ideal é que essa função vital seja ativa antes da crise, no entanto, vários fatores podem inibi-la ou mesmo postergá-la, e ainda, mesmo que ocorra o trespasse ou arrendamento, ela pode e deve ser desenvolvida para a esperada retomada das receitas e cumprimentos de obrigações, de uma forma eficiente e lucrativa.

## 5 CONCLUSÃO

No estudo foram consultadas as principais literaturas nas áreas de gestão empresarial e doutrina da área do direito da empresa em crise. Constatou-se inicialmente que as duas ciências possuem ampla afinidade e alguns autores como Waldo Fazzio Junior e Marlon Tomazette já desenvolvem ideias nesse sentido, no entanto, na literatura dogmática, bem como na letra da lei, o que se verificou foram conceitos e procedimentos que se não forem observados com cautela e sem afinidade com outras ciências, em especial a de objeto do presente estudo, conduzem a uma eternização procedimental em função da burocracia judiciária.

Há autores que em suas obras discorrem primeiro sobre a falência, já outros o fazem sobre a recuperação, o que é mais condizente com a legislação atual e o princípio que a rege.

Nesse sentido, um posicionamento deste autor é que os doutrinadores, bem como a nova legislação que substituirá a atual devem se desenvolver em função da transdisciplinaridade requerida para a superação da crise da empresa, de maneira a influenciar todos os agentes e benefícios sociais e econômicos que a preservação da empresa traz, já registrado no presente estudo: direito dos credores, continuação da atividade, manutenção de empregos e renda e etc.

Em conformidade com a conclusão acima, novos procedimentos e ferramentas devem ser desenvolvidas, pois na pesquisa se verificou várias críticas de doutrinadores, uma por exemplo, diz respeito à análise da viabilidade econômica, pois muitas vezes, no decorrer do processamento da recuperação é que se constata que não há viabilidade e então parte-se para a falência. Deveria haver um procedimento único onde se elege-se



logo no início qual seria a melhor solução: superar a crise ou liquidar a empresa em prol do direito dos credores.

Há que se registrar que alguns construtos e procedimentos já contemplam a afinidade entre as duas ciências, por exemplo: o plano de recuperação judicial, a análise da viabilidade econômica para o processamento da recuperação judicial. Foi possível, de forma prática, verificar que esses instrumentos contemplam metodologia própria da interação entre as ciências, de forma que não se pode elaborar um plano de recuperação sem a observância do que prevê a LRE, nem como não constar nele elementos do planejamento e administração empresarial, pois em suma ele é um planejamento, que é elaborado com objetivos e metas específicas. Quando posto em execução deve ser monitorado e avaliado em relação aos indicadores alcançados, o que é previsto na literatura empresarial.

É forçoso também criticar, com o devido respeito, a nova legislação quando se dedicou ao tratamento do plano de recuperação judicial das micro e pequenas empresas (arts. 70 a 72). Dentre os vários instrumentos de recuperação da empresa em crise o único que a legislação confere a esta categoria de empresários é uma forma disfarçada de concordata. Fica claro que a nova legislação se volta essencialmente para a disciplina jurídica da crise das empresas de grande porte, reservando às pequenas e microempresas menor atenção.

No trabalho ficaram registradas vários conceitos e fundamentos da administração empresarial, com o intuito de dar conhecimento a um vasto público que vai desde os proprietários e gestores. No âmbito da qualificação dos empresários, proprietários e gestores, a recuperação de empresas pode até tirá-los de uma crise econômica, mas eles não se restabelecerão definitivamente se não forem exterminados os fatores externos que o contaminaram. Caso estes continuem existindo, a recuperação de empresas se tornará um tratamento recorrente, cada vez menos eficiente e mais dispendioso.

Em relação aos advogados e aos atores do judiciário a pesquisa serve para demonstração de que a crise econômico-financeira da empresa não será devidamente combatida apenas pelo instituto da recuperação, sendo essencial, portanto, fazê-lo acompanhar de outras – e mais profundas – medidas.

Com esses resultados e o que se defendeu desde os objetivos, problema e justificativa da pesquisa, sugere-se que a própria recuperação judicial deve ser prevenida, afastada, aliviando assim o custo social e econômico que um longínquo processamento de uma recuperação ocorra.

É certo que há vários fatores incontrolláveis que causem crises e a liquidação da empresa: como uma excessiva carga tributária ou de encargos trabalhistas que venham a onerar demasiadamente suas despesas, altas taxas de juros cobradas por instituições financeiras fornecedoras de capital e as possíveis flutuações na situação econômica do País ou na política econômica estatal, no entanto, conclui-se que há todo um aparato, além do que se registrou na pesquisa para que as empresas sejam feitas para durar e há vários exemplos disso, como mostram alguns autores da área e a presença de empresas que passaram por várias gerações e ainda estão no mercado mostrando resultados eficazes.

Ainda sobre conhecimentos para uma gestão empresarial eficiente, com o presente estudo pode-se afirmar que os conhecimentos requeridos para a atividade empresarial não se resumem a eles, em outras palavras, não se deve conduzir um negócio focando-se apenas em gerar receita ou mais popularmente falando: “ganhar dinheiro”! Um dos conhecimentos requeridos é que a empresa possui uma função social que deve ser observada. Então, acredita-se que o acesso aos resultados dessa pesquisa seja mais um elemento de auxílio à condução dos negócios pensando-se nos empregos, na distribuição de bens e serviços à sociedade, o que deve ficar claro aos gestores.

Apesar das empresas de grande porte possuírem mais recursos e fatia de mercado, no sentido de receberem alguns benefícios estatais e serem mais dotadas de instrumentos de recuperação e sobrevivência no mercado, espera-se que com o presente estudo novas pesquisas surjam, trazendo resultados que possam ser utilizados para empresas de qualquer porte com o objetivo da preservação da empresa e seus benefícios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia/Luis César G. de Araújo -São Paulo: Atlas, 2009.

BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz)**: Conceito e aplicação. Portal Administração. 17 jan. 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html?m=1>. Acesso em: 27/06/2019.

BEZERRA FILHO, Manoel Justino. **Lei de recuperação de empresas e falência [livro eletrônico]**: Lei 11.101/2005: comentado artigo por artigo / Manoel Justino Bezerra Filho. -- 5. ed. --São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

CAVALCANTI, Arthur Miranda. **Direito falimentar legislado no brasil e no direito comparado**: um estudo da superação da crise empresarial segundo normas legisladas. RDRE VOL.11 (JANEIRO - MARÇO 2019)

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos/ Idalberto Chiavenato. – 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: abordagens descritivas e explicativas, volume 2 / Idalberto Chiavenato. 5. Ed. – São Paulo: Makron Books, 1998.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de direito comercial**, volume 3 [livro eletrônico] : direito de empresa : contratos, falência e recuperação / Fábio Ulhoa Coelho. --2. ed. -- São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2018.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial (livro eletrônico)**: direito de empresa/ Fábio Ulhoa Coelho. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

COLLINS, James C. (James Charles), 1958. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**/James C. Collins & Jerry I. Porras: tradução de Sílvia Schiros. – Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

FAZZIO JÚNIOR, Waldo. **Manual de direito comercial** / r. – 17. Ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2016.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de direito do trabalho** / Gustavo Filipe Barbosa Garcia. – 11ª ed., rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2017.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10ª edição/Lawrence Jeffrey Gitman; tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos** / Alexandre Luzzi Las Casas. – 6. Ed. – São Paulo : Atlas, 2004.

MOTA, Paulo (Autor). **Formulação Estratégica**. Apostila do Curso de Especialização MBA em Negócios Financeiros da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: 2005.

NEWTON, Fábio. **Arquitetura Organizacional**. Administradores.com. 25 abr. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/arquitetura-organizacional>. Acesso em: 23/08/2019.

PERIN JUNIOR, Ecio. **Preservação da empresa na Lei de Falências** / Ecio Perin Junior. – São Paulo : Saraiva, 2009.

PIMENTA, Eduardo Goulart. **RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE EMPRESAS**. Revista DIREITOGV. V. 2 n. 1, JAN-JUN 2006.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Direito empresarial esquematizado** / André Luiz Santa Cruz Ramos. – 6. ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2016.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**/ Edno Oliveira dos Santos. – São Paulo : Atlas, 2001.

TEIXEIRA, Tarcísio. **Direito empresarial sistematizado: doutrina, jurisprudência e prática** / Tarcísio Teixeira. – 5. ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial : falência e recuperação de empresas – volume 3** / Marlon Tomazette – 6 ed. São Paulo : Saraiva Educação, 2018.

TORRES, Emanuela Pilé de Barros. **Caso VARIG: um estudo prático dos institutos da recuperação judicial e da falência**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 07 nov 2019. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/51264/caso-varig-um-estudo-pratico-dos-institutos-da-recuperacao-judicial-e-da-falencia>. Acesso em: 07 nov 2019.

VIDO, Elisabete. **Curso de direito empresarial [livro eletrônico]** / Elisabete Vido. – 5. Ed. – São Paulo : Thomson Reuters Brasil, 2018.

WRIGHT, Peter. L. (2007). **Administração estratégica: conceitos** / Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell: tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. - 1. ed. - 8. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007.