

FÁBIO BARTOLOZZI ASTRAUSKAS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS CONCORDATÁRIAS
E EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

SÃO PAULO

2003

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – PÓS GRADUAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS CONCORDATÁRIAS E EM
RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

FÁBIO BARTOLOZZI ASTRAUSKAS

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação
em Administração da FEA-USP. Área de
Concentração: Administração Geral como requisito
para obtenção do título de mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de
Almeida**

SÃO PAULO

2003

FICHA CATALOGRÁFICA

Astraukas, Fábio Bartolozzi

Planejamento estratégico para empresas concordatárias e em recuperação judicial / Fábio Bartolozzi Astrauskas. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.

p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Planejamento estratégico 2. Concordata (Direito falimentar) 3. Finanças das empresas I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.401

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof.a. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível graças à compreensão de meu sócio, Augusto Paes Barreto, nas diversas vezes em que deixei minhas atividades profissionais em segundo plano ao longo do curso de mestrado. Foi possível graças aos colaboradores da Siegen S/C Ltda., que incentivaram e apoiaram meu retorno à vida acadêmica. Foi possível graças aos participantes das reuniões no sítio do professor Martinho, que criticaram e contribuíram na forma e conteúdo desta dissertação. Foi possível graças ao meu orientador, professor Martinho, que se entusiasmou pelo tema e não me permitiu esmorecer um só instante. A eles, meus sinceros agradecimentos.

Mas, sobretudo, foi possível graças a minha esposa, Cristine, que reuniu compreensão, incentivo, apoio, crítica e entusiasmo numa só pessoa. E ainda me trouxe Karina e Isabella, que se tornaram meu presente antecipado pelo término deste trabalho. A elas, minha carinhosa gratidão.

RESUMO

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

ABSTRACT

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

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	1
1. INTRODUÇÃO	2
1.1 O contexto	2
1.2 O tema escolhido	3
1.3 O problema	4
1.4 Os objetivos do estudo	5
1.5 A justificativa para o estudo.....	5
1.6 A organização do trabalho.....	6
1.7 As premissas do estudo	7
2. A CONCORDATA E A RECUPERAÇÃO JUDICIAL: DL 7661/45 E PL 4376/93.....	9
2.1 Objetivos da concordata x objetivos de recuperação judicial	9
2.2 Aspectos legais e operacionais da Lei 7661/45.....	11
2.2.1 Documentação exigida para petição inicial	11
2.2.2 Os créditos atingidos	12
2.2.3 O prazo da concordata	13
2.2.4 A figura do comissário	13
2.3 Aspectos legais e operacionais do PL 4376/93	13
2.3.1 Documentação exigida para petição inicial	14
2.3.2 Os créditos atingidos	15
2.3.3 O prazo de recuperação	16
2.3.4 O comitê de recuperação e o administrador judicial	16
2.4 Quadro comparativo entre o DL 7661/45 e o PL 4376/93.....	17
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....	18
3.1 Algumas metodologias de elaboração do planejamento estratégico.....	18
3.1.1 O modelo de Oliveira	18
3.1.2 O modelo de Rasmussen	19
3.1.3 O modelo de Vasconcellos Filho.....	20
3.1.4 O modelo de Almeida.....	20
3.2 O plano de recuperação como caso particular do planejamento estratégico.....	21
3.2.1 Identificando o grupo patrocinador	21
3.2.2 Analisando os aspectos internos	22
3.2.3 Analisando o ambiente	23
3.2.4 Analisando as metas e objetivos da empresa.....	26
3.2.5 Analisando os planos de ação.....	27
3.2.6 O controle e a avaliação do plano.....	28
4. O TRATAMENTO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL SOB O ENFOQUE DO MODELO DE ALMEIDA	29
4.1 A escolha do modelo de Almeida	29
4.2 A adaptação do modelo de Almeida	30
4.2.1 Etapa da orientação.....	31
4.2.2 Etapa do diagnóstico.....	31
4.2.3 Etapa da direção.....	33
4.2.4 Etapa da viabilidade.....	34
4.2.5 Etapa operacional	35
5. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	36
5.1 O estudo de caso.....	38
5.2 Modelo conceitual	41

5.3	O caso.....	42
5.4	Instrumentação.....	43
5.5	Respondentes.....	44
5.6	Desenvolvimento da pesquisa.....	44
5.7	Cronograma de desenvolvimento das entrevistas.....	45
6.	O ESTUDO DE CASO.....	47
6.1	A empresa.....	47
6.2	O histórico até a concordata.....	47
6.3	O período entre o pedido de concordata e o início do estudo de caso.....	48
6.4	A coleta de dados e o preenchimento das planilhas.....	49
6.4.1	Dados gerais.....	49
6.4.2	Análise dos aspectos internos.....	50
6.4.3	Análise do ambiente.....	51
6.4.4	Campo de atuação.....	55
6.4.5	Estratégia vigente.....	55
6.4.6	Escolha das estratégias e objetivos.....	56
6.4.7	A viabilidade estratégica.....	58
6.5	A visão dos credores e empregados.....	63
6.5.1	As entrevistas individuais.....	63
6.5.2	A entrevista com o grupo de credores.....	65
6.6	A reunião com todos os representantes.....	65
7.	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
7.1	Sobre os objetivos do trabalho.....	70
7.2	Sobre o estudo de caso.....	70
7.3	Considerações finais.....	72
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema do trabalho desenvolvido.....	7
Figura 2: Quadro comparativo entre o DL 7661/45 e o PL 4376/93.....	17
Figura 3: Processo de planejamento estratégico.....	30
Figura 4: Cronograma de desenvolvimento do Plano de Recuperação Judicial segundo PL 4376/93	46
Figura 5: Planilha 1 – Análise dos aspectos internos	50
Figura 6: Planilha 2a – Análise do ambiente de uma região	51
Figura 7: Planilha 2b – Análise do ambiente de um setor de atividade.....	52
Figura 8: Planilha 2c – Análise do macroambiente clima	53
Figura 9: Planilha 2e – Análise do ambiente operacional	54
Figura 10: Planilha 2f – Análise do ambiente interno	54
Figura 11: Planilha 3 – Comparação da vocação ou missão com o campo de atuação.....	55
Figura 12: Planilha 4 – Análise da estratégia vigente	56
Figura 13: Balanço patrimonial e demonstração de resultados – versão original	59
Figura 14: Índices financeiros – versão original	60
Figura 15: Demonstração de fluxo de caixa – versão original	61
Figura 16: Balanço patrimonial e demonstração de resultados – versão final	66
Figura 17: Índices financeiros – versão final	67
Figura 18: Demonstração de fluxo de caixa – versão final	68

1. INTRODUÇÃO

1.1 O contexto

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

No Brasil, a Lei de Falências, que vigora desde 1945 (Decreto-Lei 7661 de 21/06/1945), vem sendo utilizada como instituição jurídica para garantir essa preservação de direitos e deveres dos agentes econômicos e da sociedade. Como em outros países, a lei brasileira prevê duas situações: (1) a de falência, quando a empresa demonstra incapacidade financeira para honrar suas dívidas e retomar suas atividades, seja por falta de liquidez ou por dolo dos controladores e (2) a situação da concordata, quando a empresa pode readquirir a saúde financeira através da obtenção de prazos e/ou abatimentos sobre os montantes devidos.

No caso da concordata, portanto, está prevista a possibilidade de recuperação da empresa. Mas o DL 7661/45 não exige que a empresa apresente um plano acompanhado de uma gestão voltados especificamente para a recuperação, a exemplo do que ocorre na legislação americana (*Bankruptcy Code, Chapter 11*). Dessa maneira, legalmente, resume-se o problema apenas à capacidade que a empresa tem, na data do pedido de concordata, de honrar os passivos quirografários (sem garantia real) através de seu ativo patrimonial.

No entanto, a sociedade tem criticado contundentemente a legislação vigente. Para atender a essa demanda, existe um projeto de lei tramitando na Câmara dos Deputados desde 1993 (PL 4376/93), de autoria do Poder Executivo, que modifica a atual Lei de Falências. Até a data de conclusão deste trabalho, o projeto encontrava-se no plenário, pronto para votação, com todas as propostas de emenda já analisadas pelas comissões pertinentes. Entre as várias alterações propostas, destaca-se a substituição do Instituto da Concordata pela Recuperação Judicial e a necessidade de elaboração de um Plano de Recuperação Judicial, supervisionado por uma comissão que deverá envolver representantes da empresa, dos credores e dos trabalhadores (Comitê de Recuperação). O plano deverá prever a forma e o prazo de recuperação da empresa e será acompanhado pelo Comitê de Recuperação e por um administrador nomeado judicialmente.

1.2 O tema escolhido

É fácil perceber que a nova lei, em sendo aprovada, irá exigir a elaboração de um plano não apenas para atender às exigências legais, mas também e, sobretudo, às demandas dos diversos atores envolvidos: controladores, trabalhadores, credores e governo. De fato, antecipando-se à nova lei, atualmente, juízes de diversas Varas Judiciais de Falências e Concordatas têm manifestado interesse em analisar o plano de reestruturação proposto pela empresa antes de deferir o processamento do pedido de concordata ou, até mesmo, antes de decidir pela decretação da falência da empresa. Tal procedimento é uma evidência do papel crescente que a administração vem ocupando numa área tradicionalmente abordada apenas pelo direito e pela contabilidade.

Por outro lado, o plano de recuperação nada mais é do que um documento formal que deverá ser apresentado ao juiz. É de se esperar, no entanto, que ele tenha sido desenvolvido a partir de informações e atividades próprias de um processo de planejamento estratégico.

Para justificar a afirmação acima, tome-se como referência a seguinte definição de planejamento estratégico:

“É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma empresa, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.” (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991, p. 25).

Pois bem, observa-se que tanto a atual lei como o projeto de lei que pretende substituí-la trazem mudanças profundas nos ambientes legal e operacional para as empresas sob sua regulamentação. Embora as variáveis ambientais sejam incontroláveis pela empresa, uma vez que são exógenas, seus efeitos sobre o futuro da empresa são gerenciáveis, mas para isso precisam ser estudados. E é justamente nesse fato que reside a principal justificativa para uma abordagem estratégica tanto do plano de recuperação como da condução de todo o processo de recuperação, desde seu pedido até seu término.

Mais ainda, a ameaça da falência e a oportunidade de recuperar a empresa, que a lei concede ao empresário, estão permanentemente presentes durante todo o período de proteção legal. Assim, a consciência dos pontos fortes e fracos existentes na empresa será vital para compreender o que a levou à situação de dificuldade e que caminhos podem ser trilhados para sua reabilitação.

Dessa maneira, o plano de recuperação judicial (opcional pela lei atual e obrigatório pelo projeto de lei) pode ser encarado como um caso particular de um plano elaborado a partir dos conceitos, metodologias e práticas do planejamento estratégico.

1.3 O problema

A partir do contexto e do tema escolhido, portanto, a pergunta genérica a que se propõe estudar é: sob o enfoque do planejamento estratégico, que tratamento deve ser dado para cada um dos fatores críticos previstos na recuperação judicial de empresas no Brasil?

Com relação à pergunta genérica é necessário ressaltar o significado de dois termos presentes, em especial: “tratamento sob enfoque do planejamento estratégico” e “fatores críticos previstos na recuperação judicial”.

O termo “tratamento sob enfoque do planejamento estratégico” deve ser entendido como a análise dos componentes necessários para a implementação de um modelo de planejamento estratégico. Para isso, serão analisadas quatro metodologias abordando o tema. A partir delas serão identificados os componentes básicos para implementação do planejamento estratégico.

Quanto ao termo “fatores críticos previstos na recuperação judicial”, este deve contemplar as recomendações e/ou restrições de âmbito legal contempladas na lei e no projeto de lei que possam afetar a elaboração do plano de recuperação. Esses fatores serão discutidos e analisados mais adiante, no capítulo 2.

Respondida a pergunta genérica, o passo seguinte será propor a aplicação de um modelo de planejamento estratégico ao caso particular de uma empresa em concordata e verificar as adaptações necessárias do modelo para atender aos fatores críticos previstos na recuperação judicial. Para tanto, será adotada a metodologia de estudo de caso.

Para o estudo de caso, o qual irá compor este trabalho, o modelo de planejamento estratégico adotado será o proposto por ALMEIDA (2001), que parte de uma abordagem prática, voltada originalmente para pequenas empresas. Pela sua concepção, de implementação rápida e simplificada, o modelo passou a ser utilizado em empresas de diversos tamanhos e segmentos econômicos e também passou a ser adotado para desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, que contribuiriam para o seu enriquecimento.

A escolha do modelo de Almeida surgiu de uma consideração de ordem prática fundamental no caso de uma empresa que solicite a recuperação judicial: a escassez de tempo

para a apresentação de um plano de recuperação. Uma vez requerida a recuperação judicial, a empresa irá dispor de poucas semanas para apresentar seu plano de recuperação. Isso acarreta a necessidade de um método ágil e adaptável às condições particulares de cada empresa. O modelo escolhido reúne essas características, como será visto no capítulo 4 adiante.

1.4 Os objetivos do estudo

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

Como objetivos específicos, para guiar e orientar os objetivos genéricos, estabeleceram-se: (1) analisar do ponto de vista teórico os pontos mais importantes apontados quando da elaboração e acompanhamento de um plano de recuperação judicial sob a ótica do planejamento estratégico e (2) elaborar um caso prático de adaptação de um modelo de planejamento estratégico a uma situação de concordata e em seguida verificar as adaptações necessárias do modelo para atender aos fatores críticos previstos na recuperação judicial.

1.5 A justificativa para o estudo

Provavelmente devido à inexistência da necessidade legal, até o presente, para elaborar um plano de recuperação no caso de um pedido de concordata, não se encontrou no Brasil literatura suficiente sobre o assunto. A maior parte da literatura referente a concordatas é: (1) de cunho jurídico, abordando apenas aspectos legais quanto ao pedido e ao deferimento do pedido ou (2) de cunho contábil, dedicando-se a elaboração de índices ou métodos contábeis para estabelecer o grau de solvência da empresa e com isso prever a necessidade do devedor em requerer uma concordata ou falência (KANITZ, 1978).

Dessa maneira, no Brasil, os administradores têm se preocupado com processos de reestruturação de empresas, mas quase nunca, numa situação concordatária. Quando isso ocorre, parece senso comum deixar o assunto para escritórios de advocacia, como se o problema se restringisse apenas ao âmbito legal. No entanto, a empresa continuará a existir sob um regime novo e transitório e o sucesso da concordata dependerá principalmente das

ações administrativas que serão tomadas a partir de então. Não surpreende, portanto, o fato de que a grande maioria das empresas que requerem concordata tenha sua situação financeira inalterada ou até mesmo deteriorada, decorrido o prazo do benefício legal, conforme apontou MATIAS (1992), contribuindo para mostrar a ineficiência da lei atual e a urgência de uma nova lei.

Finalmente, também há uma justificativa de caráter prático para o estudo. O PL 4376/93 prevê em seu art. 231 que a partir da aprovação e publicação da nova lei, as empresas sob regime de concordata poderão requerer a mudança de regime para a nova lei. Em razão da possibilidade da breve aprovação do projeto de lei, este trabalho constitui um instrumento relevante e de utilidade para o tratamento dessas situações.

1.6 A organização do trabalho

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

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

Capítulo 3. Planejamento Estratégico e Recuperação Judicial. Nesse capítulo, que é basicamente composto por (a) uma breve revisão bibliográfica sobre metodologias de planejamento estratégico e por (b) uma revisão bibliográfica sobre recuperação de concordatas, baseada principalmente na literatura americana, buscam-se os principais fatores que deverão analisados quando da implementação e condução do plano de recuperação sob a perspectiva do planejamento estratégico. Dessa maneira, o capítulo 3 tem como objetivo caracterizar o plano de recuperação judicial como um caso particular de plano fruto do planejamento estratégico.

Capítulo 4. O Tratamento do Plano de Recuperação Judicial sob o Enfoque do Modelo de Almeida. Uma vez de posse dos fatores críticos legais e operacionais que circundam a recuperação judicial e dos conceitos de planejamento estratégico, será apresentado o modelo de Almeida e nele serão inseridas as considerações desenvolvidas nos capítulos 2 e 3, resultando na proposta de adaptação do modelo ao caso particular de recuperação judicial.

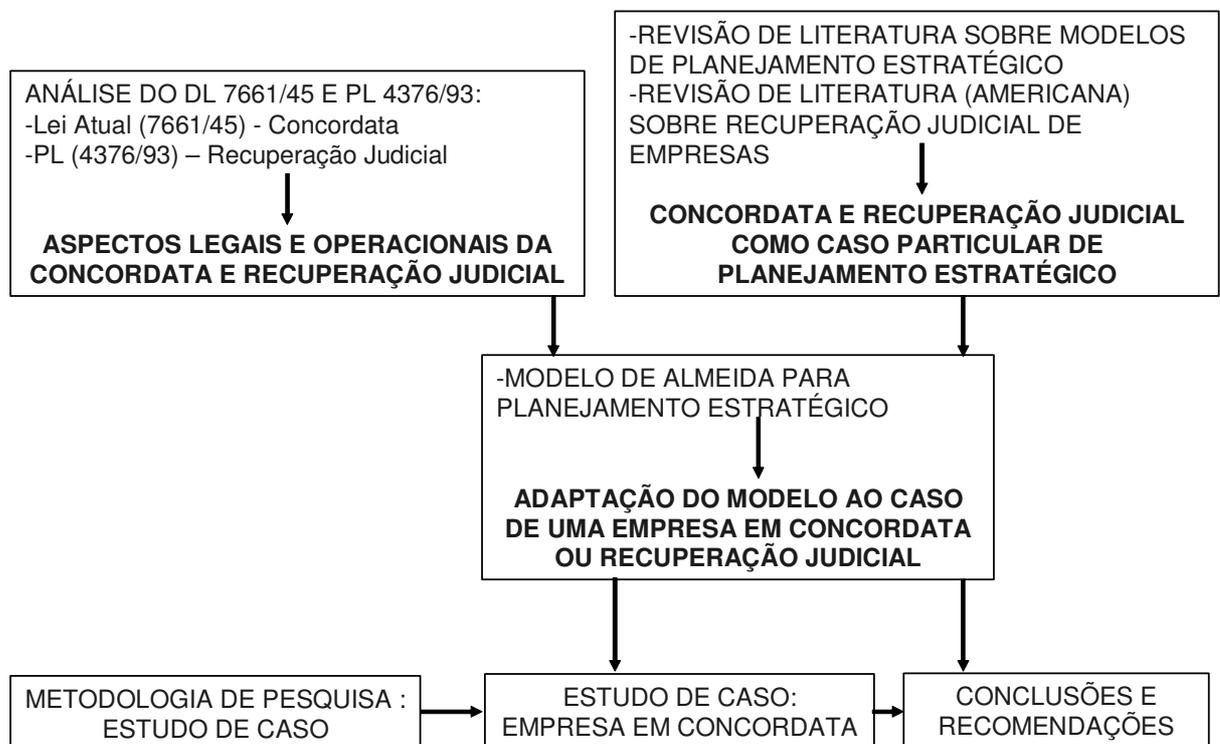
Capítulo 5. Metodologia de Pesquisa. Irá tratar da metodologia de pesquisa escolhida para o desenvolvimento da pesquisa. Também serão apresentados o modelo conceitual e a forma de desenvolvimento da pesquisa.

Capítulo 6. O Estudo de Caso. Nele será apresentado um estudo de caso a partir da metodologia proposta no capítulo 5 e do tratamento proposto no capítulo 4.

Finalmente, o capítulo 7. Conclusão e Considerações Finais. Ele irá tratar das conclusões e recomendações feitas a partir da comparação entre a teoria elaborada no capítulo 4 e a prática documentada no capítulo 6.

Esquemáticamente, o trabalho pode ser visto como abaixo:

Figura 1: Esquema do trabalho desenvolvido



Fonte: o autor

1.7 As premissas do estudo

A utilização da Lei de Falências para obter proteção legal contra credores e buscar a reabilitação da empresa através da concordata é alvo de muitas controvérsias, tanto no meio jurídico, quanto no meio empresarial. A falta de uma reforma na lei, aliada a condições econômicas instáveis, principalmente a partir da metade da década de 70, levaram diversas empresas a se utilizarem da concordata com objetivos que não os imaginados pelos legisladores. Mesmo a reforma da lei, apresentada aqui através do PL 4376/93, encontra

críticos contundentes. Em outros países, acontece o mesmo: nos E.U.A, a lei foi modificada em 1978 e mesmo assim não agradou a todos, sendo alvo de críticas constantes, conforme apontou SPARKS (2001).

Dessa maneira, não é objetivo do estudo tecer considerações sobre a forma de como a lei deveria ter sido redigida. Ou seja, o estudo não se propõe a criticar a lei atual nem o PL 4376/93. Ademais, não será preocupação do estudo chegar a qualquer conclusão sobre a eficiência ou eficácia da concordata ou da recuperação judicial como instrumento de recuperação de empresas.

O levantamento sobre as características do plano de recuperação será baseado na literatura americana, onde as empresas são obrigadas a apresentar o plano de recuperação e na experiência profissional deste autor. Como a lei brasileira ainda não foi aprovada e, portanto, não há regulamentações nem planos de recuperação judicial disponíveis para análise, será assumido que os conceitos de administração envolvidos nesses planos serão semelhantes aos conceitos americanos. Essa premissa parece não prejudicar o estudo, uma vez que a Teoria Geral de Administração é válida genericamente, seja nos E.U.A ou no Brasil.

Para a revisão bibliográfica sobre metodologias de planejamento estratégico, a escolha recaiu propositadamente sobre quatro autores nacionais. Primeiramente porque os estudiosos brasileiros ocupam lugar de destaque nos simpósios, revistas, sociedades e encontros voltados para o estudo do planejamento estratégico. Adicionalmente, porque não parece fazer muito sentido para este autor que se desenvolva um trabalho sobre um plano de recuperação de empresas no Brasil, sob efeitos da realidade econômica e social e da legislação brasileira, recorrendo-se a autores estrangeiros. Assim, se por um lado, este autor foi obrigado a recorrer aos autores americanos para definir as características particulares do plano de recuperação, por outro lado, lançou mão da experiência e conhecimento de autores nacionais para apontar as características genéricas do plano.

Finalmente, na comparação entre a atual lei, o Decreto-Lei 7661/45, e o Projeto de Lei 4376/93 não serão abordados os aspectos legais e operacionais que não afetem diretamente a elaboração do plano de recuperação. Por exemplo, os artigos que tratam das punições previstas para o descumprimento da lei ou crimes praticados, bem como os artigos referentes à falência da empresa não serão objeto deste estudo.

2. A CONCORDATA E A RECUPERAÇÃO JUDICIAL: DL 7661/45 E PL 4376/93

A atual Lei de Falências (Decreto-Lei 7661/1945) é um dos institutos jurídicos mais criticados da legislação brasileira. Percorridos quase sessenta anos desde sua criação, boa parte dos princípios e conceitos que a motivaram estão ultrapassados. Naquela época, a lei foi criada com o objetivo fundamental de proteger e garantir a continuidade da empresa devedora e do direito dos credores, mediante um alongamento do perfil de endividamento da empresa. Mais ainda, a lei trata a situação dos credores de forma compartimentada e independente, excluindo dos benefícios legais os débitos trabalhistas e tributários. Ao longo dos anos, diversas alterações foram feitas na lei a fim de modernizá-la. Além disso, um conjunto de jurisprudências formadas por diversos juízes contribuiu para que a lei não se tornasse totalmente obsoleta.

O Projeto de Lei 4376/1993 tem como objetivo substituir a lei atual de falências e concordatas. A proposta é ousada e, quando aprovada irá modificar inclusive o termo usado para designar a concordata. Assim a nova lei irá regular a recuperação judicial (hoje conhecida como concordata) e a falência de devedores pessoas jurídicas e pessoas físicas que exerçam atividades econômicas.

Ao longo deste trabalho, portanto, os dois termos (recuperação judicial e concordata) aparecerão repetidas vezes. Para uniformização de conceitos, quando se estiver tratando de questões relativas ao projeto de lei, o termo usado será “recuperação judicial”. Quando o assunto tratado disser respeito à atual legislação, o termo utilizado será “concordata”. O termo “plano de recuperação” será usado indistintamente para tratar do plano de recuperação da empresa devedora, opcional pela lei atual e obrigatório pelo projeto de lei.

2.1 Objetivos da concordata x objetivos de recuperação judicial

O DL 7661/45 surgiu a partir da necessidade verificada à época de proteger os interesses estabelecidos na relação credor-devedor quanto a possíveis situações de insolvência, impontualidade ou inadimplemento por parte do devedor. A ótica adotada para elaboração da lei foi de proteção dos direitos privados dos credores, como se observa abaixo:

“A falência ou, em geral, os procedimentos concursais não podem contemplar-se simplesmente da ótica privatística da necessidade de facilitar aos credores um meio processual para a satisfação de seus créditos. Nos concursos de nosso tempo palpitam e se enfrentam interesses de tanta ou maior significação que os particulares dos

credores, tais como os interesses gerais do tráfico mercantil, os da manutenção de um certo nível ou volume de atividades em setores-chave da economia, ou os da defesa do trabalho ou do emprego que reclama na situação atual uma atenção preferente...” (FERNÁNDEZ-RIO, *apud* PODER EXECUTIVO, 1996, p. 6).

O objetivo econômico genérico da recuperação judicial é permitir às empresas em dificuldades financeiras sérias que elas voltem a se tornar participantes competitivas e produtivas da economia. Os beneficiados, sob esse ponto de vista, serão não somente os atores econômicos diretamente envolvidos (controladores, credores e empregados), mas, principalmente, a sociedade como um todo.

O próprio relator da Comissão Especial Destinada a Emitir Parecer ao PL 4376/93, Deputado Osvaldo Biolchi, admite:

“Com efeito, paralelamente à concretização dos objetivos e aspirações de seus proprietários, a empresa moderna reflete um interesse social maior, pois que ela é agente do desenvolvimento e da estabilidade econômica. Por isso é que convém ao Estado sua sobrevivência e prosperidade, se não por interesse imediato, no mínimo pela sua responsabilidade quanto à proteção do interesse coletivo, representado pelas oportunidades de trabalho, distribuição de riqueza, estabilidade econômica e garantia do adequado fluxo econômico-financeiro, consubstanciado nas inter-relações entre produtores, intermediários, financiadores e consumidores”. (PODER EXECUTIVO, 1996, p. 7)

Como se nota acima, a preocupação com o papel social que a empresa exerce na sociedade é a base que justifica todos os esforços no sentido de dar à empresa uma oportunidade de recuperação quando esta se envolve numa situação de falta de liquidez financeira. Essa premissa está acima, inclusive, dos interesses imediatos dos credores.

Não se deve, no entanto, confundir o plano de recuperação com um alongamento de dívida somente. O plano de recuperação deve conter os instrumentos que identifiquem, ataquem e superem as causas para o surgimento do endividamento. Mais uma vez o Relatório da Comissão Especial Destinada a Emitir Parecer ao PL 4376/93 mostra a diretriz que deve conduzir o processo de recuperação:

“A recuperação judicial pretende corrigir os erros de gestão dos administradores da empresa. Ainda que, na maioria das vezes, a crise da empresa não seja causada pela prática de ilícitos, o certo é que ela, muitas vezes, é o reflexo de equívocos na definição de estratégias ou no estabelecimento de prioridades, que se refletem sobre todos os agentes econômicos envolvidos, gerando passivos ilícitos”. (PODER EXECUTIVO, 1996, p. 8).

O parecer acima e a própria redação atual do PL 4376/93 em seus artigos iniciais destacam a importância que o legislador reputa à proteção e perenidade da empresa. Enquanto

o DL 7661/45 foi criado com o objetivo principal de buscar garantias para os credores na recuperação das dívidas da empresa, o PL 4376/93 está focado na recuperação da empresa devedora para a conseqüente liquidação de seus débitos.

Para se atingir o objetivo acima, é preciso criar (1) incentivos para todos os atores econômicos diretamente envolvidos e ainda, quando necessário, (2) mecanismos que protejam a empresa contra ações prejudiciais à recuperação. Além disso, a empresa em crise deve se sentir encorajada o suficiente para iniciar seu plano de recuperação o quanto antes, aumentando assim suas chances de recuperação. Quanto aos credores, estes devem se sentir seguros quanto aos seus créditos, sem precipitarem ações para sua recuperação imediata e acreditando que o plano de recuperação não é apenas uma procrastinação da falência da empresa.

De fato, uma das maiores causas para a transformação da concordata em falência é a demora do empresário em buscar a ajuda da lei para recuperação de sua empresa. Segundo TAVAKOLIAN (1995), quando o pedido de concordata é finalmente pedido, a empresa na maior parte das vezes já consumiu todos os seus recursos, de modo que nada ficou disponível para implementar com sucesso a concordata como uma estratégia de recuperação. Para encorajar o empresário a buscar ajuda, tanto a Lei de Falências Americana (*Bankruptcy Code*, alterada em 1978), como o Projeto de Lei 4376/93 permitem que mesmo empresas não insolventes requeiram concordata (ou recuperação judicial). Ou seja, a recuperação judicial deve ocorrer, não porque foi decretada a falência, mas exatamente para evitá-la.

Os parágrafos acima permitem chegar-se a uma conclusão importante, que sintetiza a diferenciação entre o DL 7661/45 e o PL 4376/93: Enquanto a atual lei busca assegurar a proteção do credor e, conseqüentemente a recuperação de seus créditos, o projeto de lei em estudo privilegia a tentativa de recuperação da empresa.

2.2 Aspectos legais e operacionais da Lei 7661/45

Uma vez solicitada a proteção legal da concordata pela empresa, ela deve, em seguida, apresentar documentos e submeter-se a um prazo para pagamento de seus débitos, conforme as regras a seguir:

2.2.1 Documentação exigida para petição inicial

“Art. 159. O devedor fundamentará a petição inicial explicando, minuciosamente, o seu estado econômico e as razões que justificam o pedido. (Redação dada ao "caput" pela Lei nº 8.131, de 24.12.1990)

§ 1º. A petição será instruída com os seguintes documentos:

I - prova de que não ocorre o impedimento do n. I do artigo 140;

II - prova do requisito exigido no n. I do artigo anterior;

III - contrato social, ou documentos equivalentes, em vigor;

IV - demonstrações financeiras referentes ao último exercício social e as levantadas especialmente para instruir o pedido, confeccionadas com estrita observância da legislação societária aplicável e compostas obrigatoriamente de:

a) balanço patrimonial;

b) demonstração de lucros ou prejuízos acumulados;

c) demonstração do resultado desde o último exercício social;

V - inventário de todos os bens e a relação das dívidas ativas;

VI - lista nominativa de todos os credores, com domicílio e residência de cada um, a natureza e o valor dos respectivos créditos;

VII - outros elementos de informação, a critério do órgão do Ministério Público.

§ 2º. Às demonstrações financeiras especialmente levantadas para instruir o pedido aplicam-se, ainda, os preceitos dos §§ 2º, 4º e 5º do artigo 176 e os dos artigos 189 a 200 da Lei. 6.404 de 15.12.1976, independentemente da forma societária do devedor. (Parágrafo acrescentado pela Lei nº 8.131, de 24.12.1990)

§ 3º. Às demonstrações financeiras referidas no inc. IV do § 1º deste artigo aplica-se a sistemática de correção monetária prevista na Lei nº 7.799, de 10.07.1989, e, no caso das companhias abertas, a decorrente das normas baixadas pela Comissão de Valores Mobiliários. (Parágrafo acrescentado pela Lei nº 8.131, de 24.12.1990).” (PODER EXECUTIVO, 1997, art. 159).

É importante observar que a lei teve sua redação alterada por diversas vezes e as peças exigidas estão fundamentadas apenas em documentos financeiros contábeis e certidões legais, além da relação dos débitos sob efeito da concordata.

2.2.2 Os créditos atingidos

Segundo o art. 147 do DL 7661/45, eles serão compostos por compromissos que a empresa contraiu anteriormente a data do pedido de concordata, vencidos ou a vencer, e para os quais não há nenhuma garantia real contra a inadimplência. Os credores desses valores são chamados quirografários, ou seja, sem privilégio ou garantia real. Assim, a maior parte dos valores será originada de compras de matéria-prima e serviços. Débitos trabalhistas e fiscais, assim como aqueles protegidos por garantias reais, não estão protegidos pela concordata e seus vencimentos, prazos, multas e demais condições permanecem inalterados.

2.2.3 O prazo da concordata

Uma vez relacionados os valores devidos aos credores quirografários, a empresa deve pleitear uma das modalidades de pagamento previstas no art. 156. do DL 7661/45, quais sejam:

“Art. 156. O devedor pode evitar a declaração da falência, requerendo ao juiz, que seria competente para decretá-la, lhe seja concedida concordata preventiva.

§ 1º. O devedor, no seu pedido, deve oferecer aos credores quirografários, por saldo de seus créditos, o pagamento mínimo de:

I - 50%, se for à vista;

II - 60%, 75%, 90% ou 100%, se a prazo, respectivamente, de 6, 12, 18, ou 24 meses, devendo ser pagos, pelo menos, 2/5 no primeiro ano, nas duas últimas hipóteses.” (PODER EXECUTIVO, 1997, art. 156)

Portanto, nota-se que, a menos da hipótese de pagamento à vista, a empresa deve cuidar para que reúna o montante necessário para cumprimento dos pagamentos previstos em lei. Dessa maneira, o gestor financeiro deve planejar um orçamento de caixa que possibilite fluxo positivo no prazo e montante estabelecidos.

2.2.4 A figura do comissário

Conforme a redação do art. 167 do DL 7661/45, o devedor continuará administrando a empresa sob a fiscalização de um comissário. Ao comissário compete apresentar relatórios e examinar documentos para garantir o cumprimento legal da concordata. Sua função é meramente fiscalizadora e sem interferência na administração da empresa devedora.

2.3 Aspectos legais e operacionais do PL 4376/93

O PL 4376/93, que se encontra em plenário pronto para votação, traz consigo uma série de avanços com relação à lei atual. Observa-se, logo de início, a definição dada ao termo Recuperação Judicial, como descrito no seu art. 46:

“Art. 46. A recuperação judicial é a ação judicial destinada a sanear a situação de crise econômico-financeira do devedor, salvaguardando a manutenção da fonte produtora, do emprego de seus trabalhadores e os interesses dos credores, viabilizando, dessa forma, a realização da função social da empresa.

Parágrafo único. Reputa-se devedor no estado de crise econômico-financeira aquele sujeito às dificuldades temporárias do seu negócio, com iliquidez, insolvência ou em situação patrimonial a merecer readequação planejada de sua atividade.” (PODER EXECUTIVO, 2003, art. 46).

Como se vê, o objetivo final da recuperação deverá ser a superação da crise econômico-financeira. Para alcançar esse objetivo, a lei dispõe de vários artigos os quais serão analisados abaixo, segundo os aspectos relevantes para elaboração do plano de recuperação judicial.

Cabe lembrar que o projeto de lei separa a Recuperação Judicial em três capítulos: Capítulo III, que trata da Recuperação Judicial propriamente dita; Capítulo IV, que trata da Recuperação Extrajudicial, situação em que a empresa devedora convoca os credores para um acordo extrajudicial, sem interferência do Poder Público; e Capítulo VII, que trata da Recuperação e Falência de microempresas e empresas de pequeno porte. As disposições específicas para cada situação serão relacionadas abaixo.

2.3.1 Documentação exigida para petição inicial

“Art. 52. A petição inicial de recuperação judicial será instruída com:

- I - a exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões da crise econômico-financeira;
- II - demonstrações financeiras referentes ao último exercício social e as levantadas especialmente para instruir o pedido, confeccionadas com estrita observância da legislação societária aplicável e compostas obrigatoriamente de:
 - a) balanço patrimonial, constando o ativo e o passivo, inventário de bens móveis e imóveis, com a indicação e a estimativa do valor de todos os bens, acompanhado das respectivas certidões comprobatórias;
 - b) demonstração de lucros ou prejuízos acumulados; e
 - c) demonstração do resultado desde o último exercício social;
- III - a relação nominal completa dos credores, inclusive aqueles por obrigação de fazer ou de dar, com a indicação do endereço de cada um, a natureza, a classificação e o valor atualizado do crédito, discriminando sua origem, o regime dos respectivos vencimentos e a indicação dos registros contábeis de cada transação pendente;
- IV - a relação integral dos empregados, com o respectivo enquadramento sindical e função, os salários, indenizações e outras parcelas salariais devidas e o correspondente mês de competência, e a discriminação dos encargos decorrentes das relações de trabalho igualmente pendentes de pagamento;
- V - sendo o caso, o registro de firma individual, o contrato social, com a indicação de todos os sócios, suas qualificações, residências e domicílios, ou o estatuto em vigor, quando se tratar de sociedade por ações, acompanhado das atas de nomeação dos atuais administradores, igualmente qualificados e com indicações de suas residências e domicílios;
- VI - sendo o caso, os livros de escrituração ou as fichas, ou, ainda, relatórios similares extraídos de arquivos eletrônicos, que permanecerão em Cartório pelo tempo necessário à análise, conferência e certificação da data do último lançamento, e que serão

devolvidos ao devedor se deferido o processamento da recuperação judicial;

VII - o plano de recuperação judicial e o respectivo resumo, com a estimativa do prazo necessário para o seu cumprimento;

VIII - a relação dos bens particulares dos sócios cotistas ou acionistas controladores e dos administradores da empresa;

IX - os extratos atualizados das contas bancárias da empresa e de suas eventuais aplicações financeiras de qualquer modalidade, inclusive em fundos de investimento ou em bolsas de valores, emitidos pelas respectivas instituições financeiras; e

X - certidões completas dos cartórios de protestos situados na comarca onde se localiza a sede da empresa e nas praças onde possui filiais.

Parágrafo único. O devedor poderá requerer, no pedido de recuperação judicial, a concessão de prazo de 30 (trinta) dias, prorrogável por igual período, para a complementação dos documentos enumerados neste artigo.” (PODER EXECUTIVO, 2003, art. 52).

Particularmente, para fins e efeitos deste trabalho, interessam os incisos I, II e VII.

O inciso I estabelece a necessidade de apresentação de um histórico detalhado da empresa e uma exposição clara das causas que levaram a empresa à situação de crise.

O inciso II irá compor a base das informações necessárias para compor o estudo de viabilidade econômico-financeira da empresa e o próprio plano de recuperação judicial, previsto no inciso VII.

É importante observar, ainda, que o prazo para a entrega de toda a documentação exigida é de no máximo 60 dias, conforme dispõe o parágrafo único do art. 52.

No caso da Recuperação Extrajudicial, somente será necessária a apresentação da documentação no caso de pedido de homologação perante o juiz.

Para o caso de microempresas e as de pequeno porte, estas deverão apresentar a documentação mínima exigida pela legislação específica para o caso. Não haverá exigência de apresentação de plano de recuperação.

2.3.2 Os créditos atingidos

Estão sujeitos aos efeitos da recuperação judicial todos os créditos anteriores ao pedido, conforme art. 49 do projeto de lei.

No caso dos créditos trabalhistas até 150 salários mínimos por empregado, estes devem ser quitados até o final do primeiro ano da recuperação, com preferência sobre os demais credores.

Na recuperação extrajudicial, a empresa poderá optar pelos créditos a serem atingidos pelo plano, exceto os trabalhistas e tributários, que não poderão ser objeto de recuperação extrajudicial.

Na recuperação de microempresas e empresas de pequeno porte, o limite de preferência dos créditos trabalhistas está estipulado em 75 salários mínimos por empregado.

2.3.3 O prazo de recuperação

No caso de recuperação judicial, o prazo de recuperação da empresa devedora deverá ser definido pelo plano de recuperação judicial, com a aceitação do Comitê, conforme prevê o inciso VII do art. 52.

Na recuperação extrajudicial, o prazo de recuperação da empresa não está estipulado em lei e dependerá do acordo celebrado entre o devedor e os credores.

Finalmente, para o caso de micro e pequenas empresas, essas terão o limite máximo de 5 anos para recuperação, conforme art. 194.

2.3.4 O comitê de recuperação e o administrador judicial

Na elaboração e condução do plano de recuperação judicial está prevista a colaboração de um Comitê de Recuperação e de um Administrador Judicial. Essas figuras são descritas entre os art. 66 e art.75. Tome-se como síntese o disposto no art. 68:

“Art. 68. O Comitê será composto por 5 (cinco) membros e suplentes, conforme cada caso, observando-se, necessariamente, nesta composição, um representante de cada grupo de credores, sendo:

I - o administrador judicial, cuja nomeação será feita pelo juiz e deverá recair sobre profissional idôneo de nível superior, formado preferencialmente nas áreas de direito, economia, administração de empresas ou contabilidade;

II - 1 (um) representante dos empregados, com 2 (dois) suplentes;

III - 1 (um) representante da classe de credores com garantia real ou privilégios, com 2 (dois) suplentes;

IV - 1 (um) representante da classe de credores quirografários ou subordinados, com a indicação de 2 (dois) suplentes; e

V - 1 (um) representante do devedor, com poderes expressos para este fim.

§ 1º Os representantes e suplentes de cada classe de credores poderão ser substituídos mediante decisão da assembléia geral de credores, nos termos dos art. 37 a 43 desta lei.

§ 2º O juiz designará o administrador judicial como presidente do Comitê.” (PODER EXECUTIVO, 2003, art. 68).

Observe-se que o projeto de lei introduz a participação dos diversos atores envolvidos com a empresa no processo de recuperação: o administrador, representando o Poder Público, credores com garantia real (em geral, instituições financeiras), credores quirografários (geralmente fornecedores), empregados e um representante da própria empresa devedora.

No caso da recuperação extrajudicial, será necessária apenas a convocação de assembléia de credores para celebração do acordo, conforme disposto no art. 76 do projeto de lei.

No caso de microempresas e empresas de pequeno porte não será constituído o Comitê.

2.4 Quadro comparativo entre o DL 7661/45 e o PL 4376/93

A tabela abaixo estabelece uma comparação entre a Lei de Falências atual (7661/45) e o PL 4376/93, quanto aos aspectos considerados relevantes sob a ótica do Plano de Recuperação Judicial.

Figura 2: Quadro comparativo entre o DL 7661/45 e o PL 4376/93

	Lei Atual DL 7661/45	Projeto de Lei PL 4376/93 (atualizado até 27.05.03)		
Denominação	Concordata	Recuperação Judicial	Recuperação Extrajudicial	Recuperação Judicial de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
Documentação principal	Demonstrativos contábeis e relação de credores	Plano de Recuperação, demonstrativos contábeis, relação de credores	Acordo com credores	Comprovação de enquadramento na categoria de micro ou pequena empresa
Créditos atingidos	Somente os quirografários	Todos (limite de 150 salários mínimos para os créditos trabalhistas)	Os definidos pelo acordo, exceto trabalhistas e tributários	Todos (limite de 75 salários mínimos para os créditos trabalhistas)
Prazo	Até 2 anos	Definido pelo plano de recuperação	Definido pelo acordo	Até 5 anos
Fiscalização e Acompanhamento	Comissário (atividade de fiscalização)	Administrador Judicial e Comitê de Recuperação	Não obrigatório	Exercido diretamente pelo juiz

Fonte: Autor a partir de PODER EXECUTIVO (1997;2003)

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Independentemente do modelo de planejamento estratégico adotado, algumas características são comuns a maior parte das metodologias existentes. Entre os autores, parece ser consenso que o planejamento estratégico de uma empresa deve conter pelo menos seis etapas distintas: (1) definição de um grupo patrocinador que identifique e exponha suas expectativas, (2) uma análise dos aspectos internos à empresa, (3) uma análise do ambiente que influi na empresa, (4) estabelecimentos de metas e objetivos, (5) formulação de projetos ou planos de ação e (6) avaliação e controle do plano.

Por outro lado, a elaboração de um plano de recuperação judicial deverá obedecer a alguns critérios que podem ser relacionados aos componentes identificados acima. Assim, este capítulo irá mostrar que é possível aplicar um modelo de planejamento estratégico para elaboração do plano de recuperação judicial.

3.1 Algumas metodologias de elaboração do planejamento estratégico

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

3.1.1 O modelo de Oliveira

Segundo OLIVEIRA (2001), “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”. Afirma ainda, que a metodologia (teoria) é a base de sustentação do processo decisório (prática). Segundo o autor, o planejamento estratégico pode ser decomposto em quatro fases:

Fase I: Diagnóstico Estratégico, realizado por pessoas representativas (1), dividido em quatro etapas:

A- Identificação da visão

B- Análise Externa (3)

C- Análise Interna (2)

D- Análise dos Concorrentes

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

A- Estabelecimento da missão da empresa

B- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

C- Estruturação de debates e cenários

D- Estabelecimento da postura estratégica

E- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos, que define como chegar à situação desejada, através de dois instrumentos: prescritivos e quantitativos. Compõe-se das seguintes etapas:

A- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas (4)

B- Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais

C- Estabelecimento dos projetos e planos de ação (5)

Fase IV: Controle e Avaliação, que deve ser responsável por assegurar a realização do planejamento estratégico. (6)

3.1.2 O modelo de Rasmussen

Segundo o autor:

“Em um macroambiente turbulento, em que uma série de variáveis se altera sem aviso e a curto prazo, a mais eficiente ferramenta é a aplicação dos métodos de planejamento estratégico, onde a alta gestão tem a possibilidade de planejar tanto o futuro desejável como as contingências necessárias, no caso de uma ou mais variáveis se alterarem drasticamente”. (RASMUSSEN, 1990, p. 35).

A metodologia de planejamento estratégico do autor compõe-se das seguintes etapas:

I. Análise do comportamento do macroambiente operacional; (3)

II. Análise do perfil da empresa, ou ainda, de seu micro-ambiente; (2)

III. Definição das metas e macro-objetivos (4), pela alta gestão (1), com auxílio de consultoria;

IV. Elaboração das macropolíticas, resultantes dos macro-objetivos, pela gestão executiva;

V. Desenvolvimento de macroestratégias, pela gestão operacional; e

VI. Elaboração dos planos de ação e dos quadros financeiros, pela gestão funcional. (5)

O autor ainda reconhece que após a implantação do plano, ele deve ser acompanhado e auditado, para que se possam fazer os reajustes necessários. (6)

3.1.3 O modelo de Vasconcellos Filho

VASCONCELLOS FILHO (1983) defende que o planejamento estratégico deve se adaptar às características da empresa para obter bons resultados ao final do processo. A metodologia proposta pelo autor prevê as seguintes etapas:

I. Definição do escopo de atuação da organização, realizado pela alta gestão (1)

II. Análise ambiental; (2) (3)

III. Definição das macropolíticas;

IV. Definição das políticas funcionais;

V. Definição da filosofia de atuação;

VI. Formulação da macro-estratégia;

VII. Formulação das estratégias funcionais;

VIII. Definição dos objetivos funcionais;

IX. Definição dos macro-objetivos (4) e formulação do plano estratégico (5); e

X. Verificação da consistência do plano estratégico (6).

3.1.4 O modelo de Almeida

Segundo ALMEIDA (2001), o processo de diagnóstico do planejamento estratégico deve levar em conta quatro grupos de atividades, quais sejam: análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação entre a missão e o campo de atuação e, finalmente, o estabelecimento da estratégia vigente.

A metodologia pode ser dividida em cinco etapas:

I. Orientação, composto pelo estabelecimento da missão e da vocação da empresa (1);

II. Diagnóstico, onde são analisados:

- a. aspectos internos (2);
- b. análise ambiental (3);
- c. campo de atuação;
- d. estratégia vigente.

III. Direção, que define:

- a. objetivos (4);
- b. estratégias.

IV. Etapa de viabilidade, onde se realizam as projeções e os controles (6); e

V. Etapa operacional, onde se definem e se monitoram as ações e os cronogramas.
(5)

3.2 O plano de recuperação como caso particular do planejamento estratégico

Uma vez estabelecidos os elementos comuns necessários à elaboração do planejamento estratégico, resta saber como eles surgem e se comportam no caso da elaboração de um plano de recuperação.

3.2.1 Identificando o grupo patrocinador

Para que os procedimentos de recuperação da empresa atinjam seus objetivos, o devedor deve ter a chance de preparar o plano de recuperação. Segundo orienta o LEGAL DEPARTMENT, INTERNATIONAL MONETARY FUND (1999), se o devedor não tiver essa oportunidade, provavelmente, haverá menos incentivo para que ele se utilize da lei. Além do mais, sem a chance de elaborar o plano, o empresário irá se sentir privado da “segunda chance”. Finalmente, por mais que haja falhado anteriormente, os dirigentes da empresa ainda deverão ser as pessoas que reúnem os maiores conhecimentos sobre os passos necessários para tornar a empresa viável novamente. Isso faz com que a sua participação seja fundamental para aumentar as chances de recuperação.

Um outro ponto é se ao devedor deve ser dada a chance de elaborar o plano com exclusividade, isto é, sem interferência dos demais agentes envolvidos. Pelo PL 4376/93, uma vez que o plano deve ser aprovado pelos credores, representados no Comitê, haverá sempre

um risco do plano não se tornar viável se a participação dos demais envolvidos for minimizada ou neutralizada.

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

Dessa maneira, para aumentar as chances de sucesso na recuperação, será necessário dar equilíbrio e chance de opinião a todos os agentes envolvidos para a formação do plano de recuperação. Sob essa abordagem, embora o devedor continue à frente das operações no dia-a-dia, suas atividades passam a ser controladas pelos demais envolvidos e supervisionadas pelo administrador judicial e pelo comitê. Isso permite estabelecer um incentivo adicional aos credores que vêem possibilidades de abusos por parte dos devedores ser reduzida.

3.2.2 Analisando os aspectos internos

Uma análise cuidadosa dos aspectos internos é fundamental para entender os motivos que levaram a empresa a uma crise e como evitar que eles continuem prejudicando a empresa. A empresa deve se voltar para si mesma e analisar com profundidade os “fatores críticos de fracasso” que a levaram à situação de insolvência.

Segundo TAMARI (1990), “pesquisas empíricas mostraram que a insolvência não é resultado de circunstâncias imprevistas ou ações inevitáveis, mas antes de tudo é consequência da má administração e de decisões econômicas incorretas”. Dessa maneira, a empresa deve ter apresentado sinais de má administração que provavelmente foram negligenciados e se agravaram até levar a empresa à insolvência.

De fato, o colapso financeiro de uma empresa geralmente é precedido por sinais de carência em estágios progressivos de dificuldades. Esses estágios evoluem a partir de um conjunto de sinais de carência gerencial e operacional que são refletidos no desempenho financeiro da empresa. A determinação dos sinais de carência e do estágio de dificuldade em que se encontram são fundamentais para a elaboração de um plano de recuperação com maiores chances de sucesso (ZWAIG e PICKETT, 2001).

Sem querer esgotar o assunto, pode-se dizer que os sinais de carência gerencial são, entre outros: gestão tipicamente familiar, pouco conhecimento por parte da empresa de marketing e/ou finanças, ausência ou excesso de delegação de poderes, alto índice de rotatividade dos empregados ou funcionários muito antigos, sobrecarga na agenda dos executivos, constantes tomadas de decisões de alto risco, excesso de reuniões, reuniões com alto grau de tensão e desentendimentos e constantes interrupções nas atividades gerenciais para cuidar de assuntos urgentes.

Quanto aos sinais de carência operacional, detectam-se entre outros: falta de qualidade nos controles internos da empresa (orçamento, PCP, contabilidade), incapacidade de responder com agilidade às mudanças e tendências de mercado, perdas de pedidos e/ou contratos por atrasos no cronograma de entrega, perda de eficiência da planta, queda ou estagnação do faturamento e perdas de margem de contribuição.

Os reflexos no desempenho financeiro mais comuns são: atrasos nos pagamentos, pagamentos em cartório, perda de capital de giro, endividamento bancário crescente, mudança no perfil de endividamento de longo para curto prazo, envio de informações filtradas para os bancos e conseqüentemente, perda de linhas de crédito.

3.2.3 Analisando o ambiente

A empresa que faz o pedido de recuperação judicial deve apresentar em até 30 dias o plano de recuperação judicial, segundo o projeto de lei. É de se esperar, que mesmo que ela tenha tempo suficiente para preparar um bom plano, a empresa não tenha consultado os credores nem os empregados sobre suas intenções de fazer tal pedido. Logicamente, uma vez que os credores ou empregados soubessem com antecedência das intenções do devedor, iriam tomar as medidas legais e administrativas cabíveis, tais como ações na justiça, venda somente à vista, interrupção de fornecimento de matéria-prima, greves e outras. Isso só faria prejudicar a situação da empresa e precipitar o pedido de recuperação judicial.

Assim, o pedido de recuperação judicial, provavelmente estará acompanhado de um plano que será totalmente revisado pelo comitê e o administrador judicial. Legalmente, o prazo máximo para revisão é de 15 dias a partir da publicação do pedido de recuperação judicial em edital. Surgem daí dois pontos críticos: (1) o prazo escasso para elaboração e revisão do plano e (2) a inevitabilidade da participação dos atores envolvidos na formulação do plano. O segundo ponto envolve basicamente quatro canais de negociação: credores financiadores, fornecedores, clientes e empregados. Estes canais devem ser abertos

imediatamente após o pedido de recuperação judicial e ao contrário do segredo mantido antes do pedido, deve haver clareza e visibilidade ampla quanto ao plano por parte de todos os atores envolvidos.

Dentro do período de elaboração do plano, a empresa deverá determinar se haverá caixa suficiente para pagar os créditos trabalhistas em atraso em até um ano, como prevê o art. 50 do PL 4376/93 e se haverá caixa para pagar as despesas decorrentes do processo de reestruturação, tais como: remuneração dos advogados, administrador judicial, custas processuais, custos demissionais e outras. Num quadro de pré-insolvência financeira, sempre haverá a dúvida se aparecerão entidades dispostas a financiar as atividades da empresa. Esse canal de negociação (credores financiadores) é o maior responsável pelo sucesso da gestão do caixa da empresa.

O segundo canal de negociação diz respeito aos fornecedores. Caso as negociações entre a empresa devedora e seus fornecedores não sejam iniciadas imediatamente após o pedido de recuperação, haverá sério risco de interrupção de fornecimento. Mais ainda, muitos fornecedores poderão lançar mão do benefício legal de pedir a restituição dos créditos ou mercadorias entregues à véspera do pedido de recuperação judicial. Isso comprometeria o nível de caixa e estoque da empresa e poderia levar a uma paralisação das atividades por falta de matéria-prima, até se atingir um acordo.

Os clientes são outro ponto a ser observado com cuidado. Existe a possibilidade de que eles busquem outras empresas mais seguras para fazer negócio. Principalmente se houver risco de interrupção de abastecimento. Por outro lado, um relacionamento bom com clientes pode permitir inclusive estreitamento dos prazos de recebimento, aliviando o fluxo de caixa. A análise do setor em que a empresa está envolvida e dos concorrentes existentes é fundamental para avaliar o risco de perda de clientes.

“os clientes podem confundir recuperação com liquidação judicial. Se eles acreditarem que a empresa irá fechar, irão buscar outros fornecedores. É comum que as empresas encontrem dificuldades em vender seus produtos para clientes que temem que as mercadorias não serão entregues”. (PEARCE II, 1998, p. 68, trad. por este autor).

O quarto canal de negociação deve ser estabelecido com os funcionários. A eventual necessidade de redução do quadro pode levar a situações de conflitos com o sindicato. Mais ainda, é a possível perda de profissionais qualificados e de nível gerencial, fruto de uma procura por empregos mais seguros. Embora isso raramente aconteça de início,

deve haver uma preocupação no plano quanto a esse fator, principalmente no caso de empresas com atividades especializadas.

Portanto, o estabelecimento imediato de um canal de comunicação entre credores financiadores, fornecedores, clientes e empregados é condição necessária e primordial para condução do plano de recuperação. “O segredo pode criar uma cadeia “rumores-medo-desconfiança-ações reativas” que irão prejudicar o sucesso da reorganização” (PEARCE II, 1998).

Além dos aspectos internos que levaram a empresa ao colapso financeiro, outros fatores externos podem ter ocorrido ou poderão ocorrer no decorrer do período em que a empresa estiver sob recuperação judicial. Geralmente, os fatores ligados ao ambiente são variáveis incontroláveis para a empresa. Prever e tratar as ameaças e oportunidades advindas desse ambiente é importante para qualquer organização. No caso de uma empresa em crise, isso pode significar a diferença entre a recuperação e a falência.

Segundo PEARCE II (1998), causas externas de uma performance ruim da empresa, as quais mesmo as melhores decisões não podem evitar, incluem recessão econômica, regulamentação ou desregulamentação econômica, além de outras manobras que interrompam abruptamente o poder competitivo da empresa, tais como práticas de *dumping*, cartelização e outras. Se os credores forem convencidos de que as causas para o fracasso da empresa foram externas e que tais problemas têm pouca probabilidade de ocorrer novamente, então as chances da empresa receber ajuda durante a recuperação judicial serão bem maiores. Se, por outro lado, o cenário permanecer desfavorável e sem perspectivas de mudança, o incentivo dos credores para apoiar um plano de recuperação será enfraquecido.

O movimento da concorrência pode ser outro fator que desencadeie uma queda ou aumento nas chances de sucesso da empresa. Num mercado muito competitivo, com participantes grandes e bem estruturados, as chances de retomada serão pequenas, pois os concorrentes logo tratarão de ocupar o espaço deixado pela empresa em dificuldades. Por outro lado, num mercado em expansão ou com poucos competidores, as chances de recuperação crescem, uma vez que há demanda crescente ou os clientes e fornecedores provavelmente ficarão receosos de ter suas compras ou vendas concentradas em poder de menos empresas.

3.2.4 Analisando as metas e objetivos da empresa

Entre as metas e objetivos do Plano de Recuperação da empresa, sem dúvida, o principal é o retorno da empresa a uma situação de geração de fluxo de caixa positivo e de rentabilidades que permitam honrar suas dívidas e em seguida, remunerar o capital adequadamente.

A situação severa que o plano impõe à empresa é referente à necessidade de mostrar resultados rapidamente para evitar a ameaça de desânimo dos credores e à decretação de falência. Dessa maneira, dois trimestres seguidos de resultados desfavoráveis podem ser fatais para a continuidade do plano.

A estratégia de recuperação deve, portanto, eliminar os focos de prejuízo imediatamente, para evitar que eles continuem contaminando os resultados da empresa por muitos meses.

Segundo ROSS *et al.* (1995), o papel do planejamento financeiro da empresa no longo prazo é maximizar o valor da empresa e dos acionistas através de políticas baseadas em três elementos: (1) oportunidades de investimento, (2) estrutura do capital e (3) montante de dividendos pagos aos acionistas. Numa situação de crise, porém, o planejamento financeiro da empresa deve se preocupar com questões relativas ao curto prazo, que dizem respeito ao capital de giro. Assim, a empresa deve incluir nos seus objetivos e metas: melhorar seu ciclo operacional e financeiro, reduzir os custos, realizar investimentos que tiverem retorno imediato, cuidar do crédito concedido aos clientes e usar fontes alternativas para financiar os ativos da empresa.

Segundo o modelo apresentado por THAU (1999), dentre as fontes alternativas, destaca-se o aumento de capital, com integralização de recursos em espécie, que é uma das melhores formas de reverter uma crise financeira em uma empresa. A exposição da companhia a taxas de juros elevadas, como aquelas ocorridas no Brasil nos últimos anos, drena recursos que poderiam estar sendo adicionados ao retorno que a empresa proporciona aos seus acionistas ou quotistas. É igualmente importante, que a empresa tenha, concomitantemente, retorno econômico operacional positivo, pois caso contrário, após um determinado período de tempo, os acionistas ou quotistas terão de aportar novamente capital a empresa. Caso a empresa esteja apresentando retorno operacional negativo é importante tomar medidas internas de caráter saneador, buscando torná-la mais eficiente, de forma que se atinja um resultado operacional rentável.

Outras fontes alternativas de financiamento dos ativos da empresa são: injeção de recursos de parceiros estratégicos, fundos de empresas emergentes, *private equity*, fusão ou incorporação, emissão pública de ações e reestruturação societária.

3.2.5 Analisando os planos de ação

Segundo PEARCE II (1998), reestruturações começam com cortes, com os quais os administradores tentam aumentar a eficiência pela redução de custos e ativos relativamente aos ganhos que estão sendo gerados. Inicialmente, tenta-se eliminar os recursos livres disponíveis no orçamento que existem como uma proteção contra imprevistos. Minimizam-se gastos e adiam-se novas despesas tanto quanto possível. Um plano de redução de ativos, através de venda, troca ou dação em pagamento é necessário e muitas vezes é o melhor caminho para a recuperação.

De qualquer modo, uma das chaves para o sucesso está em estabelecer para o plano de recuperação uma das duas abordagens (PEARCE II, 1998):

(1) Reduzir o escopo de atuação e focar a atenção nos produtos ou serviços nos quais a empresa possua maior lucratividade. A empresa estaria, nesse caso, utilizando-se de uma estratégia baseada em suas competências essenciais e nas suas vantagens competitivas. Ao eliminar as atividades menos rentáveis ou as atividades periféricas (através de terceirização, por exemplo), a empresa concentra suas energias nos seus pontos fortes, melhorando a eficiência de suas operações.

(2) A empresa estabelece um plano de remodelagem de negócio, através da reconfiguração de seus recursos humanos, materiais e financeiros. O foco passa a ser a escolha de um novo mercado-produto para competir. Há implícito aí um reconhecimento de que a empresa não tem competências suficientes para atuar da forma tradicional, com seus produtos ou serviços tradicionais. Dessa maneira, com uma base de recursos enxuta e remodelada, a empresa desenha uma nova estratégia que irá permitir a ela se recuperar.

Segundo CHATTERJEE *et al.* (1996), a decisão sobre quais ações deverão ser tomadas na reestruturação depende de: (1) o grau de alavancagem da empresa, (2) o horizonte e severidade da crise de liquidez da empresa, (3) a extensão do problema de coordenação dos credores envolvidos e (4) a magnitude do problema econômico da empresa (sua posição competitiva e o contexto econômico).

3.2.6 O controle e a avaliação do plano

Segundo TAVAKOLIAN (1995), a falta de conhecimento e experiência por parte dos executivos em administrar uma empresa em estado de insolvência é um fator importante para o fracasso dos planos de recuperação. Administrar a empresa sob condições normais requer um certo elenco de conhecimentos, habilidades e atitudes. Reorganizar uma empresa sob regime de recuperação judicial requer outro completamente diferente. Um plano de recuperação pode fracassar se houver inabilidade dos executivos em compreender esse fato.

Como foi visto no sub-item 2.3.4, o comitê e o administrador judicial têm a função de acompanhar e fiscalizar o Plano de Recuperação Judicial. A eles também é dada a chance de opinar sobre o plano e verificar se há condições suficientes para sua consecução. Uma vez que o Comitê é formado por representantes da empresa, dos credores e dos empregados, esse sistema possibilita a constante discussão e realimentação do plano.

A figura do administrador judicial parece ser fundamental, sob o ponto de vista de que ele será a entidade que deverá reunir os conhecimentos, habilidades e atitudes específicas relativas a situações de reestruturação em condições de crise. Deve-se notar que essa função pode ser exercida por uma pessoa ou por uma empresa, provavelmente de consultoria, a qual pode reunir profissionais com conhecimentos nas diversas áreas: jurídica, financeira, marketing, operacional, recursos humanos e estratégia.

Quanto à avaliação do plano, existem relatórios mensais previstos em lei. Além deles, o Comitê deverá elaborar outros para medir a eficácia do plano e a necessidade ou não de alterações. Indicadores de desempenho devem ser bem aceitos uma vez que facilitam a avaliação do plano e dos responsáveis.

Segundo CAMPBELL (1996), quatro indicadores podem auxiliar o comitê e o administrador judicial na análise da recuperação da empresa: (1) rentabilidade dos ativos, (2) relação entre créditos quirografários e não quirografários, (3) relação entre os ativos livres e os ativos comprometidos por avais e (4) quantidade de credores quirografários pendentes.

4. O TRATAMENTO DO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL SOB O ENFOQUE DO MODELO DE ALMEIDA

Uma vez que o capítulo 3 concluiu pela possibilidade de caracterizar um plano de recuperação como um caso particular de planejamento estratégico, o passo seguinte é a escolha de uma metodologia ou modelo que se adapte bem às exigências específicas analisadas no capítulo 2.

4.1 A escolha do modelo de Almeida

A escolha do modelo a ser adotado para o estudo de caso está fundamentada principalmente em dois aspectos: praticidade e rapidez. Não se pretende, contudo, afirmar aqui que os demais modelos analisados no item 3.1 não sejam práticos ou de rápida implementação, mesmo porque essas características dependem de diversos fatores exógenos ao modelo adotado, tais como: recursos humanos e financeiros disponíveis, habilidade e experiência do consultor coordenador.

No entanto, o modelo de Almeida foi originalmente concebido com essas duas características explicitamente colocadas durante todo o processo de criação. Como afirma o autor quando se refere à arquitetura de seu modelo:

“A forma de se conseguir que o pequeno empresário elaborasse com facilidade o trabalho de Planejamento Estratégico foi criar um modelo voltado aos aspectos práticos dos seus negócios, de uma forma simplificada, sem entrar nos aspectos filosóficos das questões envolvidas. Para tanto, foram desenvolvidas planilhas que após o primeiro preenchimento, sob a supervisão de um consultor, permitem sua utilização futura de forma autônoma, tanto em projetos individuais quanto cooperativos.” (ALMEIDA, 1995, p. 44).

A preocupação com a rapidez também é evidenciada quando ALMEIDA (1995:35) faz suas considerações sobre as reuniões de trabalho para consecução do plano estratégico: “...poderá ser programada em cerca de 20 reuniões, sendo as seis iniciais para familiarizar os participantes com o método e as técnicas de Planejamento Estratégico e , as demais, para desenvolver cada uma das oito planilhas.” Portanto, considerando-se reuniões diárias, seria possível concluir o plano em 30 dias, ou seja, dentro do prazo estabelecido pelo projeto de lei como visto no sub-item 2.3.1.

Outra característica do modelo de Almeida é que as estratégias são decorrentes do diagnóstico e não dos objetivos como propõe os outros autores. No caso da concordata ou da recuperação judicial, o diagnóstico também é o ponto de partida para a compreensão dos erros

cometidos, visando corrigi-los. Dessa maneira, a estratégia estabelecida a partir do diagnóstico é mais rápida do que através dos objetivos. O autor recomenda que se inicie com uma visão que deve se aprimorar no decorrer do processo de planejamento estratégico. A visão de uma empresa concordatária passa obrigatoriamente por entender como deverá sair da concordata e com bases para continuar a sua atividade de forma segura.

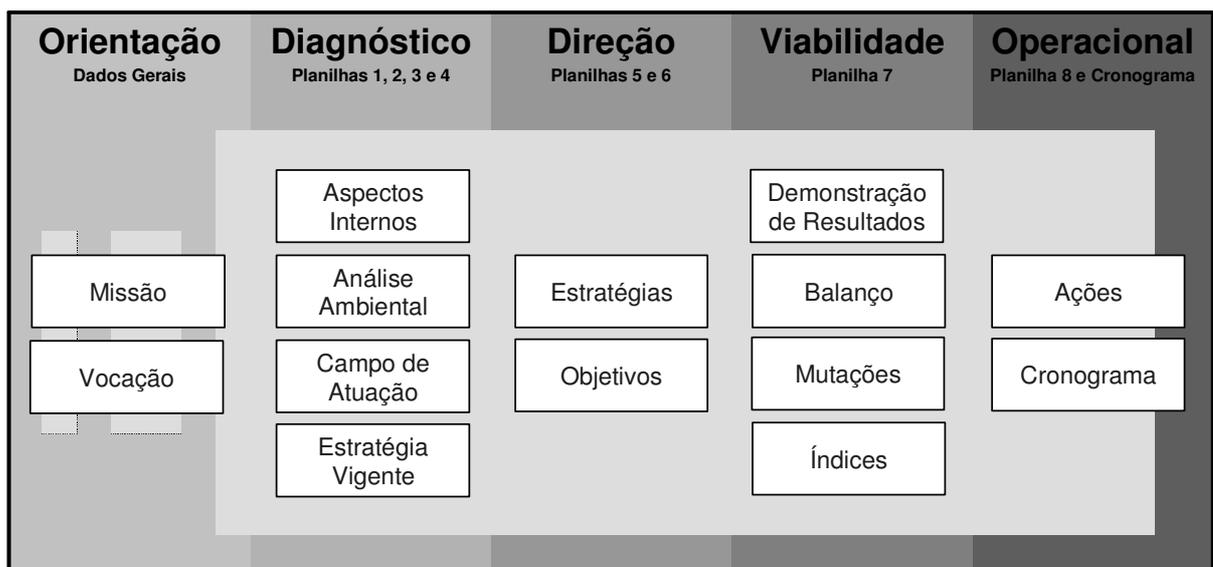
A flexibilidade também foi um aspecto relevante para a escolha do modelo. Originalmente, o modelo de Almeida destinava-se a pequenas empresas. Ao longo do tempo, porém, ele foi sendo aplicado em diversas outras situações e mostrou-se bastante flexível para uso em empresas de diversos tamanhos e áreas de atividade, como aponta ALMEIDA (2001).

Finalmente, é importante lembrar que a necessidade de aprovação do plano pelo Comitê de Recuperação, conforme visto no sub-item 2.3.4 implica na compreensão e aceitação do plano pelos diversos agentes envolvidos. Uma vez que o modelo é simples, prático e flexível, é de se esperar que as chances de se chegar a um consenso de aprovação sejam consideravelmente maiores do que se comparadas à utilização de modelos complexos.

4.2 A adaptação do modelo de Almeida

A seqüência de desenvolvimento do modelo de Almeida pode ser resumida conforme o quadro abaixo:

Figura 3: Processo de planejamento estratégico.



Fonte: ALMEIDA (2001)

Cada uma das etapas propostas é concluída através do preenchimento de planilhas as quais foram previamente formatadas no *software* Microsoft Excel. Dessa maneira, a

adaptação do modelo dar-se-á pela inclusão, exclusão ou alteração de informações requeridas em cada planilha, segundo as necessidades estudadas no capítulo 2 e no item 3.2

4.2.1 Etapa da orientação

Esta etapa é cumprida através do preenchimento da planilha “Dados Gerais”, na qual devem ser informados os produtos ou serviços oferecidos, um breve histórico da empresa, sua missão e a vocação de seus sócios. ALMEIDA (2001) reconhece que, no caso de empresas de maior porte, a vocação poderá ser suprimida do quadro.

Conforme visto nos sub-itens 2.2.1 e 2.3.1, a apresentação de um histórico detalhado é uma exigência legal. Assim, no modelo, deve-se alterar a solicitação de breve histórico para histórico detalhado com exposição de causas que levaram a empresa à situação de crise.

4.2.2 Etapa do diagnóstico

Planilha 1 – Análise dos aspectos internos

Nela, ALMEIDA (2001) recomenda que sejam listados os “fatores críticos de sucesso” (FCS) para a empresa e que eles sejam comparados com alguns concorrentes. Em seguida, a partir dos FCS, a empresa deve encontrar seus pontos fortes e fracos e então traçar possíveis estratégias para maximizar seus pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

Como foi visto no sub-item 3.2.2, uma alternativa recomendável para a análise dos aspectos internos é voltar-se para os “fatores críticos de fracasso” e dividi-los em dois grupos: fatores gerenciais e operacionais. Dessa análise, deve-se encontrar os sinais de carência, principalmente aqueles que refletem um mau desempenho financeiro e, então, traçar as possíveis estratégias para eliminar ou minimizar as carências.

Planilha 2 – Análise do ambiente

Na verdade trata-se de um grupo de seis planilhas, a saber:

Planilha 2a - Análise do ambiente de uma região; planilha 2b – Análise do ambiente de outros setores de atividades; planilha 2c – Análise do macroambiente clima; planilha 2d – Análise do macroambiente solo; planilha 2e – Análise do ambiente operacional; e planilha 2f – Análise do ambiente interno.

Esse conjunto de planilhas resume a interação da empresa com o ambiente de forma segmentada como propôs ALMEIDA (2001) e incluem as variáveis incontroláveis pela empresa no processo de elaboração do planejamento.

Na adaptação das planilhas, deve-se cuidar em especial das seguintes variáveis ambientais, conforme estudado no sub-item 3.2.3:

Macroambiente clima: se as razões de dificuldade da empresa foram decorrentes principalmente da conjuntura política e econômica e não houver perspectivas de mudança, as chances de recuperação serão menores e haverá pouco apoio por parte dos credores e demais agentes envolvidos. Para o preenchimento dessa planilha é importante obter opiniões de especialistas, recorrer à literatura especializada e fazer uso de técnicas do tipo “*brain storming*”.

Ambiente operacional: a interação com fornecedores, clientes e instituições financeiras é primordial na análise ambiental. A percepção correta das expectativas de cada um desses agentes é condição necessária para o sucesso do plano de recuperação, uma vez que eles serão parte integrante do comitê de recuperação, ao qual compete a aprovação e fiscalização do plano.

Ambiente interno: essa é uma contribuição importante do modelo de Almeida. Ele reconhece que os valores e aspirações das pessoas envolvidas (acionistas e empregados) são variáveis incontroláveis pela empresa. Uma vez que o projeto de lei estabelece a obrigatoriedade da participação de um representante dos empregados e um representante do devedor (conforme visto no sub-item 2.3.4), a expectativa desses dois agentes também deve ser considerada na elaboração do plano.

Cabe lembrar que a desistência da elaboração de cenários não prejudica o plano, uma vez que o próprio projeto de lei estabelece a possibilidade de revisão do plano conforme seu artigo a seguir:

“Art. 64. Ocorrendo mudança substancial na situação econômico-financeira do devedor, o plano de recuperação judicial poderá ser revisto, hipótese na qual os novos termos deverão ser ratificados por assembléia geral de credores, na forma dos arts. 44 e 45 desta lei.

§ 1º O pedido deve vir acompanhado de exposição circunstanciada, com indicação das alterações propostas, instruído com prova documental pré-constituída e o respectivo balancete patrimonial que evidencie a mudança ocorrida nos termos do caput deste artigo.

§ 2º Serão asseguradas aos interessados a possibilidade de manifestação e ampla informação a respeito das condições do devedor

que se fizerem necessárias ao exercício de juízo de valor acerca das alterações propostas.” (PODER EXECUTIVO, 2003, art. 64).

Planilha 3 – Comparação da vocação ou missão com o campo de atuação

ALMEIDA (2001) recomenda o preenchimento dessa planilha para verificar se empresa não está atuando em desconformidade com sua missão ou vocação de seus controladores.

Na adaptação do modelo, essa planilha pode ser preenchida como um exercício importante de abordagem quanto à estratégia de recuperação da empresa, conforme visto no sub-item 3.2.5: redução de escopo de atuação ou remodelagem do negócio. No caso da empresa ter atividades não condizentes com sua missão ou vocação, ela poderá optar por reduzir seu escopo e concentrar-se nas atividades mais lucrativas. Poderá, ainda, optar pela remodelação total do negócio, através da venda parcial ou total de seus ativos e aquisição de outros.

Planilha 4 – Análise da estratégia vigente

A preocupação de ALMEIDA (2001) quando da proposição dessa planilha foi evitar a descontinuidade entre a estratégia vigente e a que será adotada. A análise da estratégia vigente é obtida relacionando-se as principais atividades e investimentos realizados pela empresa nos últimos doze meses.

A recuperação judicial, porém, poderá impor mudanças dramáticas na condução estratégica da empresa. Seja pela extensão do problema de coordenação dos credores envolvidos ou pela magnitude do problema econômico da empresa, como foi visto no sub-item 3.2.5, a estratégia a ser adotada poderá distanciar-se em muito da estratégia vigente. Dessa maneira, essa planilha servirá como subsídio de análise do plano, mas não constituirá peça fundamental do mesmo.

4.2.3 Etapa da direção

Planilha 5 – Escolha das estratégias e objetivos

Segundo ALMEIDA (2001), essa planilha irá reunir as diversas possíveis estratégias descritas nas planilhas anteriores. A partir dela, poderão ser identificadas as estratégias que se complementam e as que divergem entre si. Após a revisão das estratégias, devem ser estabelecidos os objetivos decorrentes, preferencialmente com valores e prazos definidos.

Obviamente, o principal objetivo da empresa em recuperação judicial é o cumprimento das exigências legais para seu retorno à normalidade de operações. Portanto, todas as estratégias e objetivos listados devem contemplar essa visão. Como foi visto no sub-item 3.2.4, a busca pela geração de fluxo de caixa positivo deve ser ponto de partida para as demais estratégias.

Planilha 6 – Estabelecimento de Metas

Essa planilha é uma continuação com detalhamento da planilha anterior. ALMEIDA (2001) divide o estabelecimento das metas em não financeiras e financeiras.

Vale aqui uma ressalva quanto ao uso das palavras estratégia, objetivo e meta. ALMEIDA (2001) reconhece que o uso dessas palavras pode causar alguma variação de interpretação dependendo do autor consultado. Para que se respeite ao máximo o modelo escolhido, este autor irá adotar a definição de ALMEIDA (2001) segundo a qual estratégia é o caminho a seguir para se atingir determinado objetivo (ponto de chegada). Metas são marcos quantitativos que se pretende cumprir ao longo do caminho (estratégia) até atingir o ponto de chegada (objetivo).

Na elaboração do plano de recuperação judicial, o estabelecimento de metas deverá levar em consideração as dificuldades de progressão dos primeiros meses do processo de recuperação.

4.2.4 Etapa da viabilidade

Planilha 7 – Demonstrativos financeiros

Trata-se de outro conjunto de planilhas propostas por ALMEIDA (2001), a saber:

Planilha 7a – Projeção de Vendas; Planilha 7b – Contribuição por classe de produto; Planilha 7c – Estoque/Contas a pagar ou receber; Planilha 7d – Imobilizado; Planilha 7e – Balanço; Planilha 7f – Mutações do balanço; Planilha 7g – Informações.

O propósito básico dessas planilhas é caracterizar a viabilidade da empresa através da projeção de dados de vendas, contábeis e extra-contábeis.

No plano de recuperação judicial essas serão muito provavelmente as planilhas mais importantes para a análise e aprovação. A apresentação de demonstrações financeiras é obrigatória tanto pela lei atual como pelo projeto de lei para a aprovação da concordata ou pedido de recuperação judicial, como foi observado nos sub-itens 2.2.1 e 2.3.1. Essas peças

serão o ponto de partida para a elaboração das projeções financeiras. Outros relatórios deverão ser desenvolvidos, de acordo com a atividade da empresa, para dar suporte ao acompanhamento do plano. Em especial, como foi visto no sub-item 3.2.6, a evolução dos credores pendentes, a relação entre ativos livres e comprometidos por avais, bem como outros indicadores deverão aparecer nos relatórios gerenciais de acompanhamento do plano.

4.2.5 Etapa operacional

Planilha 8 – Estabelecimento de ações e cronograma

ALMEIDA (2001) recomenda que as ações a serem executadas sejam descritas juntamente com um cronograma de acompanhamento e com a indicação dos responsáveis pela sua execução.

Na recuperação judicial não há uma exigência para apresentação de um cronograma de ações, mas o comitê de recuperação poderá sugerir que ele seja elaborado para auxiliar a fiscalização do plano, conforme foi visto no sub-item 2.3.4.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos e assim contribuir com o conhecimento científico. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 1994). Segundo YIN (2001), a pesquisa deve ser conduzida por um projeto de pesquisa que visa conectar os dados empíricos às questões iniciais de estudo através de uma seqüência lógica, o que permitirá chegar às conclusões. Neste trabalho, por exemplo, existem informações sobre os temas abordados (concordata, recuperação judicial e planejamento estratégico), porém, elas não estão suficientemente relacionadas entre si. Pretende-se que a conexão entre os temas se dê de forma lógica e, através de uma metodologia correta, viabilize-se tirar conclusões.

As pesquisas podem ser classificadas basicamente em três grandes grupos: descritivas, explicativas e exploratórias (GIL, 1994). A linha geral que conduzirá este trabalho será a de uma pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 1994). A pesquisa descritiva busca colher dados sem qualquer manipulação do contexto de pesquisa.

Segundo RUDIO (1986), a pesquisa descritiva admite várias formas tais como estudos exploratórios, estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa histórica, estudos de caso, pesquisa documental, estudos causais comparativos, experimentos, histórias e *surveys*, entre outros.

A pesquisa nas ciências tem sido fortemente marcada ao longo dos anos por estudos que valorizam a adoção de métodos quantitativos na descrição e explicação dos fenômenos de seu interesse. Atualmente, no entanto, é possível identificar, com clareza uma outra forma de abordagem identificada como “qualitativa” (GODOY, 1995a).

Em linhas gerais, num estudo quantitativo, o pesquisador preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na

etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas. De maneira inversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, e processo interativos, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

WINEGARDNER (1999) coloca que o produto de um estudo qualitativo é ricamente descritivo, expresso em palavras e figuras ao invés de números. Descrições do contexto, os participantes, as atividades de interesse, bem como as próprias palavras dos participantes, normalmente são incluídas.

Embora haja muita diversidade entre os trabalhos denominados qualitativos, alguns aspectos essenciais identificam os estudos desse tipo:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- A pesquisa qualitativa é descritiva;
- Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto;
- Os significados que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador;
- Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Considerando-se o problema a ser pesquisado, será adotada a abordagem qualitativa, pois o que se busca é o conhecimento de um processo, no caso, a adaptação de um modelo de planejamento estratégico ao projeto de lei que pretende regular a recuperação judicial de empresas no Brasil.

Partindo-se de questões amplas que vão se tornando mais claras no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode ser conduzido através de diferentes caminhos. Existem basicamente três tipos bastantes conhecidos e utilizados de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso (GODOY, 1995b). O estudo de caso será o método adotado neste trabalho.

Para fundamentar teoricamente este trabalho, os capítulos anteriores foram dedicados a uma revisão bibliográfica. Esta pesquisa reuniu informações das obras de

diversos autores que discutem de alguma forma o processo de recuperação de concordatas, de autores que discutem planejamento estratégico e da legislação vigente e em tramitação sobre concordatas e falências no Brasil. Isso foi feito para fornecer um maior embasamento teórico sobre o assunto. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que ele poderia pesquisar diretamente.

5.1 O estudo de caso

Para GODOY (1995b), o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente. O propósito fundamental do estudo de caso, como tipo de pesquisa, é analisar intensivamente uma dada unidade social. GOODE e HATT (1979), dizem que o estudo de caso é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado e BONOMA (1985) resume o estudo de caso como a descrição de uma situação gerencial.

BONOMA (1985) coloca que, ao contrário das pesquisas quantitativas, o estudo de caso não visa a quantificação ou enumeração, mas sim a descrição, a classificação e o desenvolvimento teórico, ou seja, o objetivo é a compreensão. SELLTIZ *et al.* (1974) reforçam essa visão quando dizem que a compreensão de um fato ou situação pode ser feita através do conhecimento de exemplos selecionados, ou seja, os estudos de casos.

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

YIN (2001) coloca que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.”

Neste estudo de caso, a condição contextual é o planejamento estratégico e o fenômeno contemporâneo estudado é a concordata e a recuperação judicial.

Uma pesquisa que usa o estudo de caso como fonte de informação pode utilizar um ou mais casos.

“o estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um. É dada a ênfase à completa descrição e ao

entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos”. BOYD e STASH *apud* CAMPOMAR, 1991).

Vale lembrar que este trabalho irá levantar uma situação, ou seja, será um estudo de um caso.

Segundo YIN (2001), existem cinco componentes em um estudo de caso. O primeiro componente se refere às questões de estudo que devem servir para a escolha da estratégia a ser utilizada. A intenção deste trabalho é descobrir qual tratamento deve ser dado aos fatores críticos legais e operacionais da recuperação judicial sob o ponto de vista do planejamento estratégico. Ou seja, é descobrir como os fatores críticos e os elementos do planejamento estratégico se relacionam entre si. Como se viu anteriormente, o estudo de caso é indicado para responder perguntas do tipo “como”.

O segundo componente trata das proposições do estudo que servem para manter o pesquisador no caminho correto. As proposições se referem àquilo que será estudado no escopo do trabalho. Segundo YIN (2001), essas proposições ajudam o pesquisador a buscar aquilo que ele está realmente interessado em responder. A proposição principal deste trabalho é caracterizar o plano de recuperação judicial como um produto particular de planejamento estratégico, com foco nos elementos que o compõe (grupo patrocinador, análise dos aspectos internos, análise do ambiente, metas e objetivos, planos de ação e avaliação e controle).

A unidade de análise, que serve para delimitar a coleta e análise de dados, é o terceiro componente de um estudo de caso. Uma unidade de análise poderia ser um indivíduo, um programa específico, um processo de implementação, uma mudança organizacional, entre outras. A unidade de análise deste estudo será o processo de recuperação de concordata em uma empresa brasileira.

O quarto componente faz a ponte entre os dados encontrados e as proposições feitas anteriormente, representado neste trabalho pelo estudo de caso e si, o qual irá fazer a ponte entre os dados encontrados na empresa concordatária e as proposições estudadas para adaptação à recuperação judicial.

Finalmente, o quinto componente é o critério para interpretar as descobertas do estudo que não pode ser definido precisamente por não conter dados para análises estatísticas. Esse componente representa a análise do estudo de caso que servirá de base para a elaboração das conclusões.

A generalização do estudo de caso para a teoria, segundo YIN (2001), não deve se basear na generalização estatística, uma vez que os casos não são “unidades de amostragem” e não deveriam ser escolhidos por esta razão. CAMPOMAR (1991) coloca que as análises deverão ser feitas principalmente por analogias, contendo comparações com teorias, modelos e outros casos. As conclusões deverão ser específicas, com possíveis inferências (não estatísticas) e explicações permitindo que as generalizações sejam usadas como base para novas teorias e modelos.

Para YIN (2001), existem quatro critérios relevantes para avaliação de um estudo de caso:

- Validade de Constructo, que diz respeito ao correto estabelecimento de medidas operacionais para os conceitos que estão sendo estudados. Isso é importante para minimizar a subjetividade na coleta de dados. As táticas recomendadas para aumentar a validade do constructo são: utilizar múltiplas fontes de evidência na coleta de dados, estabelecer uma cadeia de evidências e ter informantes-chave para examinar o relatório preliminar do estudo;
- Validade Interna, que compreende o entendimento das relações causais que mostram quando um evento conduz a outro. YIN (2001) diz que a validade interna está mais relacionada aos estudos explicativos e causais e que nos estudos de casos esse problema envolve o estabelecimento de inferências, que ocorre toda vez que um evento não pode ser diretamente observado.
- Validade Externa, que se refere ao problema de saber se as conclusões do estudo de caso podem ser generalizadas. Esse assunto tem sido uma das maiores barreiras na realização dos estudos de casos. YIN (2001), argumenta que, ao contrário de outros tipos de pesquisa, onde as conclusões de uma amostra podem ser generalizadas para um universo através de estatística, nos estudos de casos a generalização é analítica.
- Fidedignidade, que diz respeito à possibilidade de que o mesmo estudo possa ser repetido por um outro pesquisador e de que se chegue aos mesmos resultados. Para que isso aconteça é recomendado que os procedimentos sejam devidamente documentados.

Para análise do caso, um dos métodos mais recomendados, segundo YIN (2001), é a comparação de padrões (*pattern-matching*) que consiste em comparar os padrões empíricos com padrões previstos. Quanto maior for a coincidência entre os padrões maior será a

validade interna do estudo. Outra alternativa é a elaboração de explicações (*explanation-building*), que seria um tipo especial de comparação de padrões.

De qualquer forma, não se deve esquecer que, assim como outros tipos de pesquisa, o estudo de caso tem suas limitações. YIN (2001) relaciona as principais críticas feitas aos estudos de casos:

- Falta de rigor: para YIN (2001), esse problema não é exclusivo do método de estudo de caso e vai depender do esforço do pesquisador a ocorrência, ou não, dessa situação.
- Generalização: no estudo de caso, uma das principais limitações se refere justamente às generalizações. Apesar de permitir uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da organização analisada, este tipo de pesquisa está limitado à situação estudada. YIN (2001) diz que os estudos de casos são generalizáveis para proposições teóricas e não para populações ou universos.
- Tempo e relatórios: essa crítica diz respeito ao longo tempo consumido pelos estudos e aos relatórios gerados que podem ser de leitura difícil e tediosa. YIN (2001) não aceita essa crítica dizendo que é possível realizar um estudo de caso que não seja longo e cujo relatório seja feito de forma apropriada.

Resumindo, este trabalho será conduzido por uma abordagem qualitativa descritiva sob a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, pois, conforme o que foi exposto, é uma abordagem que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

5.2 Modelo conceitual

A fim de esquematizar o escopo desta pesquisa, é apresentado um modelo conceitual com suas principais características descritas a seguir:

O que se busca: caracterizar o tratamento dos fatores críticos legais e operacionais da recuperação judicial sob o enfoque do planejamento estratégico. Serão analisados os seguintes aspectos:

- Concordata e recuperação judicial: através da identificação das características gerais da concordata e da recuperação judicial e de seus fatores críticos legais

e operacionais, na forma da lei atual (DL 7661/45) e na forma do projeto de lei em tramitação (PL 4376/93)

- Recuperação de concordatas: identificar as características que fazem da recuperação de concordatas um caso particular do planejamento estratégico.
- Modelo de planejamento estratégico aplicado a recuperação judicial: identificar os componentes necessários para se estabelecer conceitualmente um modelo de planejamento estratégico. O modelo adotado será o de ALMEIDA (2001) e os componentes a serem identificados são:
 - I. Orientação, composto pelo estabelecimento da missão e da vocação da empresa;
 - II. Diagnóstico, onde são analisados:
 - Aspectos internos;
 - Análise ambiental;
 - Campo de atuação;
 - Estratégia vigente.
 - III. Direção, que define:
 - Objetivos;
 - Estratégias.
 - IV. Etapa de viabilidade, onde se realizam as projeções e os controles;
 - V. Etapa operacional, onde se definem e se monitoram as ações e os cronogramas.

O critério utilizado: Analisar o tratamento dos fatores críticos da recuperação judicial sob o enfoque do planejamento estratégico através de um estudo de caso.

Condições que serão aceitas como dadas: conjuntura econômica, políticas internas, estrutura organizacional, fornecedores, concorrência, dentre outras.

5.3 O caso

O caso a ser analisado será de uma empresa concordatária que tenha contratado serviços de consultoria para um plano de reestruturação da empresa, como recomendam

alguns juízes atualmente. Vale ressaltar que a escolha também foi influenciada pela conveniência do pesquisador em ter contato e acesso facilitado a essa empresa.

5.4 Instrumentação

A entrevista é uma das mais importantes fontes de informação em um estudo de caso (YIN, 2001). SELLTIZ *et al.* (1974) afirmam que a entrevista oferece uma grande flexibilidade ao pesquisador na obtenção de informações e MARTINS (1994) complementa dizendo que a entrevista permite o relacionamento entre entrevistado e pesquisador, através de um diálogo orientado que busca informações e dados para a pesquisa.

Em uma entrevista, os respondentes-chaves são convidados a comentar sobre certos eventos. Eles podem propor soluções ou prover percepções em eventos. Eles também podem validar evidências obtidas de outras fontes. O pesquisador deve evitar tornar-se dependente de um único informante e buscar o mesmo dado de outras fontes para verificar sua autenticidade.

Existem várias formas de entrevista, como, por exemplo, a não-estruturada, estruturada e *survey*. Segundo SCHRADER (1971), na entrevista pessoal não-estruturada o questionário é substituído por um roteiro de entrevista que contém apenas algumas questões gerais que não prevêem alternativas de resposta. Também existe uma liberdade para os entrevistados que não fica preso a formulações prefixadas, podendo acrescentar perguntas adicionais e perguntas de sondagem. Também não existe uma seqüência rígida para a ordem em que os assuntos são colocados, podendo inclusive ser invertida, conforme a necessidade. Para YIN (1989), as entrevistas em estudos de casos podem ser:

- de natureza aberta-fechada, onde o investigador solicita aos respondentes a apresentação dos fatos bem como as opiniões a eles relacionados;
- uma entrevista focada, onde pode assumir uma natureza aberta-fechada ou conversacional, mas seguindo um roteiro estabelecido;
- uma entrevista do tipo *survey*, onde as questões e respostas são mais estruturadas.

Segundo YIN (2001) um problema que pode ocorrer com as entrevistas é a influência dos observadores e entrevistadores que podem ser interpretadas de acordo com quem faz e relata a entrevista. Por outro lado, respondentes bem informados podem ser muito importantes para o resultado final. Esse estudo do caso será conduzido basicamente na forma de um roteiro de entrevista, a ser realizado de forma individual, com a intenção de obter o

máximo de informação possível dos entrevistados. As informações serão incluídas em planilhas, conforme o modelo elaborado por ALMEIDA (2001).

5.5 Respondentes

Foram selecionadas para as entrevistas pessoas que, provavelmente, teriam condições de formar o comitê de recuperação, conforme previsto no projeto de lei e estudado no sub-item 2.3.4. Dessa maneira, os respondentes selecionados foram:

- O consultor líder do projeto contratado pela empresa devedora para elaborar o plano de reestruturação da empresa e auxiliar na condução do processo. O respondente poderia representar o papel de administrador judicial na recuperação judicial e doravante será chamado simplesmente consultor;
- Um funcionário da empresa, que também exerce a função de diretor sindical. Esse respondente estaria apto a representar os trabalhadores no comitê de recuperação e doravante será designado apenas empregado;
- O maior credor não quirografário, no caso deste estudo de caso, uma *factoring*, representada por seu diretor comercial e doravante denominado por privilegiado;
- Um fornecedor de matéria-prima, representado por seu diretor presidente. Esse respondente poderia representar os credores quirografários e será doravante chamado de quirografário; e
- O diretor presidente da empresa devedora pesquisada, do setor de auto-peças, na qualidade de eventual representante do devedor, doravante designado como devedor.

5.6 Desenvolvimento da pesquisa

A pesquisa começou com um amplo estudo bibliográfico para aprofundar os conhecimentos sobre o tema e identificar os aspectos, relativos à questão principal, que já foram trabalhados pela literatura. As entrevistas, com o preenchimento das planilhas, foram realizadas durante os meses de março e abril de 2003, pelo próprio pesquisador, no sentido de esclarecer eventuais dúvidas e deixar os respondentes à vontade para justificar qualquer ponto de vista que poderia ser importante para o resultado final e ratificação da validade interna da pesquisa.

As entrevistas foram feitas em três etapas: Na primeira, o consultor e o devedor foram convidados a preencher as planilhas segundo as recomendações do item 4.2, sob a supervisão e orientação deste autor. Foram realizadas quatro sessões para a conclusão dessa etapa.

Na segunda etapa, as planilhas preenchidas foram levadas para o privilegiado, o quirografário e o empregado para análise, sugestões por parte de cada um deles. Foram feitas duas rodadas nessa etapa. A primeira individual e a segunda reunindo os três representantes.

A terceira etapa reuniu todos os representantes em uma única sessão. Nela foram apresentadas as considerações feitas nas duas etapas anteriores e os pontos divergentes foram analisados buscando-se o consenso entre os representantes.

A divisão do período de pesquisas em três etapas foi adotada para aproximar o estudo de caso às condições previstas no projeto de lei, que prevê a elaboração do plano pelo devedor e a aprovação pelo comitê, conforme prevê o art. 56.

Os detalhes para caracterização do caso e do projeto foram obtidos via pesquisa documental dentro da empresa. Os dados coletados foram apresentados na forma proposta pelo modelo de Almeida e depois confrontados com a literatura a fim de se chegar a uma conclusão. Vale lembrar que este tipo de pesquisa (estudo de caso) não permite generalização dos resultados.

5.7 Cronograma de desenvolvimento das entrevistas

O cronograma estabelecido para as etapas de entrevistas foi desenvolvido com a preocupação de seguir, tanto quanto possível, os prazos estabelecidos no PL 4376/93. Isso foi particularmente importante para testar a viabilidade de aplicar os requisitos do projeto de lei para este caso em particular.

Dessa maneira, convém apresentar abaixo um quadro resumo com os prazos estipulados pelo PL 4376/93, sem considerar prorrogações previstas no projeto de lei:

6. O ESTUDO DE CASO

Este capítulo trata de relatar o estudo de caso segundo a metodologia proposta no capítulo 5. Para a composição deste relatório cabem as seguintes observações iniciais:

A experiência deste autor em prestar consultoria para empresas em crise revela que a situação de concordata é um duro reconhecimento por parte do empresário ou executivo de que houve insucesso na condução de seu negócio. É comum, principalmente nas empresas familiares, que haja relutância para se decidir pelo pedido de concordata. A perda do *status* social e a exposição pública dos problemas são as alegações mais comuns para justificar tal relutância. Por outro lado, os reflexos da concordata são visíveis muitas vezes no quadro clínico do empresário. Por diversas vezes este autor presenciou o surgimento ou agravamento de sintomas de depressão e outras doenças relacionadas à exposição de uma forte pressão psicológica.

Assim, é comum durante o relato de suas experiências, este autor omitir a identidade da empresa estudada ainda que muitas concordatas sejam amplamente divulgadas na imprensa. Neste caso, a pedido do proprietário da empresa e de alguns outros respondentes, todos os nomes serão mantidos em anonimato.

Os dados numéricos apresentados serão sempre indexados por um fator numérico constante, com o objetivo de não descaracterizar as relações entre os dados, mas não revelar os verdadeiros números, mantidos em sigilo a pedido da empresa estudada.

6.1 A empresa

O caso trata de uma empresa de atividade industrial pertencente ao setor de autopeças, localizada no interior do estado de São Paulo. O faturamento anual da empresa à época da concordata era superior a R\$ 50 milhões e o número de funcionários era superior a 100. Essas características excluem a empresa da categoria de microempresas e empresas de pequeno porte para fins e efeitos do disposto no PL 4376/93.

6.2 O histórico até a concordata

O ano de 2002 foi um ano bastante turbulento no Brasil. No que diz respeito à política cambial, há que se destacar que a flutuação da moeda estrangeira conheceu um comportamento atípico, evoluindo de R\$ 2,30 para R\$ 3,90 por dólar. Este foi o efeito que

mais pressionou a matéria-prima principal consumida pela empresa: o aço, que corresponde a aproximadamente 70% do custo total de matéria prima.

Por outro lado, a instabilidade econômica e a política monetária levaram a uma queda forte nas vendas de automóveis e conseqüentemente na venda de peças para o setor automobilístico.

Os dois movimentos, aumento de custos e queda de faturamento, comprometeram o resultado operacional da empresa. Para agravar esse quadro, a empresa possuía um alto endividamento financeiro, lastreado no curto prazo e com juros altos.

Assim, no final de outubro de 2002 a empresa não suportou mais rolar o endividamento e optou pelo pedido da concordata.

6.3 O período entre o pedido de concordata e o início do estudo de caso

Entre os meses de novembro de 2002 e fevereiro de 2003, a consultoria contratada para acompanhar a concordata e reestruturar a empresa realizou as seguintes atividades:

- Renegociação do passivo financeiro, buscando a obtenção de parcelamentos e carências para o pagamento do endividamento de curto prazo. Vale lembrar que o passivo financeiro não estava sob efeito da concordata, por se tratar de créditos com garantia real por parte das instituições financeiras e de fomento;
- Renegociação com fornecedores, buscando garantia de continuidade no fornecimento e alongamento no prazo de pagamento das compras realizadas após a concordata. As compras efetuadas anteriormente à concordata foram relacionadas como créditos quirografários;
- Redução da folha administrativa e operacional, buscando o parcelamento das rescisões em negociações envolvendo o sindicato dos trabalhadores;
- Readequação da força de vendas, através de treinamento e redirecionamento da equipe para o mercado de reposição; e
- Dar credibilidade e funcionalidade ao sistema integrado de gestão (ERP) da empresa, que se encontrava pouco utilizado, gerando retrabalho e imprecisão na obtenção de informações.

Os resultados esperados pela consultoria com as ações acima eram:

- Queda nas despesas financeiras, via renegociação dos contratos;

- Geração de caixa, pela interrupção de pagamentos e alongamento dos prazos; e
- Melhor qualidade da informação para decisões, com a normalização e correta utilização do ERP da empresa.

6.4 A coleta de dados e o preenchimento das planilhas

A coleta de dados foi feita com base na documentação exigida para ingresso do pedido de concordata, nos relatórios gerenciais disponíveis na empresa e nas entrevistas de preenchimento das planilhas.

Para agilizar o preenchimento e minimizar a interferência deste autor no processo, as planilhas juntamente com as observações feitas ao longo do capítulo 4 foram entregues com antecedência para o preenchimento por parte do consultor e revisadas em conjunto durante reuniões com a presença do devedor, do consultor e deste autor.

6.4.1 Dados gerais

O histórico da empresa e as causas que motivaram o pedido de concordata foram detalhadamente expostos como parte integrante da documentação exigida por lei. Os pontos relevantes já foram abordados nos itens 6.1 e 6.2 deste capítulo.

A missão da empresa revelou uma discussão interessante. “Atender nossos clientes, oferecendo produtos e serviços com qualidade, melhorando continuamente e desenvolvendo nossos colaboradores”. A preocupação da empresa com a qualidade, o atendimento aos clientes e o desenvolvimento dos colaboradores estava refletida na tecnologia empregada, na distribuição e no treinamento dos colaboradores. Porém, se por um lado esse processo era muito bem visto pelas montadoras, por outro era pouco valorizado pelo mercado de reposição. Dessa maneira, naturalmente, a empresa era pouco competitiva nesse mercado.

A vocação do devedor também foi discutida. Sua experiência em empresas automobilísticas e sua formação em engenharia sempre guiaram a empresa para atender fortemente à indústria automobilística e para o desenvolvimento de novos produtos. Por outro lado, a atividade de vendas, principalmente para o mercado de reposição, tornaram-se pontos fracos da empresa.

6.4.2 Análise dos aspectos internos

Como foi recomendado no sub-item 4.2.2, esta planilha buscou identificar os “fatores críticos de fracasso” que levaram a empresa à situação de crise. O resultado foi:

Figura 5: Planilha 1 – Análise dos aspectos internos

Planilha 1 - ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS					
Identificação das Entidades Comparadas					
A - Multinacional					
B - Multinacional					
C - Nacional					
D - Nacional					
E - Nacional					
Fatores Críticos de Sucesso da Entidade	Comparação com as Entidades			D	E
	A	B	C		
fontes de financiamento	melhor	melhor	melhor	melhor	igual
distribuição	melhor	igual	pior	pior	melhor
pontos de venda	pior	pior	melhor	melhor	melhor
qualidade	melhor	igual	pior	pior	pior
capacidade da equipe técnica	melhor	igual	pior	pior	pior
força de vendas	igual	pior	igual	igual	melhor
administração do capital de giro	melhor	melhor	melhor	melhor	igual
incentivos fiscais (ICMS)	igual	igual	melhor	melhor	melhor
Resuma em uma frase os Pontos Fortes e Fracos					
Pontos Fortes:					
Qualidade, capacidade da equipe técnica e distribuição.					
Pontos Fracos:					
Fontes de financiamento, administração do capital de giro, pontos de venda, incentivos fiscais					
Possíveis Estratégia para Reduzir os Pontos Fracos e Aproveitar os Pontos Fortes					
1 - Conquistar pontos de venda utilizando a boa distribuição e o apelo de qualidade					
2 - Aumentar a força de vendas para aumentar pontos de venda					
3 - Alongar o ciclo financeiro para melhorar a administração do capital de giro					
4 - Estudar a abertura de filial em outro estado para aproveitar incentivos fiscais					

É interessante observar que a empresa reflete em seus pontos fortes e fracos praticamente as mesmas características observadas na análise da vocação do devedor. Questionado quanto a esse ponto, o devedor assumiu que ao longo da existência da empresa procurou encontrar sócios com habilidade na área comercial sem sucesso. Mas a preocupação com vendas nunca havia sido relevante até então, uma vez que a indústria automobilística sempre absorveu toda a produção. A venda para a indústria automobilística está fortemente embasada na qualidade e na distribuição. No mercado de reposição, no entanto, a importância da força de vendas e de uma equipe treinada e motivada são os fatores de sucesso.

6.4.3 Análise do ambiente

A análise do ambiente de uma região foi uma planilha pouco discutida no caso por uma razão simples: os custos de transferência da fábrica para outra região seriam altos e proibitivos numa situação de concordata. De toda forma, considerou-se a possibilidade de abrir uma pequena filial fora do estado de São Paulo.

Figura 6: Planilha 2a – Análise do ambiente de uma região

Planilha 2a - ANÁLISE DO AMBIENTE DE UMA REGIÃO				
Identificação das Regiões				
A - Atual (interior de SP)				
B - Alternativo (fora do estado de SP)				
C -				
Fatores Importantes de uma Região o Sucesso da Entidade	para	Comparação com as Regiões		
		A	B	C
Incentivos fiscais		pior	melhor	
custo da mão-de-obra		pior	melhor	
custo de distribuição		melhor	pior	
<p align="center">Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças</p>				
1 - Estabelecer uma filial fora do estado de SP para benefício fiscal				

A planilha 2b – Análise do ambiente de um setor de atividade foi utilizada para discutir um assunto bastante importante para compreensão do mercado de atuação da empresa.

A empresa atua em dois segmentos de mercado: vendas para indústria automobilística e vendas para o mercado de reposição de peças. Tradicionalmente, a empresa sempre atuou fortemente na venda para a indústria e marginalmente na venda para o mercado de reposição, utilizando-se normalmente de distribuidores atacadistas nesse caso. Como foi visto, a própria vocação do devedor foi fator determinante para essa configuração. Porém, a

retração do setor automobilístico e as pequenas margens pagas pelas montadoras fizeram a empresa voltar-se mais firmemente para o mercado de reposição. Isso vinha ocorrendo mesmo antes da concordata, mas de forma desordenada, e o movimento foi estimulado e organizado pela consultoria a partir de então.

Figura 7: Planilha 2b – Análise do ambiente de um setor de atividade

Planilha 2b - ANÁLISE DO AMBIENTE DE UM SETOR DE ATIVIDADE			
Identificação de Outros Setores de Atividade			
A - vendas para indústria automobilística			
B - vendas para o mercado de reposição			
C - exportação			
Fatores Importantes de um Setor para o Sucesso da Entidade	Comparação com os Setores		
	A	B	C
Poder dos clientes	pior	melhor	pior
Poder dos fornecedores	igual	igual	igual
Nível de saturação da concorrência	pior	melhor	melhor
Facilidade de entrada de novos concorrentes	melhor	pior	pior
Facilidade de entrada de produtos ou serviços substitutos	igual	igual	igual
Nível de interferência do governo	pior	melhor	melhor
Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças			
1 - contratar pesquisa para levantar os pontos de venda da Grande SP			
2 - contratar empresa para buscar clientes no exterior			
3 - contratar e treinar equipe de vendas para o mercado de reposição			

A análise do macroambiente clima foi importante para dar uma perspectiva de lenta, porém firme mudança positiva da conjuntura econômica, principalmente a partir do segundo semestre de 2003. Esse fato é importante, pois como foi visto no sub-item 4.2.2, uma perspectiva pessimista pode desencorajar a empresa e os demais agentes envolvidos no processo de recuperação.

A tabela abaixo mostra o resultado da análise que vem mostrando consistência com o contexto atual até a conclusão deste trabalho.

Figura 8: Planilha 2c – Análise do macroambiente clima

Planilha 2c - ANÁLISE DO MACROAMBIENTE CLIMA		
Variáveis políticas e económicas significativas	Futuro das variáveis	Oportunidades e ameaças
Política cambial	flutuação em torno de R\$ 2,90 - R\$ 3,30 / US\$	benefício de exportação, queda no custo da MP
Política tributária	sem perspectiva de queda na carga tributária, REFIS II	regularização da situação da empresa com adesão ao REFIS
Política monetária - juros	queda lenta a partir do 2. semestre	dificuldades no setor automobilístico
Política monetária - inflação	queda forte a partir do 2. semestre	menor pressão por aumento de preços e salários
Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças		
1 - Baixar o máximo possível o endividamento financeiro		
2 - Baixar dependência do faturamento para indústria automobilística e aumentar participação na reposição		
3 - Adiar repasse de preços dos fornecedores em virtude da inflação ou renegociar o repasse parceladamente		

A planilha 2d – Análise do macroambiente solo foi pouco apreciada pela característica de longo prazo que ela aborda, frente à necessidade mais urgente que a empresa vive. Portanto, esta planilha não será mostrada. Mesmo assim, o principal fato comentado foi que a queda na renda e a impossibilidade de trocar de automóvel, que boa parte da população terá ao longo deste ano, reforçam a idéia de atuar mais fortemente no mercado de reposição. Isto porque a conservação do veículo será a alternativa mais viável.

A análise do ambiente operacional feita pela planilha 2e do modelo de Almeida levou em consideração principalmente os aspectos abordados no sub-item 3.2.3, ou seja, o relacionamento da empresa com os demais agentes: fornecedores, clientes, instituições financeiras e empregados.

A maior preocupação manifestada durante o preenchimento dessa planilha foi a continuidade das ações tomadas nos primeiros meses da concordata. Segundo as informações coletadas à época, a maior ameaça dizia respeito à perda de participação em uma montadora, o que reduziria significativamente o faturamento da empresa. Assim, todos os esforços possíveis concentravam-se na manutenção daquele cliente. Esse fato confirmou, para este estudo de caso, a relevância de se mapear cuidadosamente o ambiente operacional, principalmente o relacionamento com os agentes envolvidos.

Figura 9: Planilha 2e – Análise do ambiente operacional

Planilha 2e - ANÁLISE DO AMBIENTE OPERACIONAL		
Variáveis operacionais significativas	Futuro das variáveis	Oportunidades e ameaças
Fornecedores	diminuição dos parceiros	solidificar parceria com os principais fornecedores, porém aumentar grau de dependência
Instituições financeiras	manutenção e abrandamento da pressão para recebimento	negociar melhores taxas de juros
Clientes (montadoras)	insegurança por parte das montadoras	perda de alguma linha de produção
Clientes (distribuidores)	manutenção	solidificar parceria
Clientes (varejo)	aumento	diminuir dependência das montadoras
Empregados	diminuição do quadro	problemas com sindicato
Concorrência	tendência de dificuldades	reforçar a idéia de problema no setor e não só da empresa
Possíveis Estratégia para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças		
1 - Esclarecer a situação da concordata para cada agente envolvido		
2 - Manter o canal de comunicação e negociação permanentemente aberto		
3 - Explorar os pontos fortes da empresa (qualidade e distribuição) no relacionamento com montadoras		

Fechando a análise ambiental, a planilha 2f – Análise do ambiente interno foi preenchida levando-se em consideração os cargos principais da empresa. É normal que, durante a concordata, as pessoas sintam-se inseguras e com dúvidas quanto à capacidade de colaborar no processo de recuperação. Neste estudo de caso foram encontradas quatro aspirações diferentes. O caso mais delicado encontrado foi o do gerente administrativo-financeiro que manifestou desejo de desligar-se da empresa. De fato, isso acabou ocorrendo em maio deste ano, dois meses após o preenchimento dessa planilha.

Figura 10: Planilha 2f – Análise do ambiente interno

Planilha 2f - ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO			
Pessoas relevantes	O que elas esperam para seu futuro	O que a entidade pode oferecer	Oportunidades e ameaças
Proprietário	retirar-se da atividade executiva	criação do conselho de administração	profissionalização da empresa
Diretor Comercial	tornar-se Diretor Presidente	curso de MBA	fortalecer a visão comercial da empresa
Diretor de Produção	manter sua posição até a aposentadoria (mais 3 anos)	preparar sucessor	perder os níveis gerenciais com condições de promoção
Gerente adm/financeiro	está inseguro e quer sair	negociar a saída	vazamento de informações confidenciais importantes
Possíveis Estratégias para Aproveitar as Oportunidades e Evitar Ameaças			
1 - Criar o Conselho de Administração			
2 - Manter o Diretor Comercial e o Diretor de Produção			
3 - Buscar um novo gerente administrativo financeiro imediatamente			
4 - Negociar a saída do atual gerente administrativo / financeiro			

6.4.4 Campo de atuação

A análise da planilha 3 – Comparação da vocação ou missão com o campo de atuação mostrou que a empresa estava focada em atividades de alto custo e baixa produtividade, como o desenvolvimento de moldes e projetos de engenharia. Tais atividades necessitam de grande imobilização de capital e de mão-de-obra especializada e cara. A empresa era conhecedora do prejuízo operacional dessas atividades, mas a missão da empresa e a vocação do devedor impediram a decisão de eliminá-las até então. Porém, o devedor e os demais executivos da empresa reconheceram que era possível terceirizar o desenvolvimento de moldes e projetos de engenharia. Além disso, a venda dos equipamentos envolvidos poderia ajudar na capitalização da empresa.

Por outro lado, a capacidade de produção ociosa poderia ser preenchida com a produção de peças para outros setores não relacionados com a indústria automobilística. A falta de vocação para vendas acabou inibindo essa atividade. Nesse caso, o consenso foi estimular a entrada da empresa em outros setores, através da contratação e treinamento de uma equipe de vendas para esse fim.

Figura 11: Planilha 3 – Comparação da vocação ou missão com o campo de atuação

Planilha 3 - COMPARAÇÃO DA VOCAÇÃO OU MISSÃO COM O CAMPO DE ATUAÇÃO					
Atividade	Campo de Atuação	Vocação		Missão	Ativ. Excedente
		Ativ. que gosta	Ativ. que tem facilidade		
Desenvolvimento de moldes para produção de peças	X	X		X	rever atividade
Desenvolvimento de projetos de engenharia	X	X		X	rever atividade
Produção de auto-peças	X	X	X	X	ativ. enquadrada
Produção de peças para indústria de outros setores		X	X		ativ. faltando
Distribuição	X		X	X	ativ. enquadrada
Venda	X			X	rever atividade
					0
					0
					0
					0
					0
					0
Possíveis Estratégias para Adequar o Campo de Atuação com a Missão/Vocação					
Vender o setor de desenvolvimento de moldes (máquinas e equipamentos)					
Terceirizar a atividade de desenvolvimento de moldes e projetos					
Oferecer para outros setores a capacidade de produção de peças					
Contratar e treinar equipe de vendas para atender as novas demandas da empresa					

6.4.5 Estratégia vigente

A análise das atividades e investimentos de maior importância dos últimos doze meses anteriores à concordata indica que a empresa estava fortemente voltada para o atendimento das montadoras. Com a queda na demanda por carros novos, acompanhada da

intransigência das montadoras em aceitar repasses dos custos por conta do aumento do aço (matéria-prima principal), as dificuldades da empresa agravaram-se rapidamente.

Figura 12: Planilha 4 – Análise da estratégia vigente

Planilha 4 - ANÁLISE DA ESTRATÉGIA VIGENTE	
Atividades de maior importância para a entidade	Justificativa
Desenvolvimento de moldes	atender a pedidos das montadoras para lançamento de novos modelos
Desenvolvimentos de projetos de engenharia	atender a pedidos das montadoras para lançamento de novos modelos
Produção de auto-peças	atender aos pedidos das montadoras em termos de quantidade
Distribuição	atender aos pedidos das montadoras em termos de prazo de entrega
Atividades de maior investimento	Justificativa
adequação da empresa às normas de qualidade QS	atender aos pedidos das montadoras em termos de qualidade
Estratégias Vigentes:	
As atividades estão focadas no atendimento da indústria automobilística e de todas as suas exigências para manutenção dos contratos de fornecimento de peças	

6.4.6 Escolha das estratégias e objetivos

A partir do levantamento feito pelas planilhas anteriores, analisadas ao longo da primeira sessão de reuniões previstas, conforme visto no item 5.6, foi feita uma segunda reunião para análise e escolha das estratégias e objetivos.

Antes, porém, foi enfatizada a necessidade de se estabelecer os critérios de análise e escolha com base no objetivo principal de recuperar a empresa e cumprir as exigências legais.

As estratégias a serem adotadas foram então divididas em quatro grupos: (1) estratégias comerciais, (2) estratégias de operação, (3) estratégias financeiras e (4) estratégias corporativas.

Baixar a dependência do faturamento para a indústria automobilística e aumentar a participação no mercado de reposição foram as principais diretrizes das estratégias comerciais. Assim, as estratégias comerciais escolhidas foram:

- Explorar os pontos fortes da empresa (qualidade e distribuição) no relacionamento com montadoras;
- Contratar e treinar equipe de vendas para o mercado de reposição;
- Contratar pesquisa para levantar os pontos de venda da Grande SP;
- Conquistar pontos de venda utilizando a boa distribuição e o apelo de qualidade;
- Oferecer para outros setores a capacidade de produção de peças; e
- Contratar empresa para buscar clientes no exterior.

Nas estratégias de operação, a empresa definiu como diretriz focar sua atividade na produção e distribuição e abandonar as atividades de desenvolvimento e projetos. As estratégias decorrentes foram:

- Vender o setor de desenvolvimento de moldes (máquinas e equipamentos) e
- Terceirizar a atividade de desenvolvimento de moldes e projetos.

A maior preocupação da gestão financeira está na administração do capital de giro para geração de um fluxo de caixa positivo. Assim, as estratégias correlacionadas foram:

- Alongar o ciclo financeiro;
- Baixar, o máximo possível, o endividamento financeiro de curto prazo; e
- Adiar repasses de preços dos fornecedores em virtude da inflação ou renegociar os repasses parceladamente.

Finalmente, na área corporativa, as estratégias escolhidas foram:

- Manter o Diretor Comercial e o Diretor de Produção;
- Buscar um novo gerente administrativo-financeiro imediatamente;
- Negociar a saída do atual gerente administrativo-financeiro;
- Criar o Conselho de Administração;
- Esclarecer a situação da concordata para cada agente envolvido; e
- Manter o canal de comunicação e negociação permanentemente aberto.

Os objetivos não tiveram permissão para serem divulgados, pois eram muito específicos e poderiam comprometer o anonimato da empresa.

6.4.7 A viabilidade estratégica

As planilhas escolhidas para a análise abaixo foram:

- Balanço Patrimonial
- Demonstração de Resultados
- Índices Financeiros
- Demonstração de Fluxo de Caixa

Outras planilhas com indicadores de desempenho específicos para a empresa, além da relação de credores classificados pela natureza dos créditos e outros documentos exigidos pelo DL 7661/45 e pelo PL 4376/93 não tiveram autorização por parte da empresa para serem divulgados.

As planilhas foram elaboradas com base nos resultados obtidos de janeiro de 2002 até março de 2003 e com base nas previsões elaboradas a partir de abril de 2003 até dezembro de 2005. Todos os dados foram então agrupados em trimestres. As previsões orçamentárias foram feitas com base em balanços e demonstrações financeiras analíticas e posteriormente sintetizadas conforme as planilhas abaixo.

Para acompanhamento da concordata, foi inserida uma linha específica no balanço patrimonial e na demonstração de fluxo de caixa para os débitos sob efeito da concordata. Na planilha de índices, os índices de liquidez, prazos, ciclos e capital circulante líquido não contemplam os valores dos quirografários a partir do pedido de concordata. Esse procedimento foi utilizado para analisar os efeitos das ações tomadas sem contaminação da dívida quirografária.

Vale lembrar que os números abaixo apresentados foram indexados para manutenção do sigilo a pedido da empresa, como anteriormente observado no início deste capítulo. Além disso, as planilhas foram batizadas como “versão original”, uma vez que foram alteradas na terceira etapa de entrevistas, como será visto mais adiante.

Figura 13: Balanço patrimonial e demonstração de resultados – versão original

Valores em mil R\$ (Indexados)	REALIZADO								PREVISTO							
	I TRIM/02	II TRIM/02	III TRIM/02	IV TRIM/02	I TRIM/03	II TRIM/03	III TRIM/03	IV TRIM/03	I TRIM/04	II TRIM/04	III TRIM/04	IV TRIM/04	I TRIM/05	II TRIM/05	III TRIM/05	IV TRIM/05
CONTAS PATRIMONIAIS (ATIVO E PASSIVO)																
A01 - DISPONIBILIDADES	2.652	4.889	3.898	1.836	3.772	5.015	6.663	1.881	4.446	7.909	12.140	5.612	11.755	18.117	24.712	31.509
A02 - TITULOS A RECEBER	10.089	9.441	9.570	13.624	12.727	13.837	14.211	14.077	14.522	14.808	14.992	15.142	15.294	15.447	15.601	15.757
A03 - ESTOQUES	7.287	9.955	9.754	8.524	6.520	6.423	6.907	7.155	7.291	7.422	7.499	7.557	7.617	7.676	7.736	7.797
A04 - OUTROS ATIVOS CIRCULANTES	3.605	4.710	5.018	4.656	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602
A05 - REALIZÁVEL A LP	2.654	2.678	2.733	2.510	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710
A06 - ATIVO PERMANENTE	42.764	43.245	44.933	46.951	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240
P01 - FORNECEDORES A PAGAR	12.010	12.728	14.820	7.457	10.787	11.574	12.475	12.867	13.070	13.327	13.493	13.628	13.764	13.902	14.041	14.181
P02 - FINANCIAMENTOS A PAGAR	9.379	15.539	16.026	12.172	6.106	8.723	7.269	5.816	4.362	2.908	1.454	-	-	-	-	-
P03 - OBRIGAÇÕES DIVERSAS	1.612	(38)	86	179	1.093	727	727	727	727	727	727	727	727	727	727	727
P04 - OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	3.292	4.196	5.413	5.465	7.752	7.623	7.494	7.365	7.235	7.106	6.977	6.848	6.719	6.589	6.460	6.331
P05 - PROVISÕES	1.503	1.778	1.969	1.159	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452
P06 - EXIGÍVEL A LP	5.458	5.984	6.170	3.697	3.696	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P06A - QUIROGRAFÁRIOS	-	-	-	18.319	18.319	18.319	18.319	10.991	10.991	10.991	10.991	-	-	-	-	-
P07A - PATRIMONIO LIQUIDO + LUCROS ACUMULADOS	35.797	34.731	31.421	29.655	31.366	34.409	37.597	41.447	45.973	51.179	57.087	63.208	69.555	76.121	82.921	89.922

Valores em mil R\$	REALIZADO								PREVISTO							
	I TRIM/02	II TRIM/02	III TRIM/02	IV TRIM/02	I TRIM/03	II TRIM/03	III TRIM/03	IV TRIM/03	I TRIM/04	II TRIM/04	III TRIM/04	IV TRIM/04	I TRIM/05	II TRIM/05	III TRIM/05	IV TRIM/05
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS																
RECEITA BRUTA	25.743	25.812	31.682	37.019	42.219	44.752	46.542	47.473	47.948	48.427	48.911	49.400	49.894	50.393	50.897	51.406
RECEITA LÍQUIDA	24.769	24.888	30.000	35.186	39.330	41.798	43.470	44.363	44.831	45.304	45.781	46.264	46.751	47.244	47.742	48.245
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	8.163	6.990	11.143	11.737	14.106	16.737	17.407	17.779	17.980	18.184	18.391	18.599	18.810	19.024	19.239	19.457
LUCRO BRUTO	6.513	6.346	5.954	6.293	8.164	10.293	10.705	11.014	11.220	11.429	11.641	11.856	12.074	12.296	12.521	12.749
RESULTADO OPERACIONAL	(853)	(459)	(2.101)	(1.843)	1.352	3.043	3.188	3.850	4.526	5.206	5.908	6.121	6.347	6.566	6.800	7.002
RESULTADO LÍQUIDO	(670)	(1.065)	(3.310)	(1.767)	1.620	3.043	3.188	3.850	4.526	5.206	5.908	6.121	6.347	6.566	6.800	7.002

ANÁLISE VERTICAL																
RECEITA BRUTA	104%	104%	106%	105%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%
RECEITA LÍQUIDA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	33%	28%	37%	33%	36%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
LUCRO BRUTO	26%	25%	20%	18%	21%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	26%	26%	26%	26%	26%
RESULTADO OPERACIONAL	-3%	-2%	-7%	-5%	3%	7%	7%	9%	10%	11%	13%	13%	14%	14%	14%	15%
RESULTADO LÍQUIDO	-3%	-4%	-11%	-5%	4%	7%	7%	9%	10%	11%	13%	13%	14%	14%	14%	15%

ANÁLISE HORIZONTAL																
RECEITA BRUTA	-	0%	23%	17%	14%	6%	4%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
RECEITA LÍQUIDA	-	0%	21%	17%	12%	6%	4%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	-	-14%	59%	5%	20%	19%	4%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
LUCRO BRUTO	-	-3%	-6%	6%	30%	26%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
RESULTADO OPERACIONAL	-	271	(1.129)	177	2.198	1.163	100	455	465	467	483	146	155	151	161	139
RESULTADO LÍQUIDO	-	(272)	(1.544)	1.062	2.329	979	100	455	465	467	483	146	155	151	161	139

Figura 14: Índices financeiros – versão original

ÍNDICES FINANCEIROS	REALIZADO								PREVISTO							
	I TRIM/02	II TRIM/02	III TRIM/02	IV TRIM/02	I TRIM/03	II TRIM/03	III TRIM/03	IV TRIM/03	I TRIM/04	II TRIM/04	III TRIM/04	IV TRIM/04	I TRIM/05	II TRIM/05	III TRIM/05	IV TRIM/05
ESTRUTURA DO CAPITAL																
IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	119%	125%	143%	158%	154%	140%	128%	116%	105%	94%	85%	76%	69%	63%	58%	54%
IMOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS NÃO CORRENTES	104%	106%	120%	91%	90%	91%	86%	92%	85%	78%	71%	76%	69%	63%	58%	54%
RESULTADOS (acumulado em 12 meses)																
GIRO DO ATIVO	1,4	1,3	1,4	1,5	1,6	1,8	1,9	2,1	2,1	2,0	2,0	2,1	2,0	1,9	1,8	1,7
RENTABILIDADE DE VENDAS	-1,0%	-3,3%	-6,7%	-5,9%	-3,5%	-0,3%	3,8%	6,9%	8,4%	9,4%	10,8%	11,9%	12,8%	13,4%	13,7%	14,1%
RENTABILIDADE DO ATIVO (TAXA DE RETORNO)	-1,4%	-4,4%	-9,1%	-8,7%	-5,6%	-0,5%	7,1%	14,5%	17,4%	19,1%	21,1%	25,3%	25,6%	25,2%	24,5%	23,7%
RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LIQUIDO MÉDIO	-2,7%	-9,4%	-22,0%	-23,0%	-14,4%	-1,2%	16,2%	28,2%	31,8%	32,8%	34,1%	34,4%	33,9%	32,8%	31,2%	29,7%
RELACIONAMENTO COM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS																
FINANCIAMENTO DE INVESTIMENTOS (LONGO PRAZO)	12%	13%	13%	45%	43%	36%	36%	22%	22%	22%	22%	0%	0%	0%	0%	0%
FINANCIAMENTO DO ATIVO CIRCULANTE (CURTO PRAZO)	40%	54%	57%	42%	21%	27%	21%	20%	13%	8%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
FLUXO DE FUNDOS - LIQUIDEZ																
GERAL	0,79	0,79	0,70	1,03	1,05	1,15	1,26	1,15	1,32	1,55	1,82	1,66	1,94	2,23	2,53	2,84
CORRENTE	0,85	0,85	0,74	1,08	1,09	1,06	1,17	1,05	1,22	1,44	1,71	1,54	1,82	2,11	2,41	2,72
SECA	0,46	0,42	0,35	0,58	0,61	0,63	0,71	0,57	0,71	0,89	1,13	0,92	1,19	1,48	1,78	2,08
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS DE VENDAS	35	33	32	41	34	32	30	28	28	28	28	28	28	28	28	28
PRAZO MÉDIO DE RENOVAÇÃO DE ESTOQUES	35	47	43	34	23	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO DE COMPRAS	70	69	77	35	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
CICLO OPERACIONAL (DIAS)	70	80	75	75	56	52	50	48	48	48	48	48	48	48	48	48
CICLO FINANCEIRO (DIAS)	(1)	11	(1)	40	11	7	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	1.764	3.743	1.413	8.628	3.277	3.773	3.832	3.730	4.079	4.278	4.432	4.571	4.711	4.852	4.992	5.134
TESOURARIA	(4.627)	(7.326)	(8.342)	(7.109)	(1.605)	(2.550)	(417)	(2.706)	58	3.440	7.350	3.860	8.085	12.461	16.997	21.672
CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	(2.863)	(3.583)	(6.929)	1.520	1.672	1.223	3.416	1.024	4.137	7.718	11.781	8.431	12.797	17.313	21.990	26.806

Figura 15: Demonstração de fluxo de caixa – versão original

valores em R\$ (indexados)	REALIZADO					PREVISTO										
	I TRIM/02	II TRIM/02	III TRIM/02	IV TRIM/02	I TRIM/03	II TRIM/03	III TRIM/03	IV TRIM/03	I TRIM/04	II TRIM/04	III TRIM/04	IV TRIM/04	I TRIM/05	II TRIM/05	III TRIM/05	IV TRIM/05
LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO	(461)	(733)	(2.277)	(1.215)	1.114	2.093	2.193	2.648	3.113	3.581	4.064	4.210	4.365	4.516	4.677	4.816
(+) OPERAÇÕES QUE NÃO MOVIMENTAM RECURSOS	1.601	1.081	2.309	769	578	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484
(+) DEPRECIações / AMORTIZAÇÕES	442	289	1.151	1.221	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484
(+) JUROS SOBRE CONTRATOS DE L. PRAZO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) VARIações MONETárias/CAMBIAIS	125	609	1.042	(177)	(108)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+/-) AJUSTE DE EXERCÍCIOS ANTERIORES (PL)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+/-) PROVISÃO PARA DEVEDORES DUVIDOSOS	0	(6)	(16)	283	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+/-) PROVISÃO COM PESSOAL	1.034	189	131	(557)	202	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) RESULTADO EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) OUTRAS RECEITAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	1.140	348	32	(446)	1.692	2.577	2.677	3.132	3.597	4.064	4.548	4.694	4.849	5.000	5.161	5.300
(+/-) FONTES OPERACIONAIS	(147)	4.218	2.697	(7.616)	320	2.001	(469)	(819)	(949)	(912)	(975)	(996)	5	6	7	8
P01 - FORNECEDORES A PAGAR	(56)	494	1.439	(5.064)	2.290	541	620	270	140	177	114	93	94	95	96	97
P02 - FINANCIAMENTOS A PAGAR	(1.242)	4.237	335	(2.651)	(4.172)	1.800	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	-	-	-	-
P03 - OBRIGAÇÕES DIVERSAS	562	(1.135)	85	64	629	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P04 - OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	589	622	838	36	1.573	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)
(-/+) APLICAÇÕES OPERACIONAIS	(1.440)	(2.143)	(147)	(1.976)	657	(697)	(590)	(78)	(400)	(287)	(179)	(144)	(145)	(146)	(148)	(149)
A02 - TÍTULOS A RECEBER	(748)	452	(73)	(3.071)	617	(764)	(257)	92	(306)	(197)	(127)	(103)	(104)	(105)	(106)	(107)
A03 - ESTOQUES	(470)	(1.835)	138	846	1.378	67	(333)	(170)	(93)	(91)	(53)	(40)	(41)	(41)	(41)	(42)
A04 - OUTROS ATIVOS CIRCULANTES	(222)	(760)	(212)	249	(1.338)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) GERAÇÃO OPERACIONAL CAIXA	(447)	2.422	2.581	(10.038)	2.670	3.881	1.617	2.235	2.248	2.865	3.394	3.554	4.709	4.860	5.020	5.158
(+/-) FONTES NÃO OPERACIONAIS	1.824	361	128	10.900	62	(2.542)	-	(5.040)	-	-	-	(7.560)	-	-	-	-
P06 - EXIGÍVEL A LP	1.824	361	128	(1.701)	(1)	(2.542)	-	-	-	-	-	(7.560)	-	-	-	-
P06A - QUIROGRAFÁRIOS	-	-	-	12.600	-	-	-	(5.040)	-	-	-	(7.560)	-	-	-	-
P07 - PATRIMÔNIO LÍQUIDO	-	-	-	0	63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-/+) APLICAÇÕES NÃO OPERACIONAIS	(1.209)	(1.245)	(3.391)	(2.279)	(1.400)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)
A05 - REALIZÁVEL A LP	(59)	(17)	(38)	153	(137)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A06 - ATIVO PERMANENTE	(1.150)	(1.228)	(3.354)	(2.432)	(1.263)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)
(=) GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	168	1.539	(682)	(1.418)	1.332	855	1.133	(3.289)	1.764	2.382	2.910	(4.490)	4.225	4.376	4.536	4.675
(+) SALDO INICIAL DE CAIXA (BANCOS)	1.656	1.824	3.363	2.681	1.263	2.595	3.450	4.583	1.294	3.058	5.440	8.350	3.860	8.085	12.461	16.997
(=) SALDO FINAL DO CAIXA (BANCOS)	1.824	3.363	2.681	1.263	2.595	3.450	4.583	1.294	3.058	5.440	8.350	3.860	8.085	12.461	16.997	21.672

A análise das planilhas permite concluir que:

- A receita bruta da empresa começou a apresentar sinais de recuperação mesmo antes do pedido de concordata (23% de crescimento no 3º trimestre/2002 com relação ao trimestre anterior) e consolidou seu crescimento após o evento (33% de crescimento entre o pedido da concordata e o final do 1º trimestre/2003);
- A previsão de crescimento da receita bruta é resultado das expectativas positivas das ações sobre vendas, com aumento de participação no mercado de reposição;
- A margem de contribuição apresenta crescimento a partir de 2003 por conta da queda do dólar e, conseqüentemente, da matéria-prima; A previsão mantém essa perspectiva;
- O resultado líquido reage fortemente a partir de 2003. Isso ocorre pelo aumento da margem de contribuição e queda nas despesas administrativas e financeiras;
- Sem os débitos lançados na concordata, a empresa apresenta uma sensível melhora nos índices de liquidez. O ciclo operacional e financeiro também se modifica, evidenciando o efeito de se separar da conta de fornecedores a pagar os débitos da concordata; Nota-se ainda a preocupação em reduzir o ciclo financeiro, como mostra a previsão;
- A empresa passa a operar com capital circulante líquido positivo a partir do pedido de concordata. Isso significa que ela deixa a condição de tomadora de recursos de curto prazo para a condição de aplicadora de recursos de curto prazo;
- A geração líquida de caixa torna-se positiva a partir de 2003 e a previsão mostra fluxo positivo em todos os trimestres, exceto naqueles em que a empresa deve pagar as parcelas correspondentes à concordata; e
- Foi previsto o pagamento de impostos atrasados através do REFIS II, o que pode ser visto na demonstração de fluxo de caixa.

6.5 A visão dos credores e empregados

A segunda etapa das entrevistas foi realizada com o quirografário, o privilegiado e o empregado em duas sessões. A primeira individualmente, quando foram apresentados os objetivos deste trabalho, o projeto de lei e as planilhas. A segunda reuniu os três representantes, que foram convidados a discutir e aprovar ou rejeitar o plano. Para as entrevistas foram levadas as planilhas preenchidas nas quatro sessões anteriores pelo consultor e o devedor. A pedido do devedor, não foram examinadas as planilhas: 2f – Análise do ambiente interno, planilha 8 – Estabelecimento de ações e Cronograma das ações. Além disso, todos os valores colocados nas planilhas 7 foram indexados, como foi visto acima e não foi permitido detalhar nenhum valor nem apresentar memória de cálculo e a planilha 6 – Metas e valores para base de cálculo.

A divulgação de detalhes da estratégia da empresa e de seus números para os credores e os empregados encontrou grande resistência por parte do devedor e até mesmo do consultor. As alegações dadas foram que (1) as informações poderiam chegar até os concorrentes e que (2) os credores e empregados poderiam pressionar para melhorar suas condições.

A estratégia adotada pela empresa de manter o canal de negociação permanentemente aberto e informar periodicamente sobre sua situação colaborou para o ótimo clima no qual se desenvolveu a sessão de entrevistas.

6.5.1 As entrevistas individuais

Na entrevista individual com o quirografário, a preocupação maior demonstrada por ele foi quanto à viabilidade de longo prazo da empresa devedora. As informações contidas nas planilhas de análise ambiental, segundo o entrevistado, já haviam sido discutidas ao longo dos primeiros três meses da concordata e estavam em sintonia com sua opinião. Os números apresentados, mesmo que indexados, foram considerados otimistas, principalmente com relação aos segundo, terceiro e quarto trimestres de 2003.

O quirografário lembrou que o alongamento do prazo de pagamento de compras previsto nas estratégias e retratado nas projeções financeiras seria difícil de ser obtido antes do pagamento da primeira parcela da concordata. Caso o alongamento ocorresse, isso significaria aumento da exposição de risco do credor. Por outro lado, o quirografário demonstrou interesse na continuidade do fornecimento à empresa.

Sobre o projeto de lei, o quirografário considerou positivas as mudanças propostas em relação à lei atual, mas manifestou preocupação quanto aos aspectos punitivos previstos em lei, embora tal fato não tenha sido objeto da entrevista nem do estudo. A possibilidade de participar do plano de recuperação foi vista como uma atividade burocrática fora do seu foco de atuação.

A entrevista individual com o privilegiado foi semelhante à anterior. Também foi dito que as informações apresentadas já eram de seu conhecimento, pois haviam sido discutidas com o consultor e o devedor durante os primeiros meses da concordata.

Os números apresentados foram considerados factíveis e o privilegiado comentou que o cronograma de pagamentos acordado estava sendo cumprido normalmente. O privilegiado lembrou que estava disposto a conceder novos créditos na medida em que fossem saldados os créditos anteriores à concordata.

Convidado a comentar sobre o projeto de lei, o privilegiado considerou os avanços importantes, principalmente na possibilidade de atuar de maneira mais pró-ativa no plano e no processo de recuperação. Segundo sua opinião, isso incentivaria os credores a conceder mais crédito com custos menores.

A última entrevista individual ocorreu com o empregado. Diferentemente das duas entrevistas anteriores, ele considerou novidade as informações apresentadas nas planilhas de análise ambiental. Segundo ele, não houve discussão delas com os empregados. Continuando, disse que as reuniões realizadas entre a consultoria e o sindicato, até então, foram apenas para comunicar redução no quadro de funcionários e parcelamento das rescisões trabalhistas.

Quanto aos números apresentados, manifestou-se contrariamente a estratégia de pagamento acelerado do endividamento financeiro em detrimento das rescisões trabalhistas e considerou baixa a evolução das despesas com pessoal previstas. Mais ainda, sugeriu a inclusão da participação de resultados no plano.

Em relação ao projeto de lei, considerou um retrocesso o fato de serem incluídos na reestruturação os créditos trabalhistas, mesmo que protegidos até o limite de 150 salários mínimos. Considerou ainda irrelevante a participação dos empregados no comitê uma vez que não haveria poder de veto nas decisões.

6.5.2 A entrevista com o grupo de credores

A reunião com os três representantes dos credores (quirografário, privilegiado e empregado) foi pouco produtiva. Houve atraso na chegada de um dos participantes, o que comprometeu parte da agenda proposta, que era a discussão e a aprovação do plano.

Na discussão do plano, ficou acertado de levar para o consultor e o devedor as seguintes sugestões:

- Revisão dos números apresentados para o ano de 2003, com redução dos resultados previstos; e
- Inclusão da participação de resultados para os empregados a partir de 2004.

Na votação do plano, o quirografário e o privilegiado manifestaram-se favoráveis à aprovação. O empregado disse que não estava autorizado pelo sindicato a ratificar o plano, mesmo que numa situação informal ou simulada. Dessa maneira, absteve-se do voto.

6.6 A reunião com todos os representantes

A última reunião de trabalho teve como objetivo apresentar os pontos divergentes e buscar um consenso na redação final do plano. Foi uma reunião objetiva, onde se discutiu primeiramente os números previstos para o ano de 2003. O consultor argumentou que o crescimento previsto era em virtude do aumento de participação no mercado de reposição. O quirografário rebateu com a perspectiva recessiva da economia e com a possível guerra de preços que os concorrentes desencadeariam para evitar perda de suas participações. Ao final desse tópico, chegou-se a um consenso quanto ao cenário a ser considerado, que deveria contemplar uma atividade econômica mais reduzida ao longo de 2003 e, conseqüentemente, uma revisão do crescimento do faturamento. Como contrapartida os faturamentos para o ano 2004 e 2005 foram alterados para um crescimento levemente maior. Os números revistos encontram-se nas planilhas abaixo, batizadas de versão final:

Figura 16: Balanço patrimonial e demonstração de resultados – versão final

Valores em mil R\$ (indexados)	REALIZADO								PREVISTO							
	I TRIM/02	II TRIM/02	III TRIM/02	IV TRIM/02	I TRIM/03	II TRIM/03	III TRIM/03	IV TRIM/03	I TRIM/04	II TRIM/04	III TRIM/04	IV TRIM/04	I TRIM/05	II TRIM/05	III TRIM/05	IV TRIM/05
CONTAS PATRIMONIAIS (ATIVO E PASSIVO)																
A01 - DISPONIBILIDADES	2.652	4.889	3.898	1.836	3.772	4.999	6.581	1.619	3.993	7.155	10.984	4.035	9.762	15.716	21.911	28.317
A02 - TÍTULOS A RECEBER	10.089	9.441	9.570	13.624	12.727	13.687	13.780	13.332	13.464	13.600	13.805	14.081	14.326	14.540	14.721	14.868
A03 - ESTOQUES	7.287	9.955	9.754	8.524	6.520	6.357	6.705	6.781	6.760	6.817	6.904	7.027	7.135	7.226	7.300	7.357
A04 - OUTROS ATIVOS CIRCULANTES	3.605	4.710	5.018	4.656	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602	6.602
A05 - REALIZÁVEL A LP	2.654	2.678	2.733	2.510	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710	2.710
A06 - ATIVO PERMANENTE	42.764	43.245	44.933	46.951	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240
P01 - FORNECEDORES A PAGAR	12.010	12.728	14.820	7.457	10.787	11.456	12.113	12.196	12.118	12.240	12.424	12.673	12.894	13.086	13.249	13.381
P02 - FINANCIAMENTOS A PAGAR	9.379	15.539	16.026	12.172	6.106	8.723	7.269	5.816	4.362	2.908	1.454	-	-	-	-	-
P03 - OBRIGAÇÕES DIVERSAS	1.612	(38)	86	179	1.093	727	727	727	727	727	727	727	727	727	727	727
P04 - OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	3.292	4.196	5.413	5.465	7.752	7.623	7.494	7.365	7.235	7.106	6.977	6.848	6.719	6.589	6.460	6.331
P05 - PROVISÕES	1.503	1.778	1.969	1.159	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452
P06 - EXIGÍVEL A LP	5.458	5.984	6.170	3.697	3.696	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P06A - QUIROGRAFÁRIOS	-	-	-	18.319	18.319	18.319	18.319	10.991	10.991	10.991	10.991	-	-	-	-	-
P07A - PATRIMONIO LIQUIDO + LUCROS ACUMULADOS	35.797	34.731	31.421	29.655	31.366	34.294	37.244	40.736	44.883	49.699	55.219	60.995	66.983	73.179	79.595	86.202
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS																
RECEITA BRUTA	25.743	25.812	31.682	37.019	42.219	43.063	43.063	43.063	43.924	44.803	45.699	46.613	47.079	47.550	48.025	48.506
RECEITA LÍQUIDA	24.769	24.888	30.000	35.186	39.330	40.221	40.221	40.243	41.069	41.913	42.774	43.653	44.113	44.578	45.048	45.523
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	8.163	6.990	11.143	11.737	14.106	16.106	16.106	16.127	16.472	16.824	17.183	17.550	17.749	17.950	18.154	18.359
LUCRO BRUTO	6.513	6.346	5.954	6.293	8.164	9.905	9.905	9.991	10.278	10.573	10.876	11.187	11.393	11.602	11.814	12.029
RESULTADO OPERACIONAL	(853)	(459)	(2.101)	(1.843)	1.352	2.928	2.950	3.492	4.146	4.816	5.520	5.775	5.988	6.196	6.416	6.606
RESULTADO LÍQUIDO	(670)	(1.065)	(3.310)	(1.767)	1.620	2.928	2.950	3.492	4.146	4.816	5.520	5.775	5.988	6.196	6.416	6.606
ANÁLISE VERTICAL																
RECEITA BRUTA	104%	104%	106%	105%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%	107%
RECEITA LÍQUIDA	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	33%	28%	37%	33%	36%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
LUCRO BRUTO	26%	25%	20%	18%	21%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	26%	26%	26%	26%	26%
RESULTADO OPERACIONAL	-3%	-2%	-7%	-5%	3%	7%	7%	9%	10%	11%	13%	13%	14%	14%	14%	15%
RESULTADO LÍQUIDO	-3%	-4%	-11%	-5%	4%	7%	7%	9%	10%	11%	13%	13%	14%	14%	14%	15%
ANÁLISE HORIZONTAL																
RECEITA BRUTA	-	0%	23%	17%	14%	2%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%
RECEITA LÍQUIDA	-	0%	21%	17%	12%	2%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	-	-14%	59%	5%	20%	14%	0%	0%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%
LUCRO BRUTO	-	-3%	-6%	6%	30%	21%	0%	1%	3%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%
RESULTADO OPERACIONAL	-	271	(1.129)	177	2.198	1.084	15	373	450	461	484	175	147	143	152	131
RESULTADO LÍQUIDO	-	(272)	(1.544)	1.062	2.329	900	15	373	450	461	484	175	147	143	152	131

Figura 17: Índices financeiros – versão final

ÍNDICES FINANCEIROS	REALIZADO								PREVISTO							
	I TRIM/02	II TRIM/02	III TRIM/02	IV TRIM/02	I TRIM/03	II TRIM/03	III TRIM/03	IV TRIM/03	I TRIM/04	II TRIM/04	III TRIM/04	IV TRIM/04	I TRIM/05	II TRIM/05	III TRIM/05	IV TRIM/05
ESTRUTURA DO CAPITAL																
IMOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	119%	125%	143%	158%	154%	141%	130%	118%	107%	97%	87%	79%	72%	66%	61%	56%
IMOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS NÃO CORRENTES	104%	106%	120%	91%	90%	92%	87%	93%	86%	79%	73%	79%	72%	66%	61%	56%
RESULTADOS (acumulado em 12 meses)																
GIRO DO ATIVO	1,4	1,3	1,4	1,5	1,6	1,8	1,8	2,0	2,0	1,9	1,9	2,0	1,9	1,8	1,7	1,7
RENTABILIDADE DE VENDAS	-1,0%	-3,3%	-6,7%	-5,9%	-3,5%	-0,4%	3,7%	6,9%	8,4%	9,4%	10,8%	12,0%	12,8%	13,4%	13,7%	14,1%
RENTABILIDADE DO ATIVO (TAXA DE RETORNO)	-1,4%	-4,4%	-9,1%	-8,7%	-5,6%	-0,6%	6,8%	13,9%	16,5%	18,1%	20,1%	24,5%	24,9%	24,7%	24,0%	23,3%
RENTABILIDADE DO PATRIMONIO LIQUIDO MÉDIO	-2,7%	-9,4%	-22,0%	-23,0%	-14,4%	-1,5%	15,4%	27,0%	30,1%	31,0%	32,6%	33,2%	33,0%	32,1%	30,6%	29,2%
RELACIONAMENTO COM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS																
FINANCIAMENTO DE INVESTIMENTOS (LONGO PRAZO)	12%	13%	13%	45%	43%	36%	36%	22%	22%	22%	22%	0%	0%	0%	0%	0%
FINANCIAMENTO DO ATIVO CIRCULANTE (CURTO PRAZO)	40%	54%	57%	42%	21%	28%	22%	21%	14%	9%	4%	0%	0%	0%	0%	0%
FLUXO DE FUNDOS - LIQUIDEZ																
GERAL	0,79	0,79	0,70	1,03	1,05	1,15	1,25	1,13	1,29	1,51	1,78	1,59	1,86	2,14	2,43	2,73
CORRENTE	0,85	0,85	0,74	1,08	1,09	1,06	1,16	1,03	1,19	1,40	1,66	1,46	1,74	2,02	2,31	2,61
SECA	0,46	0,42	0,35	0,58	0,61	0,62	0,70	0,54	0,67	0,85	1,08	0,83	1,11	1,38	1,67	1,97
PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS DE VENDAS	35	33	32	41	34	32	30	28	28	28	28	28	28	28	28	28
PRAZO MÉDIO DE RENOVAÇÃO DE ESTOQUES	35	47	43	34	23	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO DE COMPRAS	70	69	77	35	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
CICLO OPERACIONAL (DIAS)	70	80	75	75	56	52	50	48	48	48	48	48	48	48	48	48
CICLO FINANCEIRO (DIAS)	(1)	11	(1)	40	11	7	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO	1.764	3.743	1.413	8.628	3.277	3.706	3.646	3.421	3.641	3.778	3.941	4.134	4.313	4.479	4.632	4.770
TESOURARIA	(4.627)	(7.326)	(8.342)	(7.109)	(1.605)	(2.562)	(473)	(2.886)	(254)	2.922	6.555	2.775	6.715	10.810	15.071	19.476
CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	(2.863)	(3.583)	(6.929)	1.520	1.672	1.144	3.173	535	3.387	6.699	10.496	6.909	11.028	15.289	19.702	24.246

Figura 18: Demonstração de fluxo de caixa – versão final

valores em R\$ (indexados)	REALIZADO					PREVISTO										
	I TRIM/02	II TRIM/02	III TRIM/02	IV TRIM/02	I TRIM/03	II TRIM/03	III TRIM/03	IV TRIM/03	I TRIM/04	II TRIM/04	III TRIM/04	IV TRIM/04	I TRIM/05	II TRIM/05	III TRIM/05	IV TRIM/05
LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO	(461)	(733)	(2.277)	(1.215)	1.114	2.014	2.029	2.402	2.852	3.313	3.797	3.972	4.119	4.261	4.413	4.544
(+) OPERAÇÕES QUE NÃO MOVIMENTAM RECURSOS	1.601	1.081	2.309	769	578	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484
(+) DEPRECIACÕES / AMORTIZAÇÕES	442	289	1.151	1.221	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484
(+) JUROS SOBRE CONTRATOS DE L. PRAZO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) VARIACÕES MONETÁRIAS/CAMBIAIS	125	609	1.042	(177)	(108)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+/-) AJUSTE DE EXERCÍCIOS ANTERIORES (PL)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+/-) PROVISÃO PARA DEVEDORES DUVIDOSOS	0	(6)	(16)	283	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+/-) PROVISÃO COM PESSOAL	1.034	189	131	(557)	202	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) RESULTADO EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) OUTRAS RECEITAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	1.140	348	32	(446)	1.692	2.498	2.513	2.886	3.336	3.797	4.281	4.456	4.603	4.745	4.897	5.028
(+/-) FONTES OPERACIONAIS	(147)	4.218	2.697	(7.616)	320	1.919	(637)	(1.032)	(1.143)	(1.005)	(962)	(918)	63	43	23	2
P01 - FORNECEDORES A PAGAR	(56)	494	1.439	(5.064)	2.290	460	452	57	(54)	84	127	171	152	132	112	91
P02 - FINANCIAMENTOS A PAGAR	(1.242)	4.237	335	(2.651)	(4.172)	1.800	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	-	-	-	-
P03 - OBRIGAÇÕES DIVERSAS	562	(1.135)	85	64	629	(252)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P04 - OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS	589	622	838	36	1.573	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)	(89)
(-/+) APLICAÇÕES OPERACIONAIS	(1.440)	(2.143)	(147)	(1.976)	657	(548)	(304)	257	(77)	(132)	(201)	(275)	(242)	(209)	(175)	(141)
A02 - TÍTULOS A RECEBER	(748)	452	(73)	(3.071)	617	(661)	(64)	309	(91)	(93)	(141)	(190)	(169)	(147)	(124)	(101)
A03 - ESTOQUES	(470)	(1.835)	138	846	1.378	112	(240)	(52)	14	(39)	(60)	(85)	(74)	(63)	(51)	(39)
A04 - OUTROS ATIVOS CIRCULANTES	(222)	(760)	(212)	249	(1.338)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) GERAÇÃO OPERACIONAL CAIXA	(447)	2.422	2.581	(10.038)	2.670	3.869	1.572	2.111	2.116	2.659	3.117	3.264	4.423	4.579	4.745	4.890
(+/-) FONTES NÃO OPERACIONAIS	1.824	361	128	10.900	62	(2.542)	-	(5.040)	-	-	-	(7.560)	-	-	-	-
P06 - EXIGÍVEL A LP	1.824	361	128	(1.701)	(1)	(2.542)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P06A - QUIROGRAFÁRIOS	-	-	-	12.600	-	-	-	(5.040)	-	-	-	(7.560)	-	-	-	-
P07 - PATRIMÔNIO LÍQUIDO	-	-	-	0	63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-/+) APLICAÇÕES NÃO OPERACIONAIS	(1.209)	(1.245)	(3.391)	(2.279)	(1.400)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)
A05 - REALIZÁVEL A LP	(59)	(17)	(38)	153	(137)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A06 - ATIVO PERMANENTE	(1.150)	(1.228)	(3.354)	(2.432)	(1.263)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)	(484)
(=) GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	168	1.539	(682)	(1.418)	1.332	843	1.089	(3.413)	1.632	2.175	2.634	(4.780)	3.939	4.095	4.261	4.406
(+) SALDO INICIAL DE CAIXA (BANCOS)	1.656	1.824	3.363	2.681	1.263	2.595	3.438	4.527	1.114	2.746	4.922	7.555	2.775	6.715	10.810	15.071
(=) SALDO FINAL DO CAIXA (BANCOS)	1.824	3.363	2.681	1.263	2.595	3.438	4.527	1.114	2.746	4.922	7.555	2.775	6.715	10.810	15.071	19.476

O segundo tópico discutido foi a inclusão no plano de um programa de participação nos resultados. O devedor argumentou que a legislação determina regras para a formalização da participação de resultados e que a empresa não estava preparada para isso. O empregado insistiu que os bons resultados previstos no plano eram fruto de um empenho dos trabalhadores e que isso não estava reconhecido. Houve um certo nível de tensão quando o devedor lembrou que o empregado fora instruído pelo sindicato a não se manifestar formalmente sobre a aceitação do plano. O consultor lembrou que a participação do empregado nessa reunião era um avanço que deveria ser considerado. Mais ainda, enumerou uma série de empresas em dificuldades que mantinham salários atrasados e comparou-as com a situação da empresa. Ao final da discussão, não se chegou a um consenso sobre esse tópico.

Como último ponto da reunião, os participantes foram convidados a votar pela aprovação ou rejeição do plano. O resultado foi de aprovação por unanimidade, com abstenção do empregado.

Após a reunião, o devedor e o consultor ponderaram que os resultados obtidos superaram suas expectativas e mesmo a revisão dos números foi considerada pertinente e condizente com o fluxo de caixa previsto para pagamento da concordata.

7. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações obtidas sobre a tramitação do Projeto de Lei 4376/93 na Câmara dos Deputados até o fechamento deste trabalho são no sentido de uma aprovação até o final do ano de 2003.

Os diversos artigos publicados na mídia e os vários seminários sobre o assunto demonstram o grande interesse registrado na reforma da Lei de Falências e a expectativa sobre os rumos da nova lei.

7.1 Sobre os objetivos do trabalho

Este autor pretende ter alcançado o objetivo genérico proposto de trazer o tema para o meio de discussão acadêmico, em especial, na área de Administração. Demonstrou-se ao longo do trabalho a pertinência de se tratar a concordata ou a recuperação judicial como um assunto multidisciplinar e não apenas como um objeto do Direito.

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

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

O estudo de caso possibilitou uma experiência gratificante, no sentido de testar as adaptações do Modelo de Almeida em um caso particular. O modelo utilizado foi bastante bem aceito pelos participantes do estudo de caso, houve um grande envolvimento na elaboração das planilhas e um interesse igualmente significativo nas mudanças propostas no projeto de lei.

7.2 Sobre o estudo de caso

- Prazo de elaboração do plano:

O prazo de elaboração proposto no PL 4376/93 seria bastante difícil de ser cumprido sem requerer prorrogação. Como foi visto, o projeto de lei determina o prazo de até trinta dias para entrega de toda documentação exigida, inclusive o plano de recuperação

judicial. Existe a possibilidade de se prorrogar o prazo por mais trinta dias. Assim, na melhor das hipóteses, a empresa devedora teria sessenta dias para elaboração do plano.

No desenvolvimento do estudo de caso, o tempo gasto na etapa de preenchimento das planilhas por parte do devedor foi de quatro semanas. Observe-se que, àquela época, a empresa já estava em concordata há quatro meses. Esse fato contribuiu para um aprimoramento e um amadurecimento de grande parte das idéias expostas no plano, como presenciou este autor ao longo das entrevistas da primeira etapa. Sem essa experiência prévia e esse tempo de reflexão, o plano seguiria duas vias alternativas: uma visão menos elaborada ou a necessidade de um prazo maior para sua conclusão.

- O canal de negociação:

Manter informados os credores e os trabalhadores, bem como os demais agentes envolvidos (clientes, entidades de classe e outros) foi muito importante para conquistar a confiança das pessoas. Durante as entrevistas individuais com os credores e trabalhadores na segunda etapa do estudo de caso, este autor vivenciou a importância de se estabelecer um canal de negociação constante com os credores desde o início do processo de concordata.

No decorrer das entrevistas, os credores demonstraram sintonia com o plano proposto pelo devedor. Segundo eles, isso ocorreu principalmente devido à credibilidade conquistada pela empresa devedora na sua intenção de recuperação.

Mesmo o representante dos trabalhadores, que foi mais cético quanto ao plano e afirmou não ter sido suficientemente envolvido no processo, concordou que o fato da empresa estar cumprindo com o parcelamento das rescisões e pagamento dos salários sem atraso foi decisivo para não acirrar os ânimos.

Realizar reuniões individuais com os representantes antes de uma reunião geral para aprovação do plano também foi um fator facilitador do processo. Os credores tiveram oportunidade de se manifestar livremente e expor suas posições. O credor privilegiado lembrou que considerava essas reuniões particularmente relevantes no caso da recuperação extrajudicial. Este autor lembra que essa modalidade, discutida no item 2.3 depende apenas de um livre acordo entre os credores e o devedor, o que reforça a opinião do entrevistado.

Providenciar um negociador hábil e experiente para intermediar os interesses do devedor e dos credores foi outro fator de sucesso para a aprovação do plano. O consultor escolhido pela empresa devedora para conduzir o processo de recuperação da empresa era bem aceito pelos credores, gozava de respeito junto aos trabalhadores e transmitia segurança e

tranquilidade para o devedor. Essas características foram bastante valorizadas pelos envolvidos. Ou seja, o principal papel do consultor foi o de ser o facilitador do processo.

- A adaptação do modelo de Almeida:

O processo de adaptação do modelo de Almeida foi simples e consumiu apenas quatro semanas de trabalho. As principais características que contribuíram para a facilidade na adaptação do modelo foram sua flexibilidade e a estrutura fornecida de planilhas básicas em software. De fato, as adaptações mais importantes foram nas planilhas de viabilidade, nas quais eram inseridas as demonstrações financeiras da empresa.

A aceitação do modelo por parte dos envolvidos foi bastante satisfatória e, mesmo considerando os diferentes níveis de conhecimento entre os envolvidos, as planilhas e a metodologia foram bem compreendidas por todos. Houve interesse e participação dos envolvidos diretos no estudo (consultor, devedor, quirografário, privilegiado e trabalhador) e de colaboradores da empresa e da consultoria no levantamento das informações.

A aplicação do modelo cumpriu o prazo estabelecido de trinta dias pelo projeto de lei, em que pesem as considerações feitas acima sobre o tempo escasso para elaboração deste plano. Isso comprovou para este estudo de caso que o modelo é prático o suficiente para ser aplicado à situação de concordata sem perder conteúdo. Este autor considerou que todos os aspectos levantados nos capítulos 2 e 3 estavam presentes no plano elaborado por este estudo de caso.

7.3 Considerações finais

As conclusões acima não permitem generalizações para outros casos de concordata. No entanto, a experiência deste autor permite sugerir que se aprofundem pesquisas utilizando a metodologia de Almeida e outras para casos de recuperação de empresas em concordata ou, quando aprovado o projeto de lei, em recuperação judicial.

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

No caso das microempresas e empresas de pequeno porte, como foi visto no subitem 2.3.1, não há obrigatoriedade para apresentação do plano. Porém, resgatando-se a idéia original de ALMEIDA (1995), o modelo poderá ser adaptado exclusivamente para orientar

essa classificação de empresas, que muitas vezes carecem de recursos e ferramentas e não têm condições de recorrer ao auxílio de um consultor.

Finalmente, este pesquisador lembra que no Brasil foram requeridas mais de dez mil falências e mais de 160 concordatas, somente no primeiro semestre de 2003 (EQUIFAX, 2003). Assim, espera-se estar contribuindo para atender a uma demanda importante por estudos e pesquisas sérias que tornem o administrador não somente um profissional voltado para empresas bem sucedidas e em crescimento, mas também consciente da sua participação nos momentos de crise.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Martinho I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas** Tese de dissertação de doutorado em administração pela USP, São Paulo, 1995
- ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico** Editora Atlas, São Paulo, 2001
- BONOMA, Thomas V. *Case Research in Marketing: opportunities, problems and a process* – EUA: Journal of Marketing Research, May 1985, v. XXII, p 199-208
- BOYD e STASH *apud* CAMPOMAR, M. Cortez **Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração** – Revista de Administração, São Paulo, FEA-USP, julho-setembro 1991, v. 26, n. 3, p 95-97
- CAMPBELL, Steven V. *Predicting bankruptcy reorganization for closely held firms* Accounting Horizons; Sarasota; Sep 1996
- CAMPOMAR, M. Cortez **Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração** – Revista de Administração, São Paulo, FEA-USP, julho-setembro 1991, v. 26, n. 3, p 95-97
- CHATTERJEE, Sris *et al.* **Resolution of financial distress: Debt restructurings via chapter 11, prepackaged bankruptcies, and workouts** Financial Management; Tampa; Spring 1996
- EQUIFAX **Estatísticas** Disponível em http://www.equifax.com.br/estatisticas/imprensa_estatisticas_falencias.htm e http://www.equifax.com.br/estatisticas/imprensa_estatisticas_concordatas.htm Consultada em 18/07/2003.
- FERNÁNDEZ-RIO, *apud* PODER EXECUTIVO **Relatório da Comissão Especial Destinada a Emitir Parecer ao PL n ° 4376/93**, de 30 de maio de 1996. Disponível em http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=20846 Consultado em 30/11/2002
- FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, Martinho I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**, Atlas, S.Paulo,1991
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOODE, W., HATT. P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3.ed. São Paulo. Nacional, 1979.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades** – São Paulo: Revista de Administração de Empresas, março/abril 1995a v. 35, n. 2 p. 57-63
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais** – São Paulo: Revista de Administração de Empresas, maio/junho 1995b v. 35, n. 3 p. 20-29
- KANITZ, Stephen C. **Como prever falências**, São Paulo, Mc Graw-Hill, 1978
- LEGAL DEPARTMENT, INTERNATIONAL MONETARY FUND **Orderly & effective insolvency procedures: key issues**, Legal Department, International Monetary Fund, 1999
- MARTINS, G.A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MATIAS, Alberto B. **O instituto jurídico da concordata no Brasil como instrumento de recuperação econômica e financeira das empresas**, Tese de dissertação de doutorado em administração pela USP, São Paulo, 1992

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas** – 15.ed. – São Paulo – Atlas, 2001

PEARCE II, John A. *When a strategic plan includes bankruptcy*. Business Horizons Sept-Oct, 1998.

PODER EXECUTIVO **Relatório da Comissão Especial Destinada a Emitir Parecer ao PL n° 4376/93**, de 30 de maio de 1996. Disponível em http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=20846 Consultado em 30/11/2002

PODER EXECUTIVO **Decreto-Lei 7661 de 21 de Junho de 1945 (Lei de Falências)**, atualizado até a Lei n° 9.462, de 19 de junho de 1997, Boletim Paulista de Direito

PODER EXECUTIVO **Subemenda global do relator às emendas de plenário ao substitutivo adotado pela comissão especial ao pl n° 4.376-B/1993. (PL n° 205, de 1995, apensado)**, de 27 de maio de 2003 Disponível em http://www.camara.gov.br/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=20846 Consultado em 05/06/2003

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

ROSS, Stephen A. *et al.* **Administração financeira: corporate finance**, São Paulo, Editora Atlas, 1995

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986

SCHRADER, A. **Introdução a pesquisa social empírica**. Porto Alegre: Globo, 1971.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo, Herder. 1974.

SPARKS, Debra **Why chapter 11 needs rewriting**, Business Week; New York; March 19, 2001

TAMARI, M. *Ethical Issues in Bankruptcy: A Jewish Perspective*, Journal of Business Ethics, 9; 1990; p 785-789

TAVAKOLIAN, Hamid *Bankruptcy: An emerging corporate strategy*, S.A.M. Advanced Management Journal; Cincinnati; Spring 1995.

THAU, H. Reversão da crise financeira empresarial: soluções e legislação. In: SEMINÁRIO DA ABAMEC 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 1999

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de **Planejamento e controle empresarial: uma abordagem sistêmica**. Rio de Janeiro: LTC, 1983.

WINEGARDNER, K. E. *The case study method of scholarly research* – The Graduate School of America, consultada em 19/09/2002, disponível em <http://www.tgsa.edu/online/cybrary/case1.html>

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2.ed 2001

ZWAIG, Melvin C; PICKETT, Michelle M *Early warning signs of a bankruptcy* Business Credit; New York; Jan 2001