



## Planejamento estratégico e a recuperação de empresas

O objetivo genérico do plano de recuperação judicial (PRJ), previsto na Nova Lei de Falências, é permitir às empresas em dificuldades financeiras que voltem a se tornar participantes competitivas e produtivas da economia. Os beneficiados serão não somente os atores econômicos diretamente envolvidos (controladores, credores e empregados), mas, principalmente, a sociedade como um todo. Não se deve confundir o Plano de Recuperação Judicial com um alongamento de dívida somente. O plano deve conter os instrumentos que identifiquem, ataquem e superem as causas para o surgimento do endividamento, acreditando que ele não será apenas meio de procrastinação da falência da empresa.

Primeiramente, a empresa deve analisar com profundidade os "fatores críticos de fracasso". 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.

Para aumentar as chances de sucesso de um plano de recuperação, é necessário dar chance de opinião a todos os credores para a formação do plano. Isso permite estabelecer um incentivo aos credores que vêem as possibilidades de abusos por parte dos devedores serem reduzidas. A participação de terceiros no plano envolve basicamente quatro canais de negociação: financiadores, fornecedores, clientes e empregados. Estes canais devem ser abertos imediatamente após o pedido de recuperação judicial e deve haver clareza e visibilidade ampla quanto ao plano de recuperação por parte de todos os atores envolvidos.

Num quadro de insolvência, sempre haverá a dúvida se aparecerão entidades dispostas a financiar as atividades da empresa. Esse canal de negociação é o maior responsável pelo sucesso da gestão do caixa da empresa.

Caso as negociações entre o devedor e seus fornecedores não sejam prontamente iniciadas, haverá sério risco de interrupção de fornecimento. 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.

Existe a possibilidade de que os clientes busquem outras empresas mais seguras para fazer negócio. Por outro lado, um relacionamento bom com clientes pode permitir estreitamento dos prazos de recebimento, aliviando o fluxo de caixa.

Mesmo a empresa em insolvência, reúne os requisitos para adotar o planejamento estratégico para sair da crise.

A eventual necessidade de demissões pode trazer conflitos com o sindicato e os funcionários. A possível perda de profissionais qualificados e de nível gerencial, fruto de uma procura por empregos mais seguros, também deve ser levada em consideração.

Variações do cenário poderão ocorrer no período em que a empresa estiver sob recuperação. Prever e tratar as ameaças e oportunidades advindas dessas alterações ambientais é importante para qualquer organização. No caso de uma empresa em crise, isso pode significar a diferença entre a recuperação e a falência. Entre as metas e objetivos da empresa em recuperação, o principal é o retorno da empresa a uma situação de geração de fluxo de caixa positivo que permita à empresa honrar com suas dívidas.

O administrador judicial será a entidade que deverá reunir competências 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, a qual pode reunir profissionais de diversas áreas.

Quanto à avaliação do plano, existem relatórios previstos em lei. 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.

Finalmente, no momento de elaboração de um plano de recuperação judicial, o empresário poderá escolher entre cumprir uma mera formalidade jurídica ou efetivamente dar a si mesmo uma segunda chance. Como foi visto, mesmo a empresa em situação de insolvência reúne todos os requisitos para adotar o planejamento estratégico como forma de sair da crise. As restrições apresentadas apenas delimitam o escopo do plano.

**Fábio Bartolozzi Astraukas é Mestre em Administração, diretor da consultoria Siegen e membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.**