



## Opinião: Dimensão estratégica da recuperação judicial

Muito se tem discutido sobre as mudanças propostas nas regras de recuperação judicial de empresas durante a pandemia da Covid-19. Tais mudanças são oportunas diante da cada vez mais palpável recessão econômica que certamente se acentuará nos próximos meses. Essa discussão também possibilita lançar luz sobre um tema até agora pouco debatido em profundidade: a qualidade dos planos de recuperação judicial sob a dimensão estratégica.



Em linhas gerais, é ponto pacífico que uma recuperação

judicial se fundamenta na capacidade de uma empresa em convencer os seus credores de que é possível superar a crise por meio de um novo plano estratégico — o qual, se bem-sucedido, possibilitará o pagamento das dívidas. Nesse sentido, um dos elementos mais importantes da recuperação judicial são os planos de recuperação. A ideia é simples. Se um plano é consistente, há chances de a empresa se reestruturar e superar a crise. Se um plano é inconsistente, representa apenas páginas desprovidas de significado e tem o único objetivo de atender aos pré-requisitos legais, a recuperação da empresa pode nunca ocorrer.

A dificuldade aqui, entretanto, é que a maioria dos planos de recuperação se concentra, quase que exclusivamente, na descrição da situação da empresa e nos mecanismos financeiros de sua recuperação. Um plano típico, visando ao estancamento da crise, prescreve a redução de custos, por meio, por exemplo, da redução da folha de pagamento e da alienação de ativos. Tais medidas são necessárias em um momento de adversidade, em que a sobrevivência da empresa demanda medidas severas que podem levar à continuidade das suas operações no futuro. Ainda assim, concentrar-se apenas no diagnóstico da situação e nos mecanismos financeiros de recuperação pode encobrir aspectos pertinentes à superação da crise.

Em um estudo recente, investigamos os elementos estratégicos mais importantes dos planos de recuperação judicial e como eles se conectam ao desempenho das empresas. Uma vez que a estratégia não existe no vazio, é natural dizer que o planejamento para se superar uma crise também deve considerar um conjunto de ingredientes estratégicos. Esses ingredientes são as etapas intermediárias, que conectam o diagnóstico da crise e a seleção dos mecanismos financeiros de recuperação. Eles são a "engrenagem interna" do plano de recuperação judicial.

Encontramos evidências de que a melhoria no desempenho da empresa está relacionada com a



---

apresentação de um plano de recuperação que contenha, além de um bom diagnóstico dos fatores que contribuíram para a crise vivenciada pela organização, uma clara definição dos recursos internos da firma e a identificação das suas forças competitivas. Também identifica-se que a ausência de uma robusta análise da estrutura da indústria é um fator crítico para que um plano não seja bem-sucedido. A principal conclusão, portanto, é que o plano de recuperação judicial deve ser detalhado em suas dimensões estratégicas, indo muito além de um simples *storytelling* sobre as razões da crise corporativa e dos cortes de custos planejados.

O que isso implica de fato? Em um momento em que a economia mundial dá sinais claros de uma crise, aqueles envolvidos com o processo de recuperação judicial devem efetivamente se envolver e atentar para a formulação dos planos de recuperação. Um plano que somente discorra sobre as ações de recuperação ou sobre o diagnóstico da crise enfrentada pela empresa é como um livro rasgado, em que faltam páginas importantes para a sua plena compreensão. Gestores devem devotar tempo para analisar e comunicar sobre os recursos da firma e sobre as forças do mercado que lapidam as decisões estratégicas. Em síntese, os planos de recuperação judicial devem incorporar um olhar estratégico da organização, indo além de um mero instrumento operacional exigido pela Justiça para o andamento do processo.

**Estudo:**

Monteiro, G. F. A., Caleman, S. M. de Q., & Pongeluppe, L. S. (2020). Firm performance and the strategic components of bankruptcy reorganization plans. *Brazilian Administration Review*, 16(4), e190072.

**Date Created**

23/04/2020