Cresce número de empresas que encerram recuperação com sucesso

Fundada em 1928 em São Paulo, a Mangels, maior fabricante de rodas de automóveis do país, viu-se em uma encruzilhada em 2013: com R$ 400 milhões em dívidas e investimentos que não deram o retorno esperado, a empresa decidiu assumir o risco e recorrer a um instituto jurídico que fora instituído havia menos de dez anos no Brasil — a recuperação judicial.

123RF

123RFDe 2014 a 2022, foram concedidas 290 recuperações judiciais em São Paulo

A Mangels protocolou o pedido de recuperação em novembro de 2013. O objetivo não era apenas renegociar dívidas. A empresa optou por rever seus conceitos e modelo de gestão. Reconheceu erros do passado, ouviu os empregados da fábrica, cortou cargos e mordomias do alto escalão e dialogou, e muito, com os credores.

"Aprendemos a trabalhar mais com menos. Enxugamos a estrutura, que chegou a ter 80 executivos. Hoje, temos apenas oito diretorias. Aprendemos com os erros. Fomos humildes em pedir ajuda, conversar com os operadores. Negociamos sempre com transparência com os credores", disse o diretor-presidente da Mangels, **Elio Pereira da Silva**.

Mesmo em recuperação, a Mangels não deixou de investir. Mas, dessa vez, sem recorrer a bancos. Foi usado apenas capital próprio. Com o fim da recuperação, em março de 2017, a empresa retornou competitiva ao mercado. E não parou de crescer. Em 2021, o faturamento passou de R$ 1 bilhão. O valor nunca havia sido alcançado, nem antes da crise.

Para superar a recuperação, a Mangels também criou um plano de reconstrução com sete pilares, que incluía, por exemplo, melhorias no processo de produção e reestruturação financeira. "A lei te protege naquele momento, mas, se você não trabalhar, a lei não vai te salvar. Ela te dá a oportunidade de se recuperar, mas é você quem precisa mudar a forma de gestão", afirmou **Fabiano Lobo de Moraes**, CFO da Mangels.

Casos de sucesso como o da Mangels têm crescido nos últimos anos, à medida em que a própria legislação também vem sendo aperfeiçoada. Entretanto, empresas que conseguem dar a volta por cima

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

ainda são minoria. Segundo o advogado **Marcelo Sacramone**, que foi juiz de Vara de Falências e Recuperações Judiciais por mais de dez anos, somente 24% dos processos de recuperação são encerrados com sucesso no estado de São Paulo.

Números expressivos
O Núcleo de Estudos de Processos de Insolvência (Nepi), da PUC-SP, e a Associação Brasileira de Jurimetria (ABJ), da qual Marcelo Sacramone faz parte, produziram um relatório bastante completo sobre o processamento de recuperações judiciais em São Paulo, onde estão concentradas as maiores empresas do país.

De janeiro de 2010 a julho de 2017, 52,7% das empresas que buscaram a recuperação eram de médio ou grande porte, muitas com faturamento entre R$ 10 milhões e R$ 50 milhões. Um levantamento feito pelo Tribunal de Justiça de São Paulo, a pedido da **ConJur**, apontou que, de 1º de janeiro de 2014 a 31 de março de 2022, foram concedidas 290 recuperações judiciais no estado. O ano com maior número de pedidos foi 2019: 461.

Divulgação/Mangels

Divulgação/MangelsMangels passou por recuperação judicial de 2013 a 2017 e hoje fatura mais de R$ 1 bilhão

Em nível nacional, dados do Serasa Experian indicam uma queda nos índices desde 2017. O ano de 2016, aliás, apresentou recorde de processos em todo o país: 1.863. Naquela época, vivia-se o auge do "lavajatismo", com a consequente crise no setor de construção civil (grandes alvos da autodenominada força-tarefa, como OAS, Camargo Corrêa, Odebrecht e UTC, também entraram em recuperação judicial), além do impeachment da presidente Dilma Rousseff.

Depois disso, os números começaram a diminuir. E nem mesmo a pandemia da Covid-19 gerou um tsunami de recuperações judiciais, como se imaginou no início da crise sanitária. Em 2021, segundo o Serasa, foram apresentados 891 pedidos de recuperação, número 24,4% menor que 2020. Mas qual seria o motivo da redução de empresas recorrendo a esse instituto?

Motivos para o sucesso
Além de dialogar e negociar à exaustão com os credores, especialistas explicam outros motivos que levam a uma recuperação judicial bem-sucedida, como bom assessoramento jurídico, a escolha do tempo correto para ajuizar o pedido e a disposição de olhar para dentro da própria empresa e corrigir os erros

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

do passado.

O advogado Marcelo Sacramone destacou justamente a necessidade de ajuizar o processo no tempo certo, isto é, antes que a crise financeira cresça a ponto de tornar inviável o soerguimento da empresa. "É preciso entender que a recuperação judicial é o remédio para superar uma crise, e não um mal a ser combatido. A recuperação não deve ser a última alternativa".

O medo de admitir erros e fracassos ou de manchar a imagem da empresa podem levar muitos empresários a adiar o pedido de recuperação judicial, insistindo em resolver o problema internamente. A consequência da demora, segundo o advogado **Domingos Refinetti**, sócio do escritório WK Advogados, é que, muitas vezes, a recuperação é deferida tarde demais e a empresa não consegue fugir da falência.

"Aqueles que tiveram sucesso enfrentaram no devido tempo uma situação que requeria um *turning around*, utilizaram o prazo dos 180 dias para efetivamente apresentar um plano com começo, meio e fim, fizeram uma lição de casa antes, apresentaram um plano viável, negociaram bem. E tem sucesso nas duas pontas: em renegociar as dívidas e reestruturar a empresa", explicou.

Para a advogada **Maria Fabiana Seoane Dominguez Sant'Ana**, do escritório PGLaw, a empresa precisa entrar na recuperação judicial pensando em uma reestruturação efetiva e global, e não apenas em renegociar dívidas: "A postura do devedor é importante. Tem que entrar na recuperação com boa-fé, com vontade de resolver e negociar, e não apenas para pagar o menos possível e no maior prazo possível".

Segundo Sacramone, outro fator que contribui para o sucesso da recuperação é conduzir as negociações com o máximo de transparência. "Assim, os credores entendem qual é o problema e se tornam parceiros do devedor. Comportamento colaborativo faz com que as empresas consigam sair da recuperação. A empresa sozinha, ainda que saia da recuperação, vai precisar dos credores para continuar gerando atividade. Se o credor se sentir desrespeitado, ele não volta a contratar", disse ele.

Reprodução

Reprodução Especialistas defendem negociação transparente com credores para superar recuperação judicial

Casos de sucesso

No estado de São Paulo, além da Mangels, outras grandes empresas também conseguiram concluir de

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.

forma positiva a recuperação judicial. Marcelo Sacramone citou o caso da Editora Rideel, conhecida por publicar livros de Direito, que entrou com o pedido em maio de 2016. Pouco mais de três anos depois, o Judiciário autorizou o encerramento da recuperação em razão dos pagamentos em dia aos credores.

Outro caso, dessa vez destacado por Domingos Refinetti, é da Eternit, fabricante de telhas com mais de 80 anos no mercado. Após o Supremo Tribunal Federal proibir, em 2017, o uso do amianto, em razão de seu potencial cancerígeno, a Eternit enfrentou uma grave crise financeira e entrou em recuperação judicial. Foi necessária uma grande reestruturação interna para se manter no mercado.

Uma das soluções foi diversificar o portfólio, com novos produtos e tecnologias adaptadas à nova realidade do mercado. "A empresa se modernizou e deixou de lado negócios que não eram rentáveis, focando no que gerava mais lucro", explicou Refinetti. Entre os exemplos, estão a interrupção da venda de caixas d'água e o investimento em telhas que transformam luz solar em energia elétrica. Em 2021, o lucro líquido da empresa foi de R$ 269 milhões.

Os casos da Mangels, da Rideel e da Eternit mostraram que investir na recuperação extrajudicial é uma boa saída para as empresas em crise. Uma coisa é negociar cara a cara com o credor quando se estabelece as etapas da negociação. Na recuperação judicial, é preciso seguir as etapas da lei. O processo é mais engessado, caro e demorado.

Nesse cenário, vê-se que foi positiva a última alteração na Lei de Falências e Recuperação Judicial (Lei 11.101/2005): A recuperação extrajudicial pode ser tão eficiente quanto a judicial, mas mais barata e rápida. Os devedores partem para uma negociação extrajudicial, já com adesão de certos credores, e só depois submete o plano ao Judiciário.

Na visão da advogada Maria Fabiana Sant'Ana, a mudança na lei também buscou aumentar o espaço de negociação, com a possibilidade de mediação entre devedor e credor. "Agora, os próprios credores podem apresentar um plano. Com isso, o devedor não pode mais chegar à assembleia e apresentar o pior plano possível porque, do contrário, a alternativa é a falência", afirmou.

Sendo assim, conforme a advogada, se o devedor não negociar de verdade, não tentar chegar a um consenso, corre o risco de ver aprovado um plano alternativo, proposto por um credor. "Entrar em uma recuperação judicial tem que ser uma estratégia muito bem pensada", finalizou Sant'Ana.

Para **Oreste Laspro**, administrador judicial, “a recuperação judicial evoluiu e os empresários devem compreender que a solução da empresa em crise não está mais na simples obtenção de um deságio, venda de ativos e prazos de pagamento. É necessário ingressar com o pedido antes que a crise seja irreversível, negociar de modo transparente e acima de tudo com mudança de mentalidade, admitindo os erros do passado e comprometimento real com mudanças para o futuro.”

Date Created
30/04/2022

2023 - www.conjur.com.br - Todos os direitos reservados.