

# IRB

## Estudos setoriais

Eficiência da administração judicial para a transparência do  
processo de recuperação judicial

Venda proibida

Distribuição gratuita

Outubro 2017

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Gráficos

Gráfico 1 - Quantidade de processos x Estado .....	11
Gráfico 2 - Porcentagem de processos que não alcançaram o deferimento do processamento dos pedidos de recuperação judicial .....	12
Gráfico 3 – Percentual de Recuperações Judiciais deferidas por ano .....	14
Gráfico 4 - Critério para a seleção dos processos.....	16
Gráfico 5 - Amostragem .....	16
Gráfico 6 – Quantidade de processos com / sem relatórios.....	211
Gráfico 7 - Quantidade de processos sem relatórios x tempo de processamento .	222
Gráfico 8 - Distribuição. Número de empresas x administradores judiciais.....	244
Gráfico 9 - Quantidade de parâmetros adotados nos relatórios x Administrador Judicial.....	255
Gráfico 10 - Frequência na apresentação dos parâmetros .....	255
Gráfico 11 - Quantidade de Administradores Judiciais que utilizam os parâmetros definidos.....	277
Gráfico 12 - Informação sobre resultados líquidos.....	29
Gráfico 13 - Processos com análise da Margem do EBITDA.....	300
Gráfico 14 - Desempenho dos administradores judiciais .....	300

### Quadro

Quadro 1 - Nível de informação, quantidade e percentual .....	288
---------------------------------------------------------------	-----

### Figura

Figura 1 - Fluxo de expectativa de desenvolvimento do profissional em Administração Judicial.....	333
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## SUMÁRIO

<b>1 MENSAGEM DO IRB</b> .....	3
<b>2 OBJETIVO DA PESQUISA</b> .....	6
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	9
3.1 Universo de casos de recuperação e amostra utilizada .....	12
3.2 Percentual de insucesso por ano .....	12
3.3 Estipulação dos parâmetros de excelência .....	166
<b>4 EFICIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL</b> .....	200
<b>5 QUANTIDADE DE RELATÓRIOS NÃO APRESENTADOS</b> .....	211
5.1 Análise dos processos com relatórios apresentados .....	233
<b>6 CONCLUSÕES</b> .....	322
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35

## 1 MENSAGEM DO IRB

O Instituto Recupera Brasil – IRB – foi criado em janeiro de 2011 com a finalidade de realizar ações visando a estimular o estudo da Lei de Recuperação de Empresas e Falências, a qual, na época, estava prestes a fazer seu 6º aniversário e já havia enfrentado nos anos de 2008 e seguintes, os efeitos da crise do *subprime* americano na economia brasileira.<sup>1</sup>

A eficiência do processo de recuperação judicial deve-se dar através do pleno exercício de seus institutos, seja pela devida proteção à empresa em crise, para que esta possa buscar seu soerguimento com a manutenção de empregos e atividade empresarial, como também pela proteção ao credor, garantindo transparência e perspectivas sobre a viabilidade da recuperanda, bem como segurança na lista de credores, evitando fraudes e prejuízos a universalidade de credores do processo concursal.

Assim, direcionando seus esforços no sentido de proporcionar o conhecimento, o IRB empreendeu diversas ações no sentido de debater sobre a

---

<sup>1</sup> “A Crise do subprime é uma crise financeira desencadeada em 24 de julho de 2007, a partir da queda do índice Dow Jones motivada pela concessão de empréstimos hipotecários de alto risco (em inglês: *subprime loan* ou *subprime mortgage*), prática que arrastou vários bancos para uma situação de insolvência, repercutindo fortemente sobre as bolsas de valores de todo o mundo. A crise foi motivada pela concessão desenfreada de créditos imobiliários, através das empresas como a Fannie Mae e Freddie Mac, controladas pelo governo americano, assim como por falhas na regulação do sistema financeiro que permitia a transferência dos créditos hipotecários (CDS, CDO, etc.) em série, permitindo a transferência de riscos para outras contrapartes. Alguns citam também que, a esse quadro, se acrescenta, como pano de fundo da crise, a manutenção de juros reduzidos pelo Fed (o sistema de bancos centrais dos Estados Unidos), como forma de estimular a economia norte-americana, recém-saída da chamada crise da bolha da internet (falência das empresas ponto com), que teria ocorrido em 2001; a intenção do governo norte-americano seria de incrementar os investimentos, promovendo uma economia aquecida. A troca de comando em 2006 impediu que um novato assumisse o ônus da freada obrigatória. Nesse cenário, incentivados pela desregulamentação, os bancos norte-americanos acirraram a prática da alavancagem, elevando-a a margens nunca antes vistas, chegando, para exemplificar, ao inacreditável percentual de segurança (depósito compulsório) de 2%, 1%, ou até menos que isso, se consideradas as transações ocultas, não computadas nos registros contábeis dos bancos. Tornou-se comum no meio financeiro a adoção de práticas cada vez mais irresponsáveis, com a criação de inúmeras ‘inovações financeiras’ de alto risco, muitas das quais aliadas a práticas de irregularidades, como fraude financeira na avaliação de risco dos chamados títulos podres, derivativos, CDO baseados nas hipotecas subprime, que foram avaliados com o grau máximo de segurança de investimento (AAA), por agências de avaliação de risco acima de qualquer suspeita (até então), como a AIG e a Standard & Poor’s. É o que explica como tais títulos se espalharam pelo mundo inteiro, intensificando a vastidão da crise. A crise do subprime foi imediatamente percebida como grave (segundo muitos economistas, a mais grave desde 1929), com possibilidade de se transformar em uma crise sistêmica, entendida como uma interrupção da cadeia de pagamentos da economia global, e que tenderia a atingir, de maneira generalizada, todos os setores econômicos. É considerada como um prenúncio da crise econômica de 2008.” (WIKIPÉDIA. Crise do Subprime. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise\\_do\\_subprime](https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_do_subprime)>. Acesso em: out. 2017)

eficiência da Lei 11.101/05 ao seu grau máximo, realizando ações, em sua maioria gratuitas, ao público em geral em eventos, cursos e seminários organizados e/ou apoiados pelo Instituto e realizados nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Goiás, dentre outros, chegando a ter a honra de ministrar cursos sobre temas avançados do processo de recuperação em escolas da magistratura de diversos Estados brasileiros, tais como Santa Catarina e Amazonas.

O IRB também teve o prazer de empreender em conjunto com o Conselho Federal de Administração – CFA –, a elaboração da primeira cartilha sobre o tema e com o objetivo de um melhor entendimento aos empresários sobre o processo de recuperação judicial, tendo esse projeto sido abraçado e concretizado pela Secretaria da Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, tornando-se realidade no ano de 2011 para, logo após, em dezembro do mesmo ano, termos experimentando a honra de publicar uma nova Cartilha junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, sendo esta com uma linguagem mais descomplicada e casual e visando a oferecer elementos para que o micro e pequeno empresário pudesse entender mais acerca do processo de insolvência.

Levando a cabo sua finalidade precípua, o IRB teve a honra de ter sido recebido por mais de uma vez no Ministério da Fazenda pelo Sr. Waldery Rodrigues Júnior e sua equipe - na qualidade Assessor da Secretaria Executiva do Ministério da Previdência Social, em exercício na Assessoria de Assuntos Econômicos do Gabinete do Ministro da Fazenda, sendo um dos coordenadores de grupo de trabalho visando à elaboração de um novo projeto de Lei de Insolvências no Brasil em conformidade com a Portaria nº 467, de 16 de dezembro de 2016, o qual tem por objetivo o debate das alterações do sistema de insolvências brasileiro, existindo uma grande expectativa de que o projeto venha a se tornar uma Lei de Recuperações Judiciais e Falência mais eficiente em um futuro próximo.

Além do presente estudo, o Instituto Recupera Brasil empreende novamente neste mês de outubro de 2017 através da inauguração de estúdio profissional de filmagem em sua sede, o qual se destina a realizar gravações de web aulas e um programa chamado “*Em debates*”, destinado a expor as convicções de renomados juristas e grandes nomes do cenário econômico sobre a eficiência prática na defesa e aplicação das Leis brasileiras, o qual está disponível no endereço eletrônico [www.institutorecuperabrasil.com.br](http://www.institutorecuperabrasil.com.br).

Finalmente, o IRB inova lançando o presente caderno setorial para apresentação de sua pesquisa acerca da eficiência da administração judicial nos

processos de recuperação judicial, sendo uma ação pioneira no Brasil voltada para o desenvolvimento da atividade de administração judicial, utilizando-se de dados concretos colhidos de parcela dos processos atualmente em curso e visando a fornecer uma primeira amostragem sobre o que os administradores judiciais têm feito para proporcionar ao Judiciário e aos credores a clareza necessária para a condução de processos de insolvência, bem como para a formação da convicção dos *stakeholders* acerca da viabilidade de soerguimento de uma empresa em crise, favorecendo a votação positiva e a agilidade do processo em si.

Essa é a missão do IRB: levar a luz por onde passa com a finalidade de estar a serviço do Direito na recuperação de empresas e esperamos que o presente estudo possa proporcionar uma leitura interessante e edificante para todos aqueles que se interessem pelo tema da eficiência dos institutos de insolvência no Brasil.

*Luis Cláudio Montoro Mendes – Presidente Instituto Recupera Brasil*

## 2 OBJETIVO DA PESQUISA

A Lei 11.101, de fevereiro de 2005, iniciou sua vigência no mês de julho do mesmo ano e se encontra em vigor até a data de elaboração do presente estudo, sendo objeto de debates promovidos pelo Ministério da Fazenda para a apresentação de sugestões de mudança em seus institutos, visando a dar maior eficiência à sua aplicação e melhores resultados no soerguimento de empresas.

Importante destacar as grandes contribuições proporcionadas por representativos institutos envolvidos com o estudo do Direito da Insolvência Brasileira, como o Instituto Brasileiro de Recuperação de Empresas (IBRe),<sup>2</sup> Instituto Nacional de Recuperação de Empresas (INRE)<sup>3</sup> e Instituto Brasileiro de Administração Judicial (IBAJUD),<sup>4</sup> todos compostos por renomados professores e operadores do Direito de Insolvência brasileiro e que vem imprimindo sua atuação através de ações efetivas no debate dos institutos do sistema de insolvência brasileiro, participando ativamente do projeto de alteração da Lei.

Por tais contribuições, especialmente a do IBAJUD - envidando esforços na realização de cursos em todo o Brasil, visando à capacitação dos profissionais do segmento - a administração judicial vem-se profissionalizando cada vez mais, sendo reconhecida como um elemento crucial do processo judicial de insolvência, pois, atuando na qualidade de representante do Juízo em uma recuperação judicial, o administrador judicial possui o poder/dever de implementar as medidas necessárias para garantir transparência da empresa em processo de soerguimento, bem como garantir a efetividade de suas medidas tomadas quando da formação da lista de credores e, por fim, acompanhar a regularidade do pagamento aos credores, proporcionando a estes a segurança necessária para a tomada de suas decisões e evitando fraudes ou desvios no processo como um todo.

Importante destacar que, atualmente, o estudo dos institutos de Direito passam por uma nova tendência utilizando dados de casos concretos para a avaliação da eficiência de sua utilização no dia a dia, sendo pioneira nesse caminho

---

<sup>2</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS DE RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS – IBR. Disponível em: <<http://ibrbrasil.com/index.html>>. Acesso em: 18 out. 2017.

<sup>3</sup> INSTITUTO NACIONAL DE RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.inre.com.br>>. Acesso em: 18 out. 2017.

<sup>4</sup> INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL – IBAJUD. Disponível em: <<http://www.ibajud.com.br>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

a Associação Brasileira de Jurimetria,<sup>5</sup> inclusive no estudo dos processos de recuperação e seus efeitos para o soerguimento das empresas, a qual realizou estudo inicial com sucesso através da análise de uma amostra de 200 casos em trâmite nas Varas especializadas da Comarca da Capital do Estado de São Paulo e, com muita certeza, estudará os processos em alcance nacional em um futuro próximo.

Em razão do cenário atual, não há momento mais oportuno para o estudo da realidade da administração judicial no contexto do instituto da recuperação, sendo que o IRB apresenta este estudo sobre a atuação desse profissional quando do exercício de suas funções através da análise de amostra de casos atuais para se apurar como estão sendo observadas as obrigações reguladas para atuação deste profissional no processo de insolvência.<sup>6</sup>

Inserida na seção III, as regras ao administrador em conjunto com as destinadas ao comitê de credores - talvez em razão da semelhança que tais encargos possuam na fiscalização do processo e da recuperanda – demonstra que tal atuação visa a proteger o bem comum da universalidade de credores e, determina a Lei, logo no primeiro artigo da seção, o artigo 21<sup>7</sup>, a regulamentação de quem pode figurar nessa função, destacando primeiramente sua idoneidade para posteriormente identificar quais profissionais que poderiam assumir tal incumbência, inovando à época em inserir a pessoa jurídica especializada nesse rol.

Assim, este profissional, ou empresa, deve estar preparado pessoalmente e possuir uma equipe própria, ou contratada, a qual deverá ser devidamente treinada e especializada para a finalidade de exercer sua função de forma competente, sendo a confiança do magistrado um dos elementos importantes de sua escolha, mas a capacidade técnica e o histórico de casos os elementos determinantes de sua manutenção no caso.

Dentre os elementos de sua atividade, o administrador judicial deve demonstrar o zelo no acompanhamento das atividades da empresa recuperanda, demonstrando grande disposição para o entendimento de números e dados, bem

---

<sup>5</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA – ABJ. Disponível em: <<http://abjur.org.br/index.php>>. Acesso em: 17 out. 2017.

<sup>6</sup> Pela importância da atuação do administrador judicial, a Lei 11.101/05 destinou grande parte da seção III para a regulação de suas atividades e inseriu diversas previsões nos demais dispositivos.

<sup>7</sup> Art. 21. O administrador judicial será profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada.



como visitando, por si ou por seus prepostos, a empresa devedora com a finalidade de levar ao conhecimento dos credores, através do processo, qualquer situação que possa destoar da finalidade de soerguimento da empresa e dos objetivos sociais indicados nos instrumentos societários.

Por pontos principais dessa atividade, se encontram: a) o relatório mensal de acompanhamento das atividades; b) a lista de credores; e, c) o relatório sobre o cumprimento do plano, sendo que esse eixo de atividades do administrador judicial engloba um universo de atividades e verificações que vão desde as constatações de atividades até a verificação dos documentos contábeis da recuperanda que deram fundamento para o lançamento dos créditos da lista de credores por ela apresentada quando do início do processo.

No presente estudo, por ser o primeiro do gênero no Brasil, escolhemos realizar a análise dos relatórios mensais de acompanhamento das atividades das recuperandas apresentados pelas respectivas administrações judiciais em processos que tramitam nos Estados da Federação onde já se tornou possível a identificação de casos já alinhados com a implantação do processo eletrônico, iniciando o estudo com: a) identificação da existência ou não de relatórios; b) quando existentes os relatórios, a identificação da qualidade dos mesmos através dos parâmetros utilizados para a transparência da atividade, estabelecendo uma métrica para identificação do tecnicismo dos relatórios mensais de atividades.

Tal escolha não se deu ao acaso, pois se mostra como requisito mínimo de transparência quanto à viabilidade da empresa através do acompanhamento e relato de suas atividades quando de uma situação que envolve um concurso de credores, fornecendo a estes últimos, uma boa base de informações para que possam tomar decisões acerca da aprovação ou não do plano de recuperação apresentado, bem como estimar a expectativa de recebimento de seus créditos.

### 3 METODOLOGIA

Estruturar um estudo deste gênero implica em grande responsabilidade aos envolvidos, pois necessário se faz unir a viabilidade financeira e operacional para a pesquisa de casos concretos que poderão realmente dar uma visão da situação atual, definindo períodos e visando criar uma amostra mínima dentro do universo das recuperações judiciais com as mesmas características, ou seja, que guardassem similitudes mínimas para a composição de uma base clara de pesquisa.

Assim, conforme será demonstrado abaixo, não se pode analisar o universo de um instituto jurídico iniciado no ano de 2005 sem nos atentarmos a um período de aprendizagem, ou seja, quando seus operadores passaram de meros aprendizes a realmente conhecedores daquele novo instituto.

Avaliando como poderia se dar a escolha do universo em que se pretenderia estudar, ou seja, casos com indiscutível semelhança, o IRB entendeu por importante abrir mão dos casos utilizados nos anos iniciais de vigência da Lei, pois, não obstante sua larga utilização desde 2005, o instituto da recuperação judicial serviu como tábua de salvação no apoio ao soerguimento de empresas especialmente em dois momentos de crises complexas vivenciados pela economia brasileira, sendo a crise decorrente do impacto do *subprime* norte-americano em 2008 e a crise desencadeada em 2015.

Ocorrido em 2008, o primeiro relevante aumento de casos novos e com eles advindo uma fase importante de melhoria dos entendimentos e de novas e importantes jurisprudências, inegavelmente que as experiências adquiridas puderam elevar o patamar de qualidade dos processos interpostos quando da nova crise deflagrada no Brasil nestes últimos anos,<sup>8</sup> ou seja, de 2014 até o presente momento,

---

<sup>8</sup> Uma forte crise econômica tem abalado a economia brasileira desde o seu início, nos primeiros meses de 2015, até a atualidade. A crise, cujos primeiros sinais já puderam ser percebidos no final de 2014, foi acompanhada e intensificada por uma crise política, resultando em protestos contra o governo por todo o país. Dilma Rousseff, presidente na época, que houvera sido reeleita para seu segundo mandato, foi afastada do cargo definitivamente em agosto de 2016 com o seu *impeachment* e, em seu lugar, assumiu seu vice, Michel Temer, que prometeu adotar medidas para recuperar a economia. Um dos sintomas da crise é a forte recessão econômica. É a pior recessão da história do país, havendo recuo no Produto Interno Bruto (PIB) por dois anos consecutivos. A economia contraiu-se em cerca de 3,8% em 2015. Em setembro de 2016, a taxa de desemprego chegava a 11,8%, atingindo 12 milhões de brasileiros. Em 2016, os efeitos da crise econômica foram amplamente sentidos pela sobrecarga nos serviços públicos e pela população, que precisou adaptar as contas para a realidade financeira. De acordo com pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) no ano, quase metade dos entrevistados (48%) passou a usar mais transporte público e 34% deixaram de ter plano de saúde. O

trouxo um universo de casos inegavelmente operado por profissionais melhores e mais experientes, conhecedores do instituto da recuperação judicial, não se limitando apenas aos administradores, como também aos advogados das recuperandas e dos credores.

Vislumbrou-se nesse universo de casos ocorridos de 2014 a 2017 o equivalente a mais da metade dos casos verificados em todo o período, um universo mais adequado e operado por profissionais experientes em razão do conhecimento amplamente adquirido pela comunidade jurídica e não se restringindo a um número reduzido de profissionais especializados, tendo em vista que o desproporcional aumento nas distribuic es mensais de pedidos de recuperação não importaram na queda de parâmetros mínimos de eficiência, deduzido pela quantidade de deferimentos de processamento ocorridos no período, conforme iremos comentar a seguir.

Para tanto, foram realizadas buscas nos Diários de Justiça eletrônicos disponíveis nos sítios eletrônicos dos Tribunais de Justiça dos estados de Goiás, Mato Grosso do Sul, Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo, da expressão "recuperação judicial".

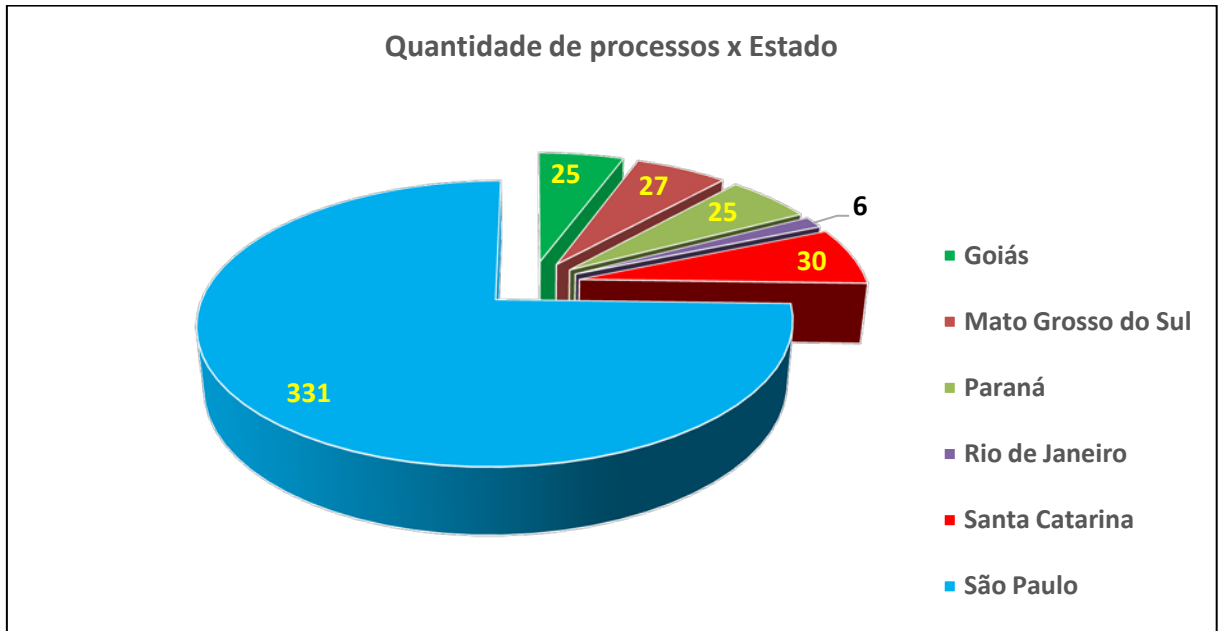
A pesquisa nos diários eletrônicos foi realizada no período entre 10 de abril e 22 de agosto de 2017, período em que foram catalogados os números dos processos de recuperação judicial que tiveram andamentos publicados nos Diários de Justiça, cujo ano do processo faça referência aos anos de 2014 a 2017.

Seguindo esta metodologia, foram identificados 444 processos de recuperação judicial distribuídos e processados, sendo a) 25 processos no estado de Goiás; b) 27 no estado de Mato Grosso do Sul; c) 25 no estado do Paraná; d), 6 no estado do Rio de Janeiro; e) 30 no estado de Santa Catarina; e f) 331 no estado de São Paulo, conforme a seguir representados:

---

aprofundamento da crise econômica levou 14% das famílias a trocarem a escola dos filhos de particular para pública em junho, com percentual superior aos verificados em 2012 e 2013, antes da crise. Além disso, os consumidores trocaram produtos por similares mais baratos (78%), esperando liquidações para comprar bens de maior valor (80%) e poupando mais para o caso de necessidade (78%). Em junho de 2017, o PIB subiu 1% no primeiro trimestre do ano, sendo o primeiro aumento, após oito quedas trimestrais consecutivas. O Ministro da Fazenda, Henrique Meirelles, disse que o país "saiu da maior recessão do século". (WIKIPÉDIA. Crise econômica no Brasil. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise\\_econ%C3%B4mica\\_no\\_Brasil\\_em\\_2015%E2%80%932017](https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_econ%C3%B4mica_no_Brasil_em_2015%E2%80%932017)>. Acesso em: out. 2017).

Gráfico 1 - Quantidade de processos x Estado



Identificados os números dos processos nos cadernos dos Diários de Justiça eletrônicos, os autos processuais foram integralmente consultados, por tratarem-se de procedimentos eletrônicos, e catalogados os seguintes dados: data da consulta; data da decisão de deferimento do processamento; nome da recuperanda ou de uma delas no caso de litisconsórcio; quantidade de empresas que figuram no polo ativo do pedido de recuperação; o tipo empresarial da recuperanda ou da principal delas, no caso de litisconsórcio, seja limitada, sociedade anônima, microempresa, empresa de pequeno porte ou empresário individual de responsabilidade limitada; o seguimento da atividade empresarial; a data da distribuição do pedido; a comarca e estado; a região metropolitana; o número do processo; o valor da causa; o valor do passivo, identificando se a lista existente trata-se da lista inicial da recuperanda ou consolidada pelo administrador judicial; a quantidade de dias e meses decorridos entre a decisão que deferiu o processamento do pedido e a data da consulta do processo; nome do administrador judicial; data da apresentação dos 3 (três) últimos relatórios disponíveis no processo e a referência sobre o mês a que os relatórios se reportaram; bem como o número de incidentes processuais vinculados ao processo.

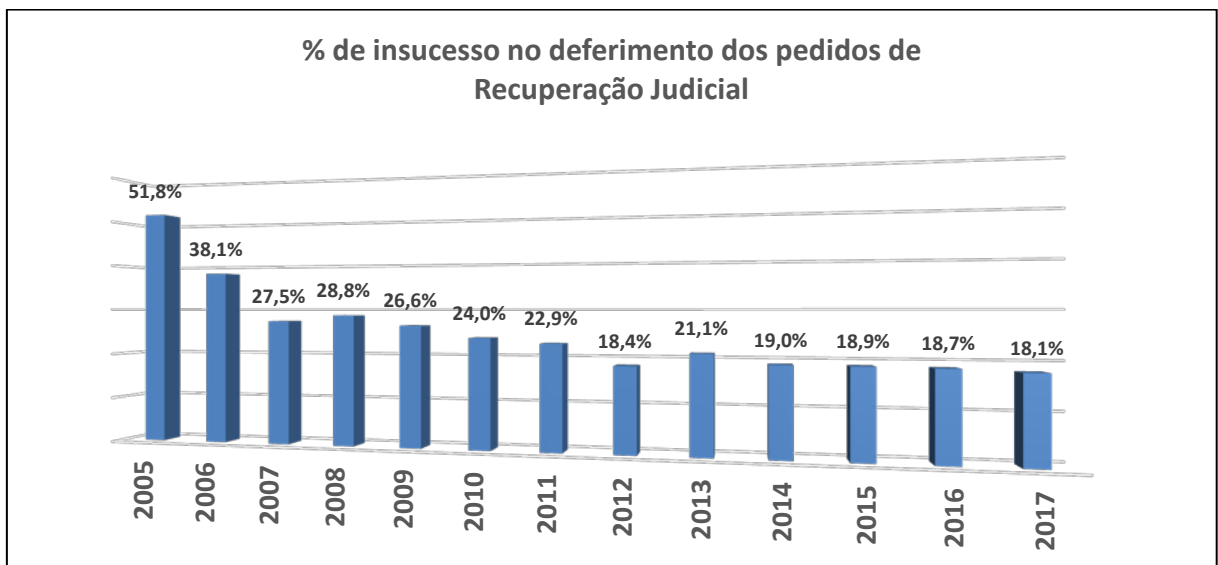
### 3.1 Universo de casos de recuperação e amostra utilizada

Com base nos levantamentos de indicadores econômicos realizados pela Serasa Experian,<sup>9</sup> em especial o levantamento mensal do total de recuperações judiciais requeridas e deferidas a partir de 2005, com exposição de estatísticas mensais segmentadas por porte das empresas, vivenciamos nos últimos anos uma grande evolução na quantidade de casos de pedidos de recuperação judicial distribuídos em todo o Brasil.

Do total de 9.198 pedidos de recuperação judicial distribuídos de julho de 2005 até o início de setembro de 2017, apenas 78,51% conseguiram atingir seu objetivo inicial, ou seja, apenas 7.221 obtiveram o deferimento do processamento, o qual é o primeiro ato do Juízo que dá azo ao início dos procedimentos para a formação do concurso de credores, salvaguardando a empresa pelo prazo de 180 dias para que possa empreender a negociação com seus credores e, para segurança dos envolvidos, nomeia o administrador judicial.

### 3.2 Percentual de insucesso por ano

Gráfico 2 - Porcentagem de processos que não alcançaram o deferimento do processamento dos pedidos de recuperação judicial



Fonte: Serasa Experian

<sup>9</sup> SERASA EXPERIAN. Indicados Serasa Experian. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/indicadores-economicos>>. Acesso em: 28 set. 2017.

O gráfico acima, apontando a redução no indeferimento dos processamentos dos pedidos de recuperação judicial, demonstra claramente a curva de aprendizado enfrentada pelos advogados desde o início de vigência da lei, partindo da premissa que se iniciou em níveis absurdamente altos de insucesso nos casos, para chegar, nos últimos anos, a níveis cada vez mais aceitáveis.

Não que o insucesso sistemático de parte ou no todo do processo e de seu procedimento seja algo aceitável, mas, de outro lado, demonstra claramente que estamos tratando de um instituto que não admite erros, seja por quaisquer das partes envolvidas, não podendo prescindir do envolvimento de profissionais especializados na matéria e, no caso dos administradores judiciais, também deve ser levado em conta tal conceito de profissionalização e curva de aprendizado, pois não estavam lidando com um processo de fácil entendimento.

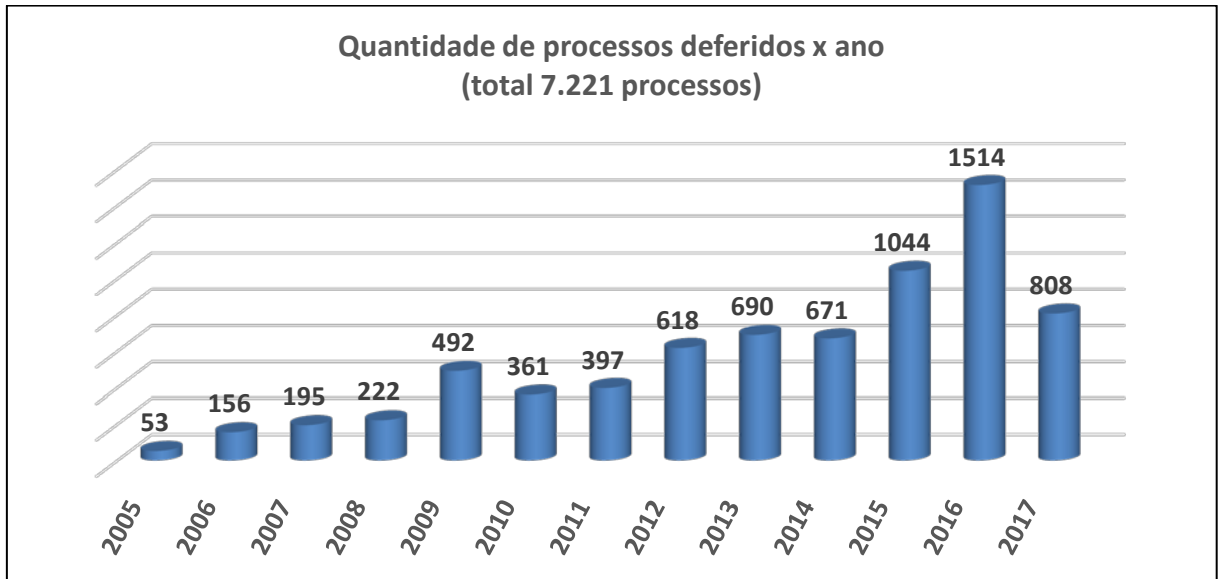
Por isso, a escolha de uma amostra mais recente, pode dar uma visão mais atual do procedimento dos administradores judiciais, ou seja, já adaptados ao procedimento e contando com as vicissitudes do aprendizado no transcorrer dos anos, pois, o aumento de casos ocorrido nos anos de 2014 a 2017 não aumentou a proporção de indeferimentos do processamento dos respectivos pedidos.

Desta forma, a quantidade de casos que contaram com o deferimento de seu processamento nos anos de 2014, 2015, 2016 e parte de 2017 totalizam 4.037 processos e alcançam uma amostragem de mais da metade dos casos processados no período inteiro de vigência da nova Lei<sup>10</sup>, conforme podemos apurar pelos números apresentados pela Serasa Experian e indicados no gráfico abaixo:

---

<sup>10</sup> SERASA EXPERIAN. Indicadores Serasa Experian. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/indicadores-economicos>>. Acesso em: 28 set. 2017

Gráfico 3 - Recuperações Judiciais deferidas por ano



Fonte: Serasa Experian.

A fim de certificar que o alcance da amostra de processos analisados é significativo para conferir representatividade ao estudo desenvolvido, fora realizada análise estatística, utilizando para tanto os seguintes dados para o cálculo:

- Erro amostral<sup>11</sup>: 5%
- Nível de confiança<sup>12</sup>: 95%
- Universo<sup>13</sup>: 4.037
- Percentual Máximo<sup>14</sup>: 49%

Adotando para o cálculo a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Sendo:

N: amostra calculada

N: universo

<sup>11</sup> **Erro amostral:** é a diferença entre o valor estimado pela pesquisa e o verdadeiro valor.

<sup>12</sup> **Nível de confiança:** é a probabilidade de que o erro amostral efetivo seja menor do que o erro amostral admitido pela pesquisa.

<sup>13</sup> **Universo:** Definida originalmente como população, é o número de elementos existentes no universo da pesquisa.

<sup>14</sup> **Percentual máximo:** como você está trabalhando com variáveis categóricas, provavelmente você está buscando um resultado que indique qual é o percentual de elementos com uma dada característica.

**Percentual mínimo:** esse valor tem uma interpretação parecida com a do percentual máximo.

Z: variável normal padronizada associada ao nível de confiança

P: verdadeira probabilidade do evento

e: erro amostral

Utilizando uma ferramenta de cálculo<sup>15</sup> *online* que adota a metodologia acima apura-se que a quantidade necessária de amostras para que o estudo tenha representatividade é **351 amostras**. De tal forma, considerando o estudo aplicado a 444 processos, resta evidenciado o potencial de sua notabilidade.

Assim, para o estudo inicial demonstrado no presente material, o IRB buscou uma amostra que pudesse dar uma visão sobre o tipo de relatório que os profissionais vêm apresentando nos processos de recuperação, peça essa de importância extrema para que os magistrados possam pautar seus entendimentos quanto da tramitação dos autos e os credores possam se basear para proferir seus votos quando das assembleias gerais de credores.

Nesta fase inicial da pesquisa, a amostra destacada recaiu nos processos de Recuperação Judicial que estivessem já tramitando de forma virtual, ou seja, casos na versão do processo eletrônico, obtendo uma amostragem por Estado que acaba por privilegiando os grandes centros e que recorrentemente vem sendo alvo de inúmeros pedidos de recuperação judicial pelas empresas em sufocamento econômico.

Considerando o desejo de trabalhar com processos modernos e bem conduzidos, já no contexto da atuação da administração judicial com experiência adquirida nos vários anos da implementação da Lei 11.101/05, baseamos pela avaliação de uma amostra colhida no contexto dos casos iniciados nos anos de 2014, 2015, 2016 e 2017, os quais representam 55,9%<sup>16</sup> da totalidade de casos deferidos desde o início da Lei, mas, como acima comentado, limitando-se a análise do presente estudo aos processos eletrônicos identificado e propostos nestes anos.

Desta forma, conforme demonstrado acima, lidamos com um universo de 4.037 casos nos anos acima referidos, dos quais foram analisados pelo Instituto Recupera Brasil 444 processos que representam 10,9% desse universo, conforme demonstrado abaixo:

---

<sup>15</sup> SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

<sup>16</sup> SERASA EXPERIAN. Indicadores Serasa Experian. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/indicadores-economicos>>. Acesso em: 28 set. 2017.



Gráfico 4 - Critério para a seleção dos processos

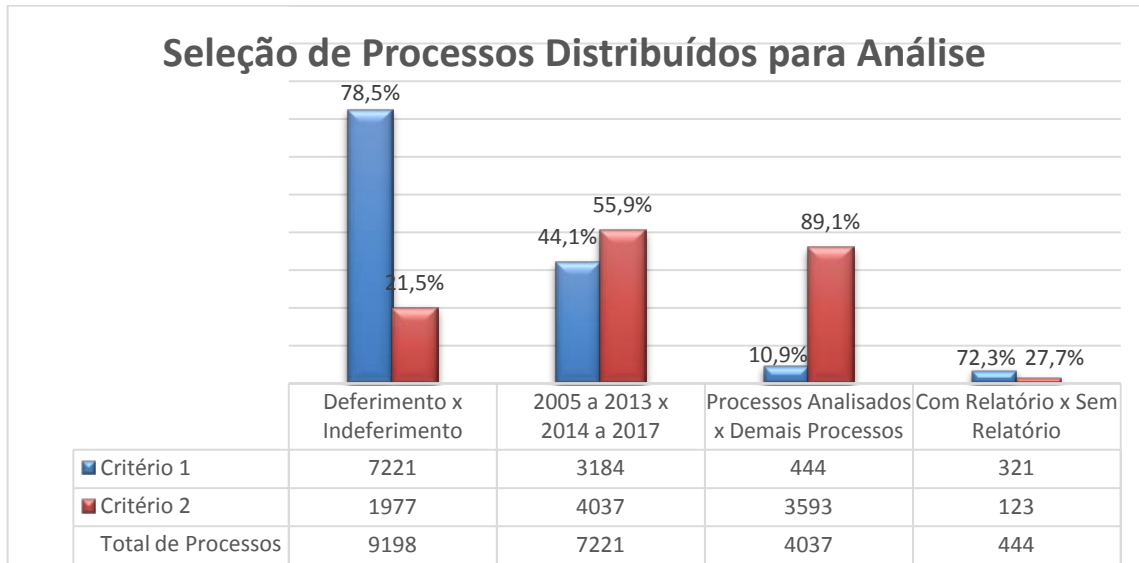
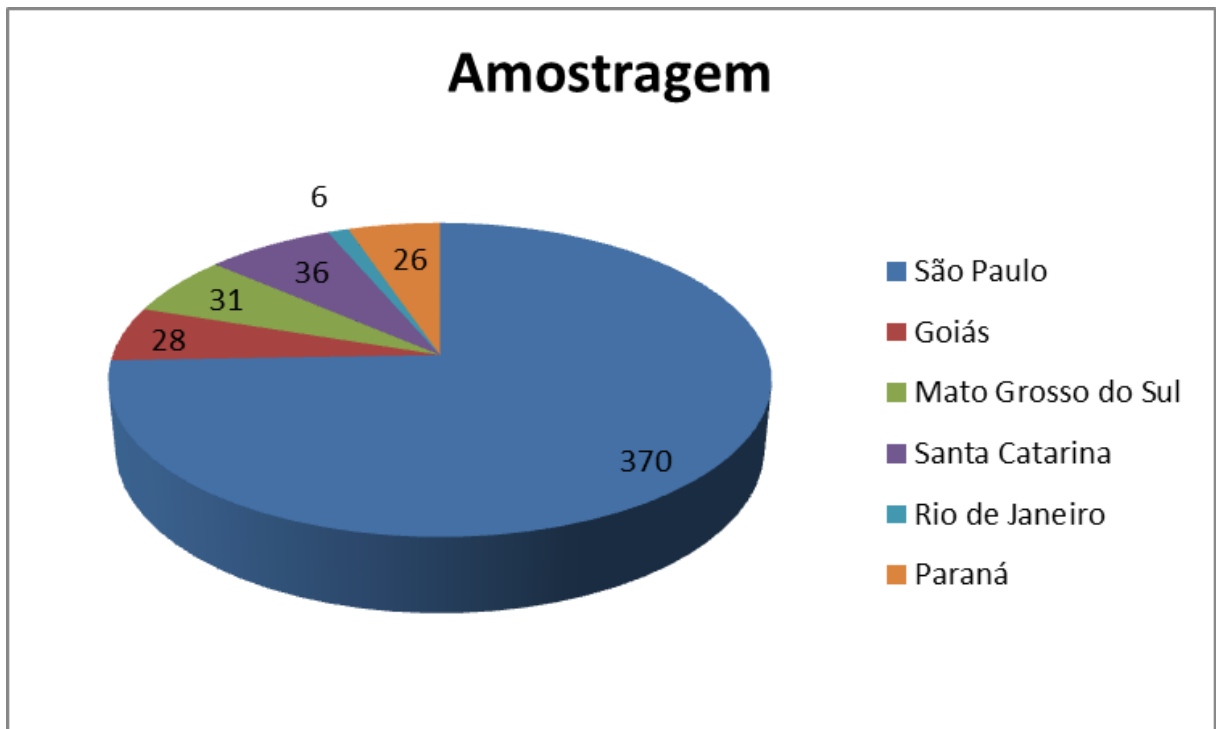


Gráfico 5 - Amostragem



### 3.3 Estipulação dos parâmetros de excelência

Como não existe estudo prévio sobre a matéria, ou seja, a análise do que seria relevante constar nos relatórios de acompanhamento mensais das recuperandas elaborados pelos administradores judiciais, fizemos um estudo

baseado nos elementos indicativos do que foram encontrados nos melhores relatórios identificados quando do estudo.

Dentre os profissionais notáveis consultados pelo IRB para composição do presente estudo, válido destacar os apontamentos de Salvatore Milanese<sup>17</sup>, especializado em *turnaround* e reestruturação de empresas, que vem a corroborar os apontamentos aqui apresentados:

#### **Relatório sobre a *performance* da recuperanda**

A periodicidade deste relatório deve ser minimamente mensal, reportando de forma clara e sistemática os resultados operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais da recuperanda. Isto significa que o relatório deve partir da análise dos resultados da operação, isto é, como a operação está performando em termos de volumes de produção/prestação de serviços, preços e mix e comparar isto com os cenários macro da indústria a qual a recuperanda pertence e seus concorrentes. A análise deve ser acompanhada por um relatório pormenorizado (item por item) da DRE gerencial (demonstrativo de resultado) da recuperanda, destrinchando o resultado realizado, e comparando-o com o resultado orçado explicando as eventuais diferenças. É essencial também a produção de uma análise vertical e horizontal e comparar isso com a concorrência. Benchmarking é fundamental para relativizar as análises e garantir a independência dos juízos expressados no relatório. A análise da performance deve incluir também um detalhado procedimento de análise da dinâmica de capital de giro, e dos principais itens de balanço e enfim um sumário dos principais indicadores (*ratios*) econômicos, de capital de giro e patrimoniais (sugerimos utilizar a “arvore de Dupont”, que sumariza as relações entre indicadores de DRE, capital de giro, balanço patrimonial e fluxo de caixa).

Assim, após apuração de todos os relatórios identificados, identificou-se maior complexidade dos relatórios elaborados por pessoas jurídicas que detinham cumulativamente um histórico maior de atuação e provável especialização de sua estrutura de funcionários envolvidos na preparação de tais relatórios, sendo que identificamos 44 informações que usualmente compunham os relatórios mais complexos:

- 1) Histórico analisado - 6 meses;
- 2) Periodicidade dos relatórios (mensal);
- 3) Sumário executivo;
- 4) Balancete – mensal;

---

<sup>17</sup> Atual Sócio da Pantalica Partners. Sócio líder da área de Restructuring e Recuperação de Crédito da KPMG no Brasil de 2002 a 2013. Formado em Finanças pela Universidade de Messina - Itália (1997) com MBA em Finanças pela CUOA (Consórcio Universidade de Veneza) - Itália (1999). Pós-graduado em Administração - Orçamento e Controle em empresas industriais e bancos pela Universidade Bocconi - Itália (2000). Carreira formada em banco de investimentos, firmas de credit rating e empresas de consultoria nas áreas de análise corporativas, reestruturações, aquisições e investimentos em distressed na União Européia, no Leste Europeu e na América Latina.

- 5) Caixa e equivalentes de caixa;
- 6) Estoque;
- 7) Ativo circulante;
- 8) Investimentos;
- 9) Ativo imobilizado líquido;
- 10) Ativo intangível;
- 11) Ativo não circulante;
- 12) Passivo circulante;
- 13) Passivo não circulante;
- 14) Patrimônio líquido;
- 15) Ativo permanente detalhado;
- 16) DRE – mensal;
- 17) Receita bruta;
- 18) Deduções (Devoluções e Impostos);
- 19) Receita líquida;
- 20) CMV - custo da mercadoria vendida;
- 21) Lucro bruto;
- 22) Despesas com o pessoal e encargos;
- 23) Despesas administrativas;
- 24) Despesas comerciais incluindo fretes;
- 25) Despesas tributárias (parcelamentos e multas);
- 26) Outras receitas e despesas operacionais;
- 27) Lucro operacional líquido – EBITDA;
- 28) Margem do EBITDA em percentual;
- 29) Outras receitas ou despesas não operacionais;
- 30) Lucro antes do IR;
- 31) Provisão CSLL;
- 32) Provisão IRPJ;
- 33) Lucro ou prejuízo líquido;

Índices para apuração da saúde financeira das recuperandas, tais como:

- 34) Liquidez imediata;
- 35) Liquidez corrente;
- 36) Liquidez seca;

- 37) Liquidez geral;
- 38) Endividamento;
- 39) Capital de giro (Ativo Circulante - Passivo Circulante);
- 40) Contas a receber (*aging* detalhado);
- 41) Quantidade de funcionários;
- 42) Relação CMV/RECEITA BRUTA;
- 43) Análise horizontal; e
- 44) Análise vertical.

Neste contexto, os itens acima identificados figuram como parâmetros para a definição da eficiência dos relatórios, visto que o acompanhamento da administradora judicial tem um caráter *sui generis*, distinto de uma auditoria ou de uma perícia, servindo para a composição das informações necessárias ao juízo e transparência imprescindível aos credores visando a uma fundamentação de posicionamento de voto e base para a expectativa quanto aos recebimentos futuros.

Sendo identificadas quais as informações que foram utilizadas, o presente estudo estipulou dois aspectos para a abordagem do tema da eficiência da administração judicial, sendo: a) constatação da existência ou não dos relatórios nos autos dos processos inseridos na amostra; e, b) confrontação quantitativa dos 44 itens identificados no contexto dos processos nos quais os relatórios que foram encontrados.

#### 4 EFICIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL

Não podemos falar em eficiência sem tocarmos nos aspectos principais para qual função determinado indivíduo ou empresa foram contratados/nomeados, o que, no caso dos administradores judiciais, são majoritariamente indicadas nos itens I e II do artigo 21 da Lei 11.101/05<sup>18</sup>.

Sobre o tema, responsabilidades do administrador judicial nomeado nos autos, recorreremos ao determinado nas alíneas “a” e “c” do inciso II do artigo 21 sob comento, nas quais se fazem claras não somente as obrigações de acompanhar a atividade, mas a necessidade de que seja apresentado um relatório mensal informativo, imprimindo clareza e transparência na tramitação e na tomada de decisões no transcorrer da recuperação judicial.

Exatamente esse é o aspecto principal da presente pesquisa, ou seja, se os administradores judiciais constantes da amostra tiveram o cuidado de apresentar o correspondente relatório e, caso apresentado, quais foram os temas abordados e de que forma isso se deu.

---

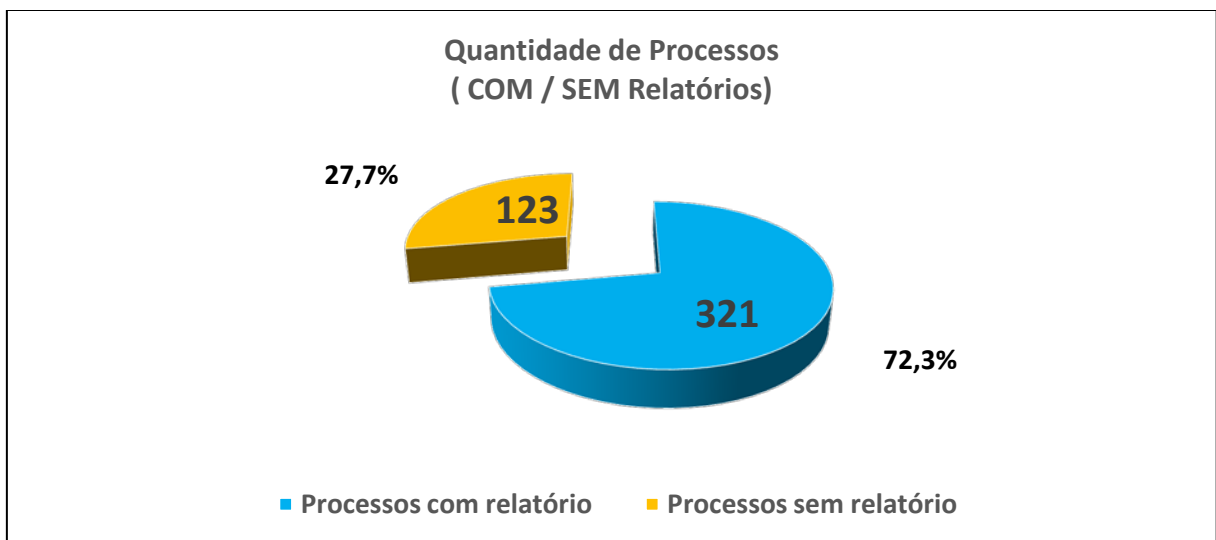
<sup>18</sup> Art. 22. Ao administrador judicial compete, sob a fiscalização do juiz e do Comitê, além de outros deveres que esta Lei lhe impõe: I – na recuperação judicial e na falência: a) enviar correspondência aos credores constantes na relação de que trata o inciso III do *caput* do art. 51, o inciso III do *caput* do art. 99 ou o inciso II do *caput* do art. 105 desta Lei, comunicando a data do pedido de recuperação judicial ou da decretação da falência, a natureza, o valor e a classificação dada ao crédito; b) fornecer, com presteza, todas as informações pedidas pelos credores interessados; c) dar extratos dos livros do devedor, que merecerão fé de ofício, a fim de servirem de fundamento nas habilitações e impugnações de créditos; d) exigir dos credores, do devedor ou seus administradores quaisquer informações; e) elaborar a relação de credores de que trata o § 2º do art. 7º desta Lei; f) consolidar o quadro-geral de credores nos termos do art. 18 desta Lei; g) requerer ao juiz convocação da assembleia-geral de credores nos casos previstos nesta Lei ou quando entender necessária sua ouvida para a tomada de decisões; h) contratar, mediante autorização judicial, profissionais ou empresas especializadas para, quando necessário, auxiliá-lo no exercício de suas funções; i) manifestar-se nos casos previstos nesta Lei; II – na recuperação judicial: a) fiscalizar as atividades do devedor e o cumprimento do plano de recuperação judicial; b) requerer a falência no caso de descumprimento de obrigação assumida no plano de recuperação; c) apresentar ao juiz, para juntada aos autos, relatório mensal das atividades do devedor; d) apresentar o relatório sobre a execução do plano de recuperação, de que trata o inciso III do *caput* do art. 63 desta Lei;

## 5 QUANTIDADE DE RELATÓRIOS NÃO APRESENTADOS

Dos 444 casos analisados, foram vistos todos os movimentos, petições e incidentes processuais até que se fossem identificados os últimos 3 relatórios apresentados e, para a surpresa da equipe envolvida, foram constatados 123 casos que não havia qualquer relatório apresentado pela administração judicial que fornecesse a indicação mensal da atividade da recuperanda.

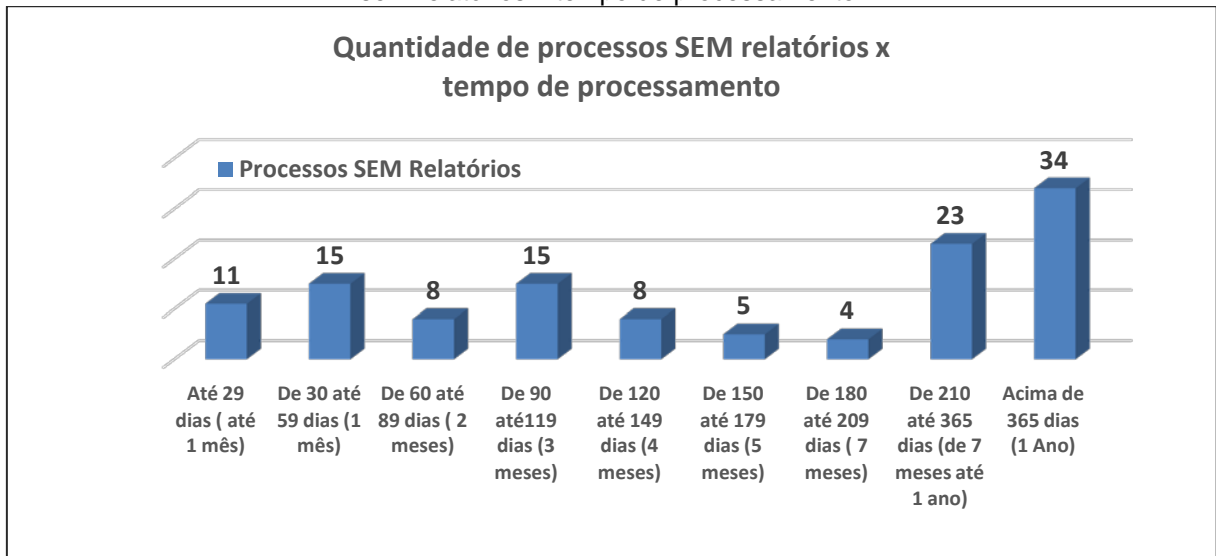
Desta feita, em 27,7% dos casos não houve qualquer apresentação de manifestação pela administração judicial que pudesse fornecer a elementos ao magistrado sobre a existência e funcionamento das empresas recuperandas ou dados para a formação da convicção dos credores sobre a viabilidade do plano e das empresas em soerguimento.

Gráfico 6 – Quantidade de processos com / sem relatórios



Do universo dos casos sem relatórios, ou seja, dos 123 que representam 27,7% da amostra utilizada, podemos alcançar diversas conclusões aplicando como critério a quantidade de meses transcorridos da data do correspondente deferimento do processamento até a da realização do corte de coleta de dados utilizado para o presente estudo, chegando ao resultado abaixo:

Gráfico 7 - Quantidade de processos sem relatórios x tempo de processamento



Partindo da premissa que um trabalho de elaboração do relatório de administração judicial não deveria levar mais de 90 (noventa) dias após a nomeação do administrador em suas funções, prazo esse já considerado estendido em razão de eventual complexidade inicial da criação do fluxo de informações entre a recuperanda e a administradora judicial, nota-se que em grande parte da amostra os autos ainda remanescem desprovidos de qualquer relatório, mesmo transcorridos 90 (noventa) dias.

Pode-se constatar então que existem casos em que a leniência do administrador judicial se tornou crítica, chegando a se vislumbrar hipóteses que, mesmo transcorrido grande período, não existe qualquer indicação de relatório mensal de atividades no processo.

A não apresentação dos relatórios representa afronta às alíneas “a” e “c” do inciso II do artigo 21 da Lei 11.101/05 e é punida na forma do artigo 23 do mesmo diploma legal<sup>19</sup>, chegando-se, nos casos extremos em que a apresentação não ocorre mesmo após requerimento expresso do Juízo, a acarretar a destituição do profissional envolvido.

<sup>19</sup> Art. 23. O administrador judicial que não apresentar, no prazo estabelecido, suas contas ou qualquer dos relatórios previstos nesta Lei será intimado pessoalmente a fazê-lo no prazo de 5 (cinco) dias, sob pena de desobediência. Parágrafo único. Decorrido o prazo do caput deste artigo, o juiz destituirá o administrador judicial e nomeará substituto para elaborar relatórios ou organizar as contas, explicitando as responsabilidades de seu antecessor.

## 5.1 Análise dos processos com relatórios apresentados

No universo dos 321 processos de Recuperação Judicial, cujos relatórios de acompanhamento das atividades foram analisados, avaliaram-se 1.180 relatórios, referentes a 495 empresas como um todo, visto que diversos destes processos se referem a grupos empresariais em que suas empresas foram referendadas separadamente pela administração judicial na demonstração mensal de suas atividades.

Nesse sentido, destacamos que, dos 321 processos que continham relatórios, observamos que 44,8% deles se referem a grupos empresariais, enquanto 55,2% são processos que envolvem somente uma empresa recuperanda.

Importante destacar que a representação dos grupos empresariais não poderia prescindir da análise e apresentação dos dados individuais de cada empresa para que posteriormente houvesse a consolidação dos mesmos em grupo, oferecendo ao interessado a possibilidade da avaliação da *performance* de cada uma das empresas envolvidas no processo de soerguimento judicial, mas, infelizmente, fora destacado que, em diversos casos, o acompanhamento mensal das atividades de grupos empresariais fora apresentado apenas de forma consolidada, situação que, por si só, reduz sensivelmente a qualidade dos dados e informações e diminui o horizonte de análise de desempenho das empresas que compõem o referido grupo.

Adicionalmente, observou-se que o acompanhamento das 495 recuperandas estão sob a responsabilidade de 136 empresas/profissionais atuando em administração judicial, dentre as quais podemos verificar uma distribuição do total das 495 empresas analisadas em 4 grupos de Administradores Judiciais conforme abaixo:

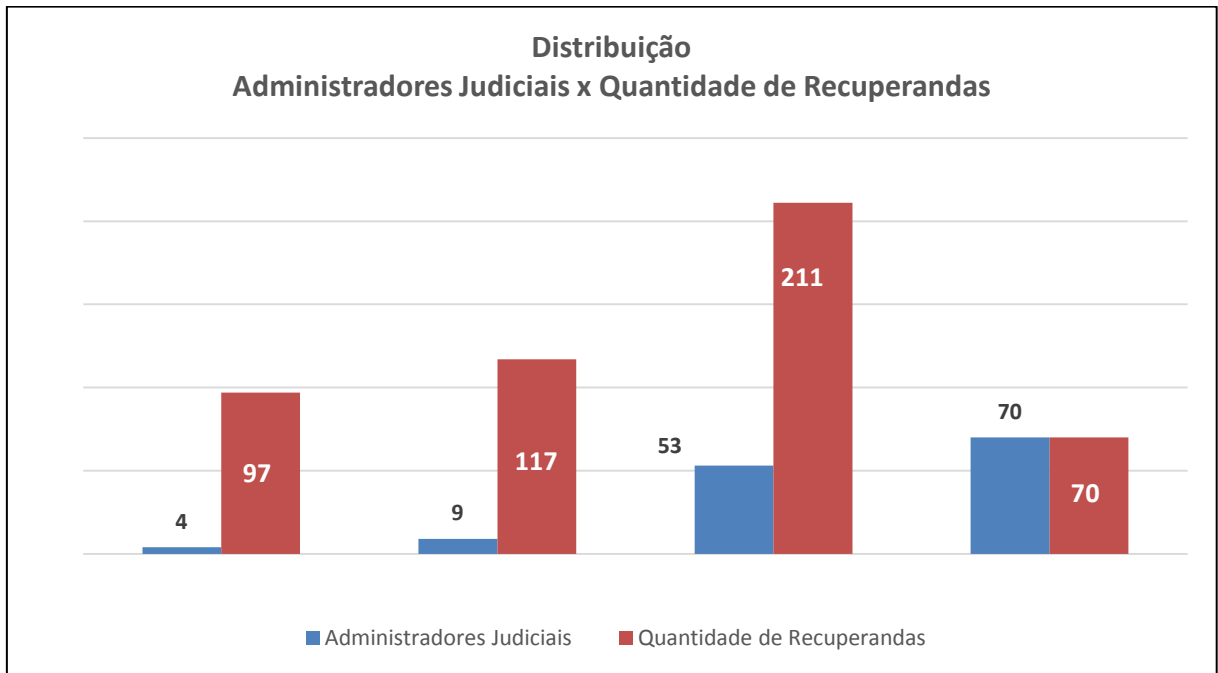
- 04 Administradores Judiciais são responsáveis por entre 21 e 28 empresas;
- 09 Administradores Judiciais são responsáveis por entre 10 e 20 empresas;
- 53 Administradores Judiciais são responsáveis por entre 02 e 09 empresas;



- 70 Administradores Judiciais são responsáveis por somente 01 empresa

A distribuição das empresas recuperandas entre os administradores judiciais consta a seguir representada:

Gráfico 8 - Distribuição. Número de empresas x administradores judiciais

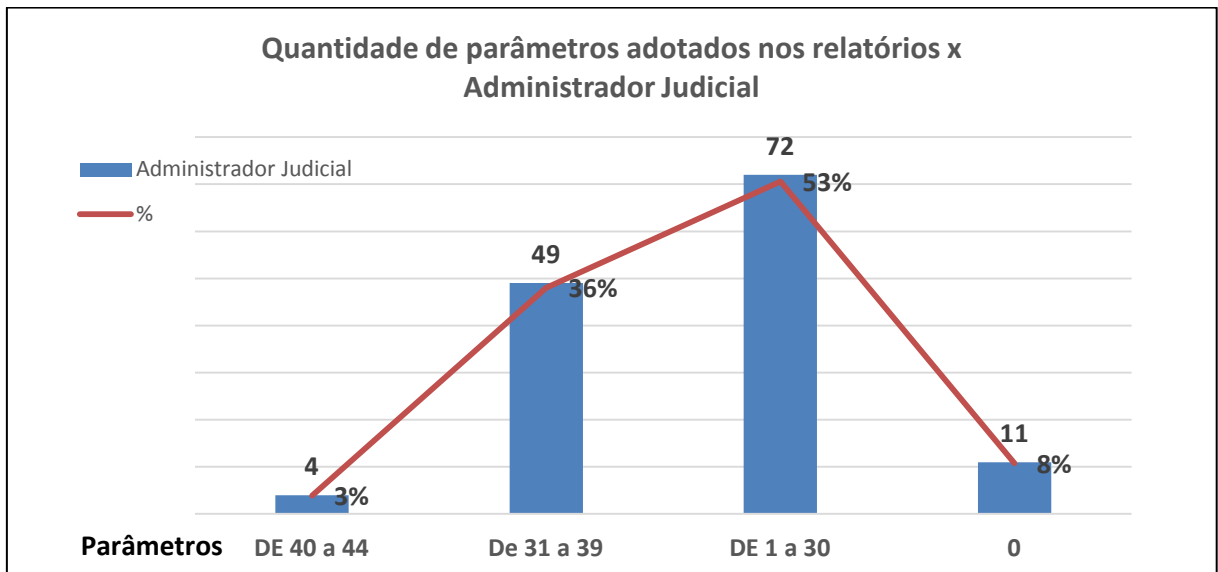


Foram propostos, ainda, os 44 parâmetros de análise acima relacionados que, segundo as melhores práticas<sup>20</sup>, poderiam retratar o desempenho de uma atividade empresarial com base em políticas de governança corporativa.

Com base nos relatórios analisados, podemos constatar que dos 136 administradores judiciais, 11 administradores não apresentaram em seus relatórios nenhum dos 44 parâmetros indicados, 72 administradores analisaram de 1 a 30 parâmetros, 49 administradores analisaram de 31 a 39 parâmetros e, apenas 4 administradores analisaram de 40 a 44 parâmetros, conforme demonstrado abaixo:

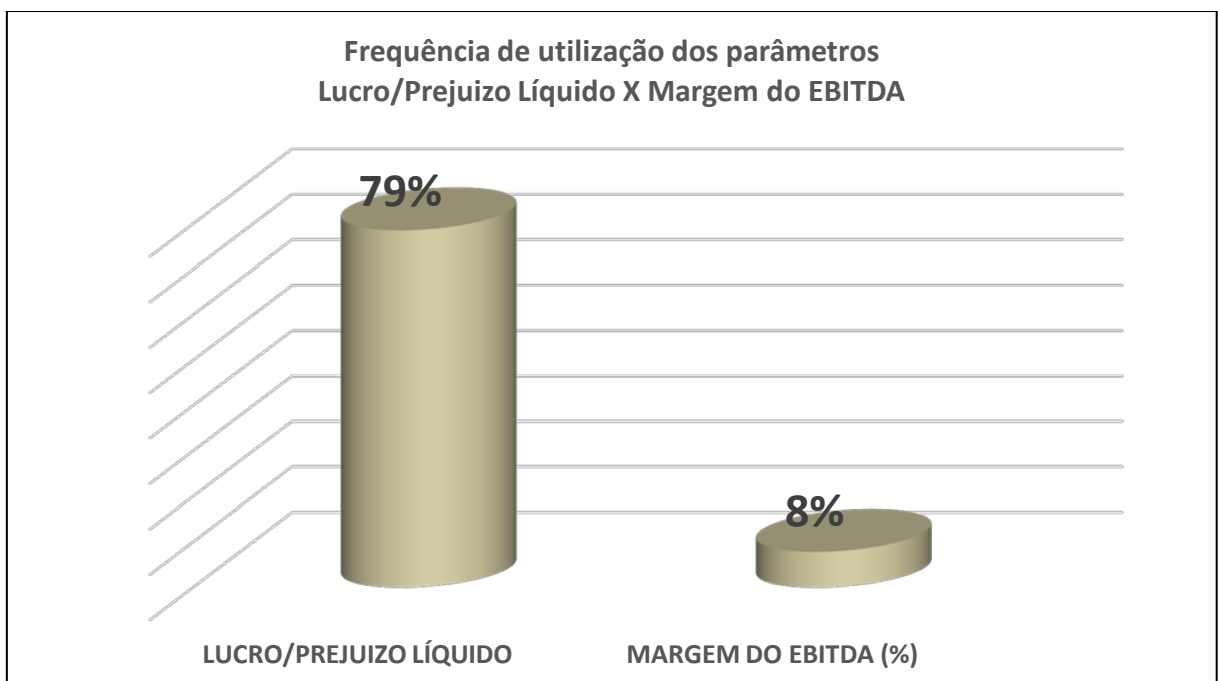
<sup>20</sup> Na definição Clovis Luis Padovese, indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da companhia enfatize os esforços na direção necessária. Um Enfoque em Sistema de Informação. PADOVESE, Clovis Luis. Contabilidade Gerencial.– São Paulo Atlas, 1994

Gráfico 9 - Quantidade de parâmetros adotados nos relatórios x Administrador Judicial



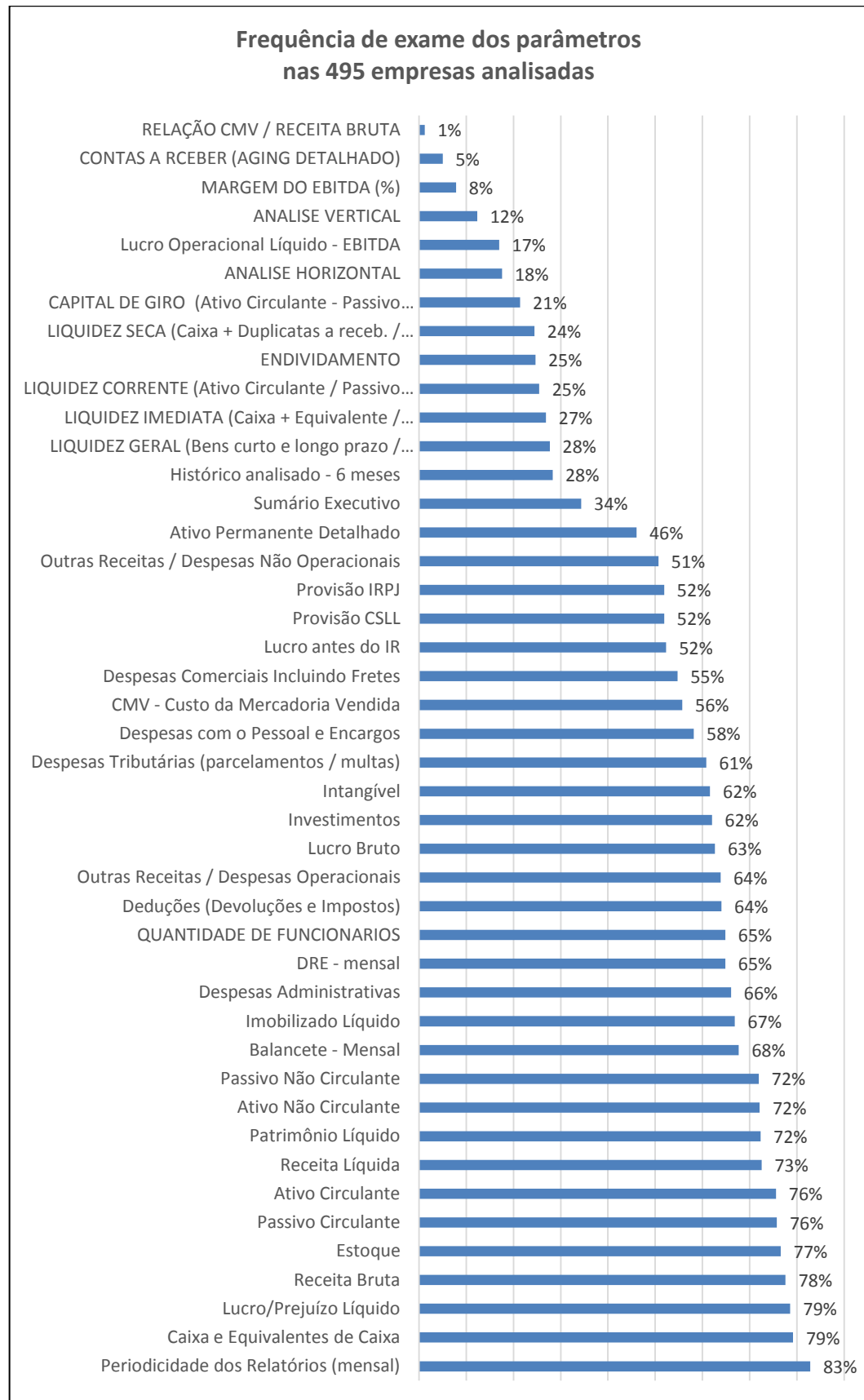
No tocante à escolha de quais dados que os administradores utilizaram em seus relatórios dentre o rol dos 44 parâmetros, identificamos uma preferência para a apresentação daqueles que são extraídos quando da simples leitura do demonstrativo mensal de resultados (DRE) elaborado pela contabilidade da empresa recuperanda, tal como lucro / prejuízo líquido, constatando uma vertiginosa queda pela opção da apresentação de dados que envolvem análises mais detalhadas, tal como margem de EBITDA, entre outros:

Gráfico 10 - Frequência na apresentação dos parâmetros



Quando da análise da quantidade de administradores judiciais que utilizaram em seus relatórios os parâmetros indicados, constatamos, através do gráfico abaixo, que os 136 administradores judiciais responsáveis pelos relatórios das 495 empresas, distribuídas em 321 processos de recuperação que foram avaliados representaram mais os dados contábeis, deixando de lado a indicação de análises desses números:

Gráfico 11 - Quantidade de Administradores Judiciais que utilizam os parâmetros definidos



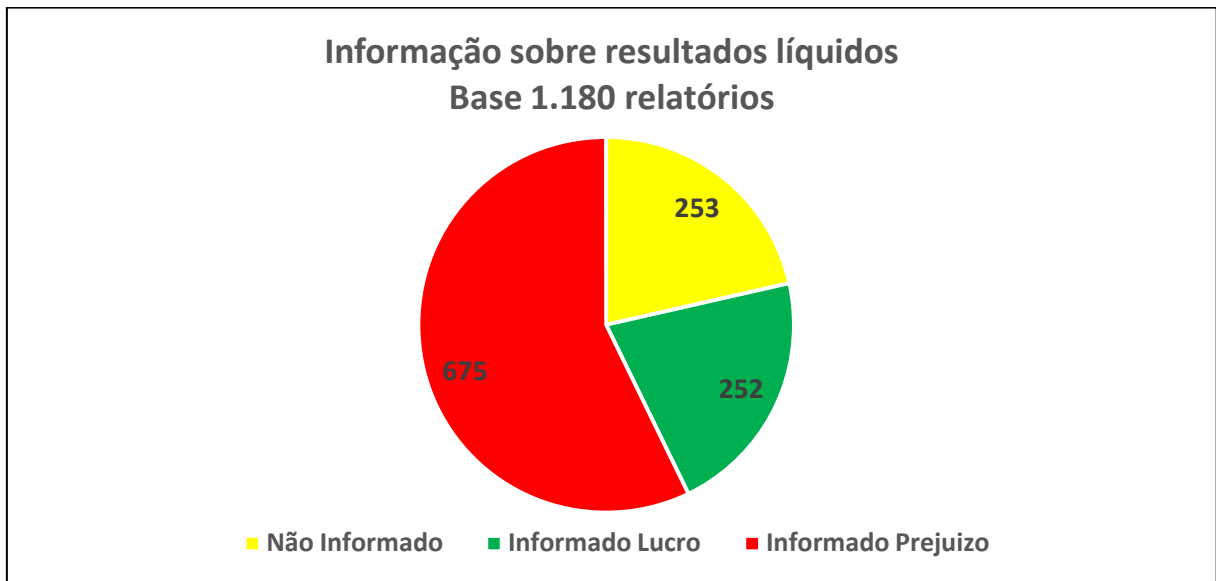
Adicionalmente, importante destacar que 21,14% dos relatórios não demonstraram se as empresas recuperandas tiveram boas *performances* através da apresentação de resultados de lucro ou de prejuízo líquido nas suas operações.

Quadro 1 - Nível de informação, quantidade e percentual

<b>Nível de informação</b>	<b>Qde.</b>	<b>%</b>
Não informado	253	21,4%
Informado lucro	252	21,4%
Informado prejuízo	675	57,2%

No tema, importante destacar a preocupação quanto à necessidade de uma boa representação dos dados das recuperandas aos seus credores, especialmente se as mesmas apresentam resultados positivos ou não, pois no restante dos relatórios - nos demais 78,6% dos 1.180 - apurou-se o alarmante resultado que somente 21,4% das empresas tiveram resultado líquido positivo, conforme quadro e tabela abaixo, situação que pode demonstrar o acúmulo de dívidas extraconcursais e colocar em risco projetos de soerguimento se não houver uma mudança em perspectivas ou paradigmas, devendo ser um elemento obrigatoriamente levado ao conhecimento dos credores para que os mesmos possam avaliar se devem ou não apoiar a proposta de pagamento a ser ofertada pela respectiva recuperanda através de seu voto em assembleia.

Gráfico 12 - Informação sobre resultados líquidos.



Outro aspecto relevante reside na representação de um dos indicadores mais aplicados pelos profissionais do segmento, o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), sendo sua tradução direta LAJIDA (Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização).<sup>21</sup>

O EBITDA é um bom indicador da margem operacional de uma empresa e é amplamente utilizado em análises financeiras quanto à capacidade de geração de caixa das empresas, contudo, verificou-se que em apenas 38 das 495 recuperandas analisadas tiveram a indicação do EBITDA nos respectivos relatórios de administração judicial, relatórios esses apresentados por apenas 20 dos administradores judiciais identificados, representando apenas 8% das empresas recuperandas, sendo que nas demais não foi feita qualquer demonstração a respeito da capacidade de geração de caixa quando de sua atividade conforme a seguir demonstrado:

<sup>21</sup> O EBITDA se revela como um indicador capaz de demonstrar o verdadeiro desempenho da atividade precipuamente operacional (IÇO, José Antônio EBITDA – Lucro Ajustado para fins de avaliação de desempenho operacional. **Revista Pensar Contábil**. Rio de Janeiro – CRCRJ, Ano III, n. 10, nov. 2000 / jan. 2001. (Contador, Professor da Faculdade Integrada da Bahia – FIB Rosalva Pinto Braga – Contadora, Professora da Universidade Vale do Rio Doce – UNIVALE).

Gráfico 13 - Processos com análise da Margem do EBITDA

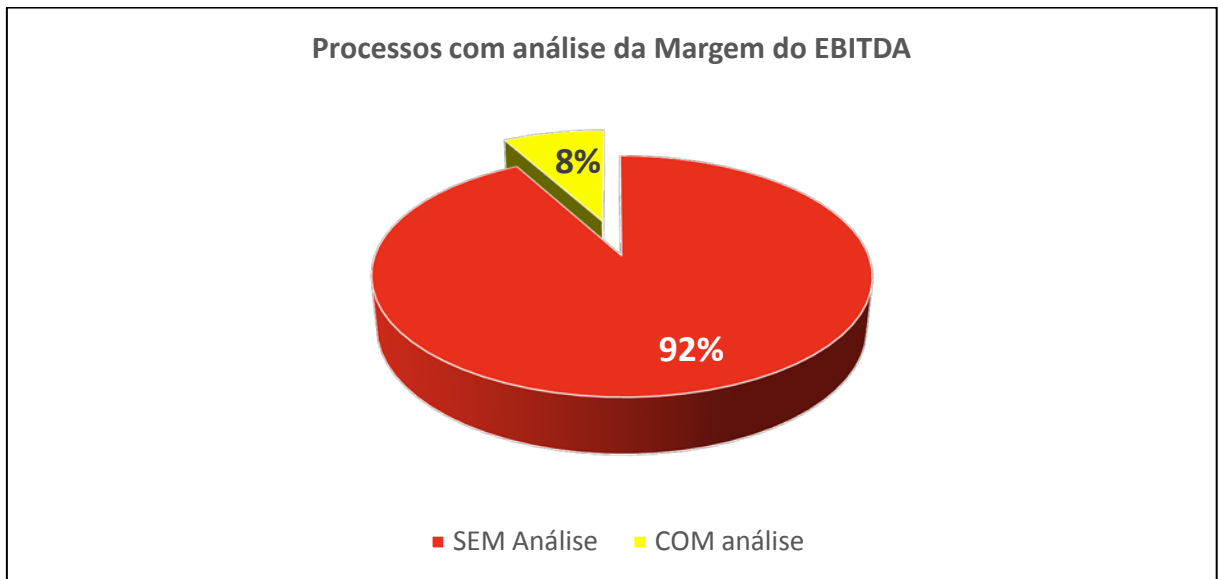
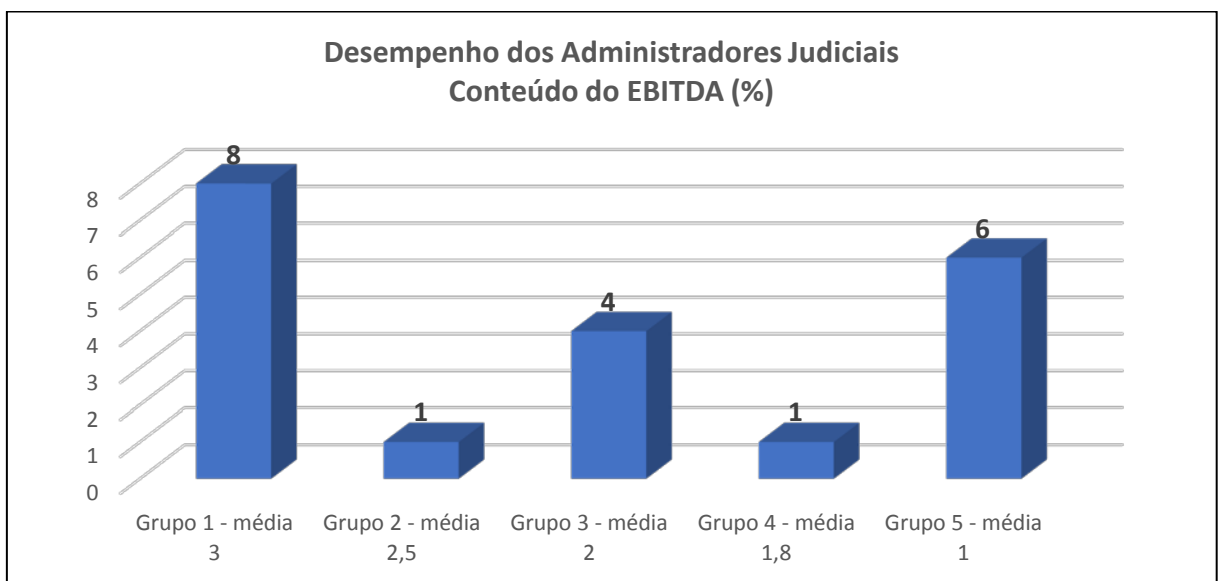


Gráfico 14 - Desempenho dos administradores judiciais



Diante dos levantamentos e análises efetuados, é possível afirmar que parte dos administradores judiciais adotaram diversos parâmetros para realizar as suas análises, porém dentro dos seus relatórios não existe um padrão linear de informações, bem como, adicionalmente, as conclusões nem sempre apontam a real situação da empresa recuperanda.

Não existe, portanto, uma “Cesta de Parâmetros” utilizada pela categoria nem uma linearidade em suas demonstrações, sendo também que a quantidade de parâmetros utilizada nos relatórios não significou maior qualidade na análise da empresa em recuperação, pois a ausência da continuidade das informações e suas

correspondentes análises não permitiram conclusões sobre o desempenho global da respectiva empresa sob o processo de recuperação judicial.



## 6 CONCLUSÕES

A importância da figura da administração judicial é inegável ao bom e regular andamento dos processos de recuperação judicial, sendo uma das primordiais responsabilidades desse profissional zelar pela transparência das informações das empresas recuperandas.

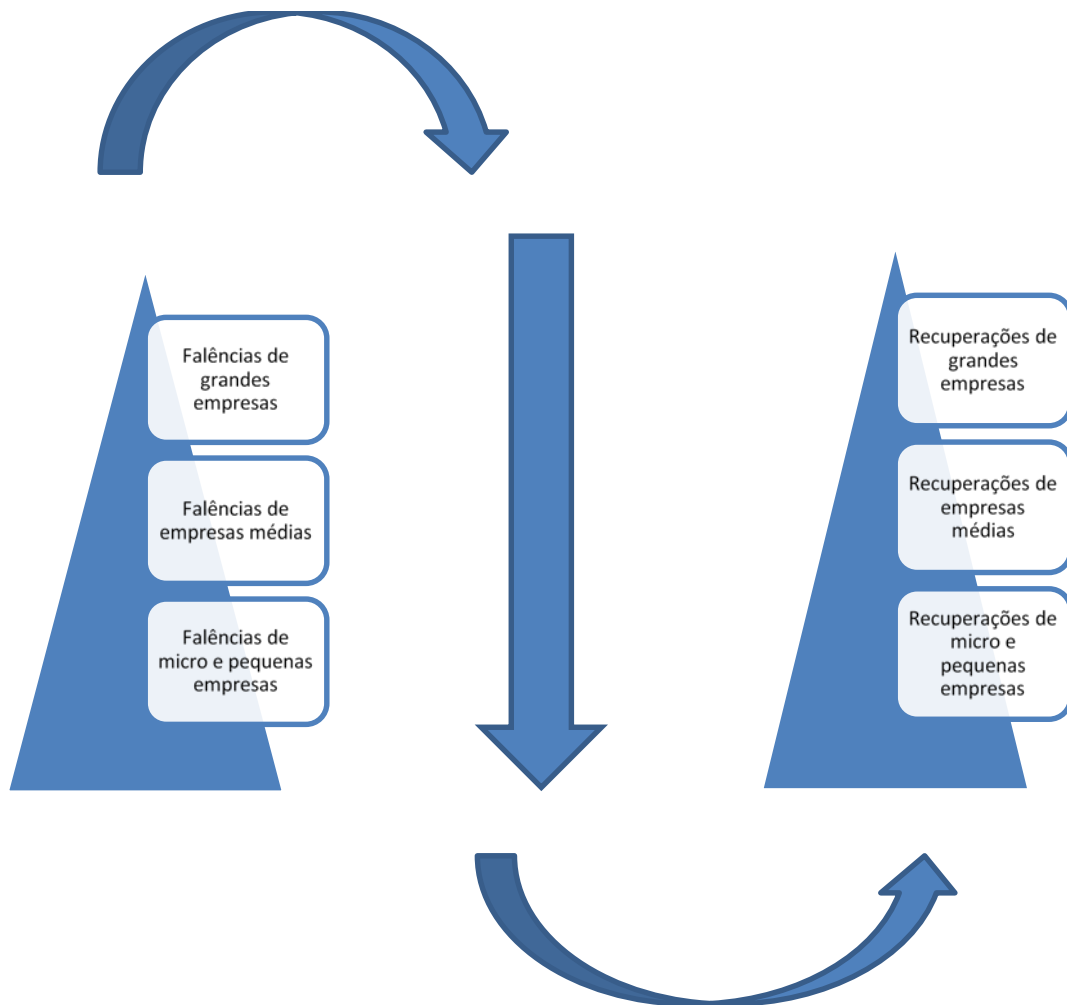
Inegável que os esforços empreendidos na realização de cursos em todo o Brasil visando à capacitação dos profissionais do segmento vem demonstrando uma crescente preocupação dos operadores do Direito Falimentar Brasileiro no sentido de uma melhoria, mas é indiscutível que a complexidade dos casos deve ser avaliada em correlação com a experiência desses profissionais quando de sua indicação para a assunção da função.

Após a avaliação dos números indicados quando da análise dessa pequena amostra dos processos atuais em trâmite atualmente, podemos notar que a falta de equipe especializada ou a inexperiência são elementos que podem ter implicado o prejuízo da transparência ou correta identificação de parâmetros que pudessem fornecer reais elementos de decisão aos envolvidos.

Assim, não obstante aos esforços no sentido da orientação e do aprendizado, nada como a experiência prática e a estrutura de técnicos correta para executar os projetos de administração judicial, sugerindo que o critério de nomeação deve pautar a confiança quanto ao caráter e engajamento do candidato, mas também a experiência em casos progressos, visando à criação de um histórico de atuação para que os casos mais complexos sempre possam ser conduzidos por profissionais com experiência bem como levando outros profissionais a adquirir experiência com o decorrer dos anos, visando a sua participação em casos cada vez mais complexos e com passivos mais representativos.

O fluxo abaixo demonstra a expectativa de desenvolvimento do profissional em administração judicial que possibilita o aprendizado e obtenção de experiência mediante a atuação inicial em processos falimentares de micro e pequenas empresas e evoluindo à processos recuperacionais de grandes empresas ou grupos empresariais:

Figura 1 - Fluxo de expectativa de desenvolvimento do profissional em Administração Judicial



Tal entendimento vem sendo debatido pelos especialistas e acadêmicos como uma visão moderna da administração judicial, visto que por vários debates proporcionados em razão da edição da Portaria nº 467, de 16 de dezembro de 2016, do Ministério da Fazenda, se encontra uma possível modificação no contexto do artigo 21 da Lei 11.101/05 no sentido da necessidade da comprovação da existência de uma estrutura necessária em seu corpo técnico para demonstrar a capacidade técnica para fazer frente à complexidade de determinado caso de recuperação judicial, o qual, usualmente, acaba por se traduzir pelo tamanho de seu passivo.

Ainda que o presente estudo tenha considerado os processos eletrônicos de recuperação judicial, possibilitando sua realização sem implicação de deslocamentos da equipe que foi alocada nos estudos, o IRB acredita que o presente estudo revela uma amostra considerável dentro do contexto dos casos

ingressados anos 2014, 2015, 2016 e 2017, a qual fornece considerações com uma aceitável margem de erro em suas conclusões.

Acrescente-se que a análise de todos os casos em tramitação poderia fornecer uma visão ainda mais detalhada do problema abordado e uma imersão ao ponto de proporcionar um direcionamento aos profissionais em atuação no segmento, formando uma base de boas práticas a serem empregadas nos processos atuais e vindouros.

O IRB se esforça para proporcionar a melhoria contínua do sistema falimentar brasileiro, fazendo sua parte, mesmo que pequena, almejando contribuir para a formação de um sistema eficiente e que possa proporcionar a mais perfeita distribuição dos ativos e respeito aos direitos de todos os envolvidos em procedimentos de insolvência no Brasil.

## EDITORIAL

### **Redação e organização:**

Luis Claudio Montoro Mendes

### **Coordenação jurídica:**

Carolina Merizio Borges de Olinda

### **Equipe:**

Carla Karine de Oliveira Barreto

Fabiana Loureiro Martins

Maria Priscila Selek Castanheira

### **Coordenação administrativa:**

Juliana Bueno

### **Equipe:**

Oseias Duarte Nascimento

### **Coordenação técnica:**

Nilton Tavares

### **Equipe:**

Daniella Freitas Gomes Veras

Débora da Silva Ramos

Milson Aparecido Theodoro Albano

Roberta Uzetto Guastamacchia

### **Colaboração e revisão:**

Gabriela Paukert Ortega

Marcelo Vieira de Campos

Márcia Adriana Mansano

Mariana Donatangelo Barossi

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA – ABJ. Disponível em: <<http://abjur.org.br/index.php>>. Acesso em: 17 out. 2017.

IÇO, José Antônio. EBITDA – Lucro Ajustado para fins de avaliação de desempenho operacional. **Revista Pensar Contábil**. Rio de Janeiro – CRJRJ, Ano III, n. 10, nov. 2000 / jan. 2001. (Contador, Professor da Faculdade Integrada da Bahia – FIB Rosalva Pinto Braga – Contadora, Professora da Universidade Vale do Rio Doce – UNIVALE)

INSITITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS DE RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS – IBR. Disponível em: <<http://ibrbrasil.com/index.html>>. Acesso em: 18 out. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL – IBAJUD. Disponível em: <<http://www.ibajud.com.br>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.inre.com.br>>. Acesso em: 18 out. 2017.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

SERASA EXPERIAN. Indicadores Serasa Experian. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/indicadores-economicos>>. Acesso em: 28 set. 2017

SERASA EXPERIAN. Indicados Serasa Experian. Disponível em: <<http://noticias.serasaexperian.com.br/indicadores-economicos>>. Acesso em: 28 set. 2017.

WIKIPÉDIA. Crise do Subprime. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise\\_do\\_subprime](https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_do_subprime)>. Acesso em: out. 2017).

WIKIPÉDIA. Crise econômica no Brasil. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise\\_econ%C3%B4mica\\_no\\_Brasil\\_em\\_2015%E2%80%932017](https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_econ%C3%B4mica_no_Brasil_em_2015%E2%80%932017)>. Acesso em: out. 2017.