

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Thaise Bocchi Sonoda

**O PAPEL DO ADMINISTRADOR NO PROCESSO DE
RECUPERAÇÃO JUDICIAL DA EMPRESA**

DOURADOS/MS

2021

Thaise Bocchi Sonoda

O PAPEL DO ADMINISTRADOR NO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL DA EMPRESA

Trabalho de Graduação II apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Juarez Marques Alves

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça

Profa. Dra. Maria Aparecida Farias De Souza
Nogueira

Dourados/MS

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S698p Sonoda, Thaise Bocchi
O papel do Administrador no processo de Recuperação Judicial da empresa [recurso eletrônico]
/ Thaise Bocchi Sonoda. -- 2021.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Juarez Marques Alves.
TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2021.
Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Economia. 2. Gestão. 3. Administrador Judicial. I. Alves, Juarez Marques. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE/UFGD



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE
GRADUAÇÃO II, SEMESTRE LETIVO 2020.1, RAEMF

**A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR JUDICIAL E O SEU PAPEL
NO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL DA EMPRESA**

THAÍSE BOCCHI SONODA

Esta monografia, realizada via webconferência (Google Meet), foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Me. Juarez Marques Alves
(Presidente)

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça
(Avaliadora 1)

Profa. Dra. Maria Aparecida Farias De Souza Nogueira
(Avaliadora 2)

DOURADOS-MS, 01 de junho de 2021.

REGISTRO:
AB - 31/2021

O PAPEL DO ADMINISTRADOR NO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO
JUDICIAL DA EMPRESA

Thaise Bocchi Sonoda

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Presidente: Prof. Me. Juarez Marques Alves

Avaliadora 1: Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça

Avaliadora 2: Profa. Dra. Maria Aparecida Farias De Souza Nogueira

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me acompanhado e permitido todo esse trajeto. Porque Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas.

Muito obrigada pai Sérgio, mãe Vilma e Pastor Eliel pelo apoio, conselhos e orações. Agradeço ao meu melhor amigo e esposo Emerson Oliveira e Nathália, minha ex-parceira de apartamento e irmã para vida.

Finalmente, toda minha gratidão aos professores Arthur Ramos do Nascimento, Vera Luci de Almeida e Juarez Marques Alves que me guiaram até o término desse sonho.

RESUMO

A constatação do papel fundamental que as empresas desempenham dentro de uma sociedade, para além do econômico, expôs a necessidade de uma doutrina que legislasse em favor do empresário que passa por um momento de turbulência em seus negócios, mas que apresenta possibilidade de preservação da empresa. A Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, completou 16 anos, cumprindo seu papel como guia para superação de crises momentâneas, em que firma o compromisso do Poder Judiciário e seriedade dos empresários na busca para manterem-se ativos no mercado em benefício da economia como um todo. O presente trabalho descreve a importância do profissional Administrador Judicial que acompanhará todo o processo de recuperação. Possuindo uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, o presente trabalho abordou o Plano de Recuperação Judicial da Usina São Fernando, em Dourados/MS. E como resultado mostra o papel imprescindível do administrador judicial no decorrer do processo, reunindo todos os relatórios contábeis, verificando a veracidade, classificando todos os créditos da recuperanda, prestando informações aos interessados e fiscalizando o cumprimento do Plano de Recuperação para que o Judiciário pudesse tomar decisões assertivas. Da mesma forma, um profissional de administração reúne as habilidades para auxiliar uma empresa na manutenção de sua atividade produtiva e geração de riquezas estando ela em crise ou no início do seu negócio.

Palavras-chave: Economia; Gestão; Administrador Judicial.

ABSTRACT

The realization of the fundamental role that companies play within a society, in addition to the economic one, exposed the need for a doctrine that would legislate in favor of the entrepreneur who is going through a moment of turmoil in his business, but which presents the possibility of preserving the company. Law No. 11.101, of February 9, 2005, completed 16 years, fulfilling its role as a guide to overcoming momentary crises, in which it establishes the commitment of the Judiciary and the seriousness of entrepreneurs in their quest to remain active in the market for the benefit of the economy as a whole. This paper describes the importance of the professional Judicial Administrator who will accompany the entire recovery process. Possessing a bibliographical research and a case study, the present work approached the Judicial Recovery Plan of Usina São Fernando, in Dourados/MS. And as a result, it shows the indispensable role of the trustee during the process, gathering all accounting reports, verifying the veracity, classifying all the debtors' credits, providing information to interested parties and monitoring compliance with the Recovery Plan so that the Judiciary could take assertive decisions. Likewise, an administration professional gathers the skills to assist a company in maintaining its productive activity and generating wealth whether it is in crisis or in the beginning of its business.

Keywords: Economy; Management; Judicial Administrator.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo Geral	12
1.1.2	Objetivos Específicos	12
1.2	Justificativa	12
2	REVISÃO TEÓRICA	13
2.1	Organizações	13
2.2	Falência na história	14
2.3	Crise na empresa	16
2.4	Administrador de carreira e Administrador Judicial	19
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	24
4.1	Pedido de recuperação	24
4.2	Despacho decisório	26
4.3	Plano de recuperação	28
4.4	Relatório das atividades das recuperandas	29
4.5	Decreto de falência	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

Nossa sociedade é composta por inúmeras organizações com e sem fins lucrativos que nos atendem através de todo tipo de serviços e produtos. Segundo Hall (2009, p. 16), “as organizações são participantes ativas na sociedade, ou seja, são agentes modificadores da sociedade”. Durante todo o tempo que desempenharem sua atividade econômica serão influenciadas e influenciarão o meio em que estão inseridas.

Sobre tamanha influência também é possível citar:

Nascemos em organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos em uma organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial. (ETZIONI 1974, p.7)

Em um contexto mais técnico o Manual de Introdução à Economia (2009) apresenta um modelo simplificado de funcionamento da economia, utilizado para analisar trocas realizadas entre famílias e empresas, denominado Fluxo Circular da Renda. Evidencia que tanto o mercado de fatores de produção quanto o de bens e serviços são interdependentes, exercendo forças de oferta e de demanda.

De acordo com esse fluxo, as empresas demandam os fatores de produção terra, trabalho, capital, tecnologia e capacidade empresarial, transformando-os em bens e/ou serviços. As pessoas, por sua vez, ofertam os fatores de produção e são demandantes no mercado de bens e serviços. Elas recebem a renda dos fatores produtivos em contrapartida que a empresa é remunerada pelos produtos e/ou serviços que oferece. Portanto, as pessoas entregam sua força de trabalho para a empresa ao mesmo tempo que consomem a produção da mesma e de outras, mantendo a economia em movimento. Essa é a participação das empresas no cotidiano do indivíduo.

Por outro ângulo pode-se analisar o Fluxo Completo da Economia que engloba os demais agentes econômicos: setor público (impostos e gastos públicos) e setor externo (transações com mercadorias, serviços e movimentos financeiros).

A sua importância em nível macroeconômico é expressa por Spinola (1993), em se tratando da contribuição das empresas para o balanço de pagamentos, os seguintes pontos devem ser considerados: o saldo positivo gerado, quando as exportações são maiores que as

importações se configura na parcela da economia de divisas geradas pelo empreendimento; caso ela não importe nada, todo o saldo gerado é sua contribuição e, quando esta produz determinado produto que anteriormente era unicamente importado, facilita a autossuficiência do país em dado mercado. Assim, nenhum país dispõe de tudo o que necessita, mas a busca por uma economia que seja sustentável e próspera passa pela diminuição das importações e aumento nas exportações.

Tem-se um cenário global carente de boas empresas, mas nem por isso a sobrevivência delas é um caminho fácil. Ao abrir as portas de um novo empreendimento, o empresário assume não somente o compromisso com a sociedade, ele se declara ciente dos diversos riscos que enfrentará. Sejam aqueles associados ao tipo de instalação, os intrínsecos aos processos, os naturais e os riscos do ambiente político-regulatório. Neste sentido, como participante de um mercado de negócios cada vez mais sofisticado, a empresa enfrentará esses e muitos outros desafios (CHAIA, 2016).

Para uma empresa, conhecer seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades e desenhar sua Matriz SWOT facilita o desenrolar do seu ciclo de vida, fornece entendimento do ambiente e cria uma base para o planejamento do futuro (PAULA, 2015). Ainda que munido dessa ferramenta, de meios de controle e tendo seus administradores aplicando todos os conhecimentos técnicos, é possível que a empresa não consiga por caminhos planos se manter em pleno funcionamento.

Corroborando com este pensamento, Mamede (2006) discorre que a empresa, como meios de produção organizados para gerar riquezas que é, está sujeita aos acasos. E estes acasos podem ser determinantes para seu enriquecimento ou empobrecimento, criando repentinamente tanto o sucesso quanto a insolvência. Se ocorrer a insolvência e esse quadro não for revertido poderá se desdobrar em uma recuperação judicial ou até mesmo uma falência, ambos desempenham suas funções segundo a legislação para atender as massas recuperandas ou falidas.

Toda organização independente de seu tamanho necessita de um gestor eficaz que busque na tomada de decisão implementar diretrizes administrativas que minimizem a crise financeira, reorganizando a política interna da empresa com medidas de ordenamentos financeiros que busquem a liquidez, o equilíbrio do fluxo de caixa e, se necessário o ajuste dos compromissos de curto prazo.

Quando a empresa se encontra em tamanha dificuldade a ponto de recorrer ao poder público, as medidas de recuperação incluem a nomeação do administrador judicial pelo juiz da causa. Suas atribuições são determinadas pela legislação e seu custo financeiro é contabilizado no montante da massa recuperanda. Esta pesquisa tem por escopo analisar a importância da atuação do administrador judicial no curso da ação judicial de recuperação da empresa, de modo a responder a pergunta: “o administrador judicial nomeado judicialmente impacta na política de gestão econômica, financeira e patrimonial necessárias aos implementos das condições para recuperação da empresa?”

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o papel do administrador judicial nomeado pelo juiz, buscando entender sua atuação no processo de recuperação judicial.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar o papel do administrador judicial na Legislação.
- Caracterizar a importância do administrador judicial na Doutrina especializada, analisando se é identificável ou não seu protagonismo no processo.
- Expor a importância e contribuição desse profissional para a reversão do quadro de dificuldade financeira em que se encontra a empresa submetida à recuperação.
- Acompanhar as medidas e procedimentos da recuperação judicial fiscalizadas pelo administrador judicial em um estudo de caso.

1.2 JUSTIFICATIVA

A Administração está presente em todos os setores de uma economia, seja ele privado, público ou sem fins lucrativos. Ainda assim há uma escassez de informações acerca das funções e cargos que podem ser explorados pelo profissional dessa área. As habilidades e

conhecimentos técnicos que molda ao longo de sua carreira podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto que esteja iniciando ou precisando de reestruturação. O presente estudo foi motivado por um campo pouco divulgado na área administrativa, o das recuperações judiciais.

Com o objetivo de atrair atenção ao tema, a pesquisa analisará a Lei nº 11.101/2005 aplicada a um estudo de caso em uma empresa do setor sucroenergético de Dourados. O peso que esse ramo possui em nossa economia, os moradores beneficiados direta e indiretamente por essa atividade econômica, os impostos e investimentos que atrai são alguns dos motivos que fortalecem a necessidade de estudar a recuperação judicial e o administrador judicial, um dos agentes principais nesse processo.

Para além dos estudantes de Administração e dos envolvidos no processo dessa recuperação judicial, a pesquisa pode ser fonte de informação também para outros empresários. Empresas de grande porte e com volume considerável de produção também atravessam dificuldades financeiras e caso demorem a procurar ajuda externa podem chegar a níveis de endividamento que impossibilitem uma reversão do quadro. A intervenção do Poder Judiciário é uma alternativa válida para a organização escapar de uma falência.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 ORGANIZAÇÕES

Segundo Etzioni (1964) as organizações não são uma invenção moderna. Por meio delas os Faraós construíram pirâmides, imperadores da China desenvolveram seus sistemas de irrigação e até mesmo os primeiros Papas as usaram para a criação de uma Igreja Universal. É possível encontrar um número extremamente diversificado de organizações dos mais diferentes tamanhos, características, culturas, processos, objetivos etc. Assim Lacombe e Heilborn (2003) sintetizam o conceito de organização como um grupo de pessoas constituído para, de forma organizada, alcançar um objetivo.

Chiavenato (2000) afirma que a organização é uma entidade social pois é constituída por pessoas, dirigidas para atingir objetivos e deliberadamente estruturadas pelo fato de que o trabalho é dividido e atribuído aos seus membros. Observando essa estrutura pode-se dividi-

las em dois aspectos: a organização formal, aquela definida pela divisão racional das atividades, legitimada pelo organograma e, a organização informal, que surge de maneira natural e espontânea das relações de amizade entre os membros e que, portanto, não constam em nenhum documento oficial. Cada mínimo aspecto interno torna uma organização única.

Em contrapartida dessa diversificação DiMaggio e Powell (2005) abordam no artigo “a gaiola de ferro revisitada”, a similaridade que surge nas organizações de um mesmo campo, na medida que seus atores racionais tentam transformar suas organizações eles as tornam cada vez mais homogêneas. Baseiam-se em escritos de Weber que pontuava que a burocracia era um método tão eficiente de controlar homens e mulheres que esse espírito racional se tornaria uma gaiola de ferro na qual a humanidade estaria aprisionada. Segundo Motta e Vasconcelos (2006), o intuito da estrutura burocrática na verdade é organizar de forma estável e duradoura a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. Para tanto segue princípios como: as funções, competências, direitos e deveres dos membros são delimitados por leis ou regulamentos, a divisão do trabalho é feita racionalmente, há uma separação completa entre função e características pessoais e a hierarquia é definida por regra explícita de cada cargo e função.

Portanto, o mercado é formado por inúmeras organizações cada uma apresentando suas particularidades, mas a tendência é que quanto maior a similaridade do produto ou bem oferecido mais parecidas essas organizações tendem a ser por conta de suas estratégias de sobrevivência.

2.2 FALÊNCIA NA HISTÓRIA

Segundo Almeida (1997) a falência na Idade Média era vista como um delito, de forma que era passível de punição, que variava entre prisão ou até mesmo mutilação. Através da visão moderna essa questão passou a ser encarada de outra forma, sobressaindo o interesse público, ao perceber na empresa um agente econômico e social e desejando tanto quanto o empresário sua sobrevivência. Ainda assim, a declaração de falência não deixa de marcar o devedor com um conceito imoral.

Campos (2007) afirma que no Brasil as quebras dos comerciantes foram previstas pelas Ordenações Filipinas, substituída em 13 de novembro de 1756 pela instituição do

processo de falência. Seguindo a história, tem-se em 1850 a edição do Código Comercial Brasileiro, que passou a tratar “Das Quebras”, em sequência o instituto foi modificado até a promulgação do Decreto Lei n. 7.661, de 21 de junho de 1945, sendo revogado então em 2005 pela Lei n. 11.101.

A respeito da concordata prevista no Decreto Lei n. 7.661/1945, era caracterizada como meio jurídico pelo qual o empresário poderia recuperar a sua atividade e nome. Requião (1991) afirma que desta maneira seria assegurada a sustentabilidade da empresa e o papel do Estado em executar políticas de saneamento da atividade econômica. Já Tzirulnik (1997, p. 232), conceitua concordata como um “estímulo do Direito Falimentar que, além de visar à proteção ao crédito de uma forma mais suave do que a falência, ainda visa uma recuperação imediata do devedor”.

Segundo Almeida (1997), as concordatas poderiam ser divididas em duas espécies: a concordata preventiva, que procurava impedir a decretação de falência e a concordata suspensiva, que poderiam ser requeridas junto ao juiz no decorrer do processo falimentar como última alternativa para evitar a liquidação.

No Decreto Lei nº 7.661/1945 existia o profissional denominado comissário ou síndico, contudo sua atuação não se mostrava eficaz no intuito de recuperar a empresa. Seu trabalho era limitado a aplicar moratórias das dívidas dos concordatários e fiscalizá-los, uma norma voltada para minimizar os efeitos de uma falência, sem ponderar uma possível recuperação. A responsabilidade desse profissional e sua escolha no Decreto Lei nº 7.661/1945, eram descritos nos art. 59 e art. 60, especificando sua submissão ao juiz e seu perfil:

Art. 59. A administração da falência é exercida por um síndico, sob a imediata direção e superintendência do juiz.

Art. 60. O síndico será escolhido entre os maiores credores do falido, residentes ou domiciliados no foro da falência, de reconhecida idoneidade moral e financeira.

Coelho (2009) explica que, a reforma da Lei de Falências foi proposta pelo Poder Executivo em 1993. O Senador Ramez Tebet se pronunciou a favor de uma completa reestruturação do projeto. Em julho de 2004, o Senado aprovou e voltou para a Câmara apreciar as emendas. A votação ocorreu em 17 de dezembro de 2004, seguindo para sanção do então presidente Luiz Inácio Lula da Silva. No dia 9 de fevereiro de 2005 a Lei foi sancionada. O que antes era denominada concordata preventiva, torna-se recuperação judicial

e o síndico cedeu lugar a figura do administrador judicial. A Lei n° 11.101/2005 apresenta no art. 21:

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

Parágrafo único. Se o administrador judicial nomeado for pessoa jurídica, declarar-se-á, no termo de que trata o art. 33 desta Lei, o nome de profissional responsável pela condução do processo de falência ou de recuperação judicial, que não poderá ser substituído sem autorização do juiz.

Mamede (2006) discorre afirmando que, devido ao oneroso trabalho, seus atos de fiscalização, acompanhamento e gestão de volume e complexidade que pressupõe a falência ou a recuperação judicial, fica inviável sua realização pelo próprio juiz do processo. Portanto, institui-se o administrador judicial, apontado pelo próprio juiz no ato de deferimento do procedimento ou no decreto da falência.

No decorrer do processo de recuperação da empresa, o administrador judicial é considerado funcionário público para fins penais, esse ponto é tratado no art. 32 da Lei n° 11.101/2005, onde pontua que tanto o administrador quanto o comitê de credores responderão por prejuízos causados à massa falida, devedor ou credores, seja esse causado por dolo ou culpa. Este não pode delegar suas funções, contudo a referida Lei prevê no art. 22, inciso I, alínea h que poderá contratar profissionais ou empresas especializadas para auxiliá-lo em suas funções, desde que seja autorizado judicialmente.

Na sequência de apontamentos da Lei em questão, seu art. 24 normatiza sua remuneração, que se baseará na capacidade de pagamento do devedor, complexidade do trabalho a ser desempenhado e valores praticados no mercado. Também prevê que não exceda 5% da dívida aos credores ou do total adquirido pela venda dos bens em caso de falência, cabendo ao devedor ou a massa falida arcar com as despesas relativas à remuneração, em conformidade com o art. 25 da Lei n° 11.101/2005.

2.3 CRISE NA EMPRESA

Segundo Coelho (2009), quando se diz que uma empresa se encontra em crise, é necessário distinguir entre crise nas áreas econômica, financeira ou patrimonial, apesar de que uma desencadeia a outra. A primeira descreve a situação de retração relevante nos volumes de negócios da empresa, a dificuldade financeira é observada quando há falta de liquidez para

honrar os compromissos e a patrimonial trata da insolvência do ativo em face à necessidade do passivo. No momento em que o empresário se depara com um estado de insolvência, ele poderá recorrer à tutela jurisdicional do Estado, que analisará o quadro e sentenciará a falência ou implementará a recuperação judicial da empresa.

Nas palavras de Campos (2007, p. 13):

Falência é o procedimento judicial a que se submete o devedor empresário insolvente, quer seja por iniciativa do credor ou do próprio devedor, ou mesmo pela convalidação do procedimento de recuperação judicial, com o propósito de possibilitar a solução de suas obrigações (Campos, 2007, p. 13).

O mesmo autor conceitua:

Recuperação judicial da empresa é o instituto segundo o qual o devedor empresário, busca na tutela jurisdicional do Estado, a preservação da empresa e sua função social, com o propósito de manter-se no mercado produtor fomentando a atividade econômica, gerando empregos e simultaneamente tentando atender aos interesses dos credores (Campos, 2007, p. 29).

Para Miranda (2005, p. 67):

Ao contrário da legislação anterior, a nova lei tem como objetivo não extirpar as empresas e os empresários da atividade econômica taxando-os de devedores, mas sim ajudá-los a superar um período de dificuldades, seja por crise financeira, sazonalidade do mercado, má gerência ou qualquer outro motivo. Trata-se do princípio da preservação da empresa, onde a legislação deve ajudar a salvar a atividade, a empresa, se ela for viável (não necessariamente o empresário) (Miranda, 2005, p. 67).

Assim que o Judiciário verificar a petição inicial e a situação da empresa, poderá emitir despacho deferindo a falência ou concedendo a recuperação judicial. Contudo, se a falência for decretada, caberá recurso.

Para que determinado processo seja enquadrado no instituto jurídico de falência, resumidamente deverá apresentar três requisitos: impontualidade injustificada, execução frustrada e prática de atos de falência, que são minudenciados no art. 94, incisos I, II e III da Lei nº 11.101/2005. Para a doutrina a instauração do processo falimentar não está vinculado a concepção puramente econômica da insolvência, caracterizada por valores do passivo superiores ao ativo, mas sim ao seu entendimento jurídico, que se dá pelo preenchimento dos apontamentos presentes no art. 94, da referida Lei.

Acerca do conteúdo desse artigo, Coelho (2010) explica que a impontualidade injustificada trata de uma obrigação líquida, seja um título executivo, judicial ou extrajudicial já protestado, ou seja, houve oportunidade para quitação do título ou apresentação de relevante razão para a inadimplência e cujo valor ultrapasse 40 salários mínimos. A frustração da execução ocorre quando já determinada a execução de um título de dado credor, não sendo

exigível neste caso o valor superior a 40 salários mínimos e o protesto, há omissão por parte do devedor que não efetua o pagamento, depósito ou não nomeia bens à penhora para quitar o saldo.

Os atos de falência que se refere o inciso III, são especificados em 7 ações: liquidar precipitadamente seus ativos ou fazer uso de meio fraudulento para realizar pagamentos; realizar ou tentar realizar, por ato inequívoco, negócio simulado ou alienação de seu ativo a terceiro para retardar pagamentos ou fraudar credores; transferir estabelecimento sem consentimento de credores e sem deixar bens suficientes para cobrir seu passivo; simular transferência de seu principal estabelecimento para burlar fiscalização ou prejudicar o credor, dar ou reforçar garantia em dívida contraída anteriormente sem deixar bens livres que salde seu passivo; ausentar-se sem deixar representante habilitado e com recursos para pagar credores, abandonar estabelecimento ou tentar ocultar-se de seu domicílio e deixar de cumprir no prazo obrigações assumidas no plano de recuperação judicial.

Tem-se os dizeres sobre o processo da recuperação judicial:

[...] o juiz prolatará, se for o caso, o despacho concessivo (art. 52), nomeando o administrador judicial, mandando suspender todas as ações e execuções que existam em desfavor do devedor, determinará ao peticionário que, doravante, apresente ao juiz balancetes mensais a respeito da contabilidade da empresa em recuperação e a intimação do Ministério Público, para acompanhar o procedimento, conforme o seu interesse de intervenção, bem como às fazendas públicas. (CAMPOS, 2007, p. 34).

Coelho (2010), explica que são previstas situações em que o administrador judicial pode deixar sua incumbência: substituição ou destituição. No primeiro caso, não decorrerá sanção, já a destituição é a própria sanção ao administrador que não cumpriu suas responsabilidades ou apresentou interesses contrários aos da massa falida. Pelos seus atos, esse profissional responderá civilmente, mas durante o processo falimentar somente a massa poderá responsabilizá-lo, após substituição ou destituição.

Quando a crise é fatal, toda uma sociedade sente os efeitos. Coelho (2009) afirma que isso se dá por meio do fim de postos de trabalho, desabastecimento de produtos ou serviços, diminuição na arrecadação dos impostos e, dependendo das circunstâncias, paralisação de atividades essenciais causando prejuízos na economia local, regional ou até mesmo nacional.

2.4 ADMINISTRADOR DE CARREIRA E ADMINISTRADOR JUDICIAL

O Estudo da Administração de Empresas só se tornou uma ciência em 1950 quando passou a ser ensinada na Universidade de Harvard nos Estados Unidos, mas suas origens começaram a ser construídas muito antes disso, por meio de acontecimentos que culminaram na Revolução Industrial e suas consequências.

Motta e Vasconcelos (2006), identificam os primeiros sinais através da transição do pensamento tradicional pelo racional. Essa mudança pode ser percebida nos escritos de Descartes que no século XVII negava costumes e tradições, matemático francês e pai da racionalização, acreditava que a dúvida racional era o caminho para se chegar à compreensão do mundo até mesmo de Deus. O historiador Iglésias (1990) afirma que uma grande mudança de mentalidade já vinha sendo percebida entre os séculos XV ao XVIII, nessa época a mecânica e a técnica antes menosprezadas passaram a ser supervalorizadas.

O campo do trabalho foi alcançado pela racionalização no século XX. Chiavenato (2003) resume em dois pontos principais os fatores que levaram a necessidade de uma ciência da administração, ambos trazidos pela Revolução Industrial. O primeiro foi o crescimento acelerado e desordenado das empresas, cuja complexidade não era dominada pelos métodos empíricos da época e segundo pela necessidade de aumentar sua eficiência, como resposta à competição e concorrência crescente a empresa devia obter o melhor resultado possível com seus recursos.

Indústrias e máquinas geraram eficiência, mas o sistema ainda carecia de um método racional na organização e execução do trabalho. Difunde-se os pensamentos dos fundadores da Escola de Administração Científica ou Escola Clássica, cuja ideia central era que para ser um bom administrador seus passos deveriam ser cuidadosamente e racionalmente planejados, organizados e coordenados, de acordo com Motta e Vasconcelos (2006).

Os primeiros estudos tinham localizações e focos diferentes, mas eram complementares, Chiavenato (2003) explica que nos Estados Unidos Frederick Winslow Taylor analisava o aumento da produtividade através do aumento de eficiência do nível operacional. A organização racional do trabalho (ORT) tinha atenção voltada aos movimentos e tempos necessários para execução das tarefas. Já na França com os trabalhos de Henry Fayol a preocupação era em aumentar a eficiência através da forma e disposição dos órgãos componentes e interdependentes da organização, a ênfase era na estrutura e funcionamento.

As ideias de Taylor e Fayol foram muito criticadas principalmente pelo modo mecânico e impessoal que enxergava o homem. Mas ainda que criticada, todas as teorias seguintes se baseiam ou se contrapunham ao pensamento clássico, estabelecendo e fortalecendo esse marco da ciência da Administração.

A atividade profissional de técnico de Administração é regida pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, que a define em seu art. 2, mediante:

- a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior;
- b) pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise de métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de matéria e financeira, relações públicas, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como estes de desdobram ou com os quais sejam conexos.

Nas especificações do curso a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), dispõe da seguinte maneira o desempenho de um Administrador:

Sua principal função é atuar no processo de tomada de decisões e resolução de problemas relacionados à gestão organizacional. Ele deve reconhecer e definir tais problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão (UFGD, 2021).

Um acadêmico de Administração durante sua formação é levado a conhecer a organização como um todo, de forma ampla e sistêmica. A criação da empresa, os setores que a compõem e a interdependência entre estes, a importância do capital humano, finanças, marketing e relações com o ambiente micro e macro. Toda essa bagagem teórica tem o intuito de capacitá-lo para lidar com as dificuldades internas e externas.

Apesar de a nomenclatura inclinar para uma semelhança entre as funções do administrador de carreira e o judicial, estes possuem diferenças marcantes. Uma das principais é o fato de que administrador judicial não ser obrigatoriamente bacharel em administração, podendo até mesmo se tratar de Pessoa Jurídica (art. 21). Sendo esse o caso, o nome do profissional responsável pela condução do processo precisará ser declarado. Portanto, fica sob critério do juiz a indicação do profissional que o acompanhará no decorrer das ações.

Coelho (2009) esclarece que o administrador judicial é um profissional de confiança do juiz e que atua como seu auxiliar, diretamente fiscalizado por este. Sua nomeação se dá no mesmo despacho que manda processar o pedido de recuperação judicial. O art. 33 da Lei nº 11.101/2005, determina que após sua nomeação, o administrador judicial é pessoalmente

intimado para que em 48 horas assine na sede do juízo o termo de compromisso. Caso isso não ocorra no prazo previsto, outro nome é anunciado.

As limitações para assumir este cargo são descritas no art. 30 da Lei nº 11.101/2005, sendo que não poderá assumir a função quem já foi destituído, deixou de prestar contas dentro dos prazos legais, quem teve prestação de contas desaprovada ou ainda possuir relação de parentesco ou afinidade de até 3º grau com o devedor, administradores, controladores ou representantes legais ou deles for amigo, inimigo ou dependente.

O art. 22 da mesma Lei dedica-se a exaurir os detalhes de suas funções:

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;

Conforme Coelho (2010) há quatro atos principais desempenhados pelo administrador judicial, que são: verificação do crédito, será responsabilidade do administrador fazer o levantamento deixando a cargo do juiz somente as decisões quanto a impugnações; relatório inicial, nessa etapa serão analisadas as causas e circunstâncias da falência, além de examinar o comportamento do falido para detectar eventuais crimes falimentares; contas

mensais, até o décimo dia do mês estas deverão ser entregues para junção com o auto, constando as receitas e despesas do mês anterior e o relatório final, após o término da liquidação e julgamento de suas contas, o administrador apresentará um relatório em que conste o valor do ativo e do produto de sua realização, o passivo e pagamentos realizados, o saldo devido a cada credor e especificação das responsabilidades que mantêm o falido.

Toda atividade do administrador de empresas remete a tomada de decisão, as pautas relativas à sua atividade produtiva passam por sua aprovação e é ele quem apontará o que deve e o que não deve ser feito, por quem será feito, o resultado desejável, os processos e suas possíveis alterações. Toda e qualquer experiência do administrador é aproveitada nesse caminho de busca pela decisão satisfatória. É um agente ativo na vivência e na transformação da organização como um todo.

Já o administrador judicial só pode atuar no que é expressamente descrito na lei, sob pena de desobediência. Fiscaliza as atividades dos gestores e toma medidas necessárias para o bom funcionamento do processo, apresentando relatórios periódicos de suas ações.

O perfil do profissional continua sendo delineado, só que agora pelo seu campo de atuação. Para a Lei nº 4.769/1965 o exercício da função pode ser desempenhado no Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais e privadas. O administrador judicial é bem menos requisitado já que a Lei nº 11.101/2005 não se aplica a todos os casos, excluindo já em seu art. 2º qualquer empresa pública e sociedade de economia mista, como também instituições financeiras pública ou privada, sociedade operadora de plano de assistência à saúde, sociedade seguradora, sociedade de capitalização e outras entidades que se equiparem legalmente a estas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, que segundo Duarte (2006) reúne, tanto quanto possível, inúmeras informações e as detalhadas para entender a totalidade de uma situação. Segundo Gil (2002, p.54), um estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Esta pesquisa também pode ser classificada como exploratória pois seu objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito (GIL, 2002, p.41) e descritiva, já que tem foco na descrição das características de determinada população ou fenômeno.

O objeto de estudo foi a Usina São Fernando cuja unidade de Dourados está localizada na MS-379, sem número, Zona Rural. O grupo São Fernando é um conglomerado societário e econômico constituído pelos mesmos sócios e diretores. É composto pelas empresas São Fernando Açúcar e Álcool LTDA, São Fernando Energia I LTDA, São Fernando Energia II LTDA, São Marcos Energia e Participações LTDA e São Pio Empreendimentos e Participações LTDA e suas principais atividades são: a produção de açúcar, álcool e cogeração, através do processamento de cana de açúcar. A empresa possuía capacidade instalada de moagem 4.5 milhões de toneladas de açúcar e 150 mil m³ de etanol, o grupo era o maior gerador de energia elétrica advinda da biomassa do estado do Mato Grosso do Sul e o sexto do Brasil.

Os dados coletados através de documentos oficiais, matérias dos jornais locais e da própria empresa foram analisados, sendo confrontados com a base teórica do assunto e com a Lei n° 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, que embasa a pesquisa.

As tramitações do processo são de domínio público e foram pesquisadas através do Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul, o presente estudo foi dirigido pela análise das principais decisões contidas no processo de recuperação judicial, sendo elas o pedido de recuperação judicial, o despacho decisório que a deferiu, o plano de recuperação judicial e os relatórios das atividades das recuperandas redigidos pela empresa administradora judicial. A análise dos autos iniciou-se na folha n° 01 com o pedido de recuperação feito à 5° Vara Cível de Dourados, estendeu-se pelos principais documentos até a folha n° 27.036 com o decreto de falência assinado pelo Juiz Jonas Hass Silva Junior. Os autos do processo ultrapassam vinte e

sete mil páginas, impossibilitando a análise minuciosa de sua totalidade, os documentos analisados estão relacionados abaixo como também suas respectivas datas de publicação.

Quadro 1 – Cronologia dos documentos analisados

12 de abril de 2013	Pedido de recuperação judicial
13 de abril de 2013	Despacho decisório
20 de agosto de 2013	Plano de recuperação judicial
01 de outubro de 2013	Relatório das atividades das recuperandas
08 de junho de 2017	Decreto de falência

Fonte: Elaborado pela autora com base nos Autos, 2021

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PEDIDO DE RECUPERAÇÃO

No dia 12 de abril de 2013, o escritório Felsberg e Associados apresentou na 5ª Vara Cível da Comarca de Dourados/MS o pedido de recuperação judicial da usina São Fernando, objeto deste estudo. O pedido teve início já se embasando no parágrafo 8º do art. 6 da Lei nº 11.101/2005 que legisla que a distribuição do pedido de falência ou de recuperação judicial previne a jurisdição para qualquer outro pedido de recuperação judicial ou de falência, relativo ao mesmo devedor.

O referido art. 6º foi citado, uma vez que já tramitava perante o mesmo Juízo um pedido de falência para uma das empresas do grupo São Fernando, a Energia I, realizado pela credora Edra Saneamento Básico Indústria e Comércio Ltda.

O documento foi dividido em etapas a fim de explicitar os motivos pelo qual o instituto da recuperação judicial poderia garantir a manutenção da atividade produtiva e, conseqüentemente, do objetivo do grupo que é o de “fortalecer a companhia e transformá-la em um dos maiores conglomerados de açúcar, álcool e energia do país”.

Para tanto, a primeira parte deste estudo de caso apresenta o histórico do grupo, que o intitula como um dos maiores do setor sucroenergético do país, com capacidade de moagem de 4,5 (quatro milhões e meio) de toneladas de cana de açúcar/ano e como maior produtor de energia elétrica por queima de biomassa no Estado de Mato Grosso do Sul. Ainda segundo o

próprio documento, são 3.000 (três mil) colaboradores nas áreas agrícola, industrial e administrativa e 4.000 (quatro mil) pessoas empregadas indiretamente em Dourados. Constituindo-se assim uma de suas maiores empregadoras, além de ser patrocinadora e responsável pela creche Beatriz de Barros Bumlai, que atende, aproximadamente, 200 (duzentas) crianças.

Reforçando o comprometimento da companhia em renegociar seu endividamento e prosperar consistentemente, é destacado a injeção de capital feita pelos sócios no valor de R\$ 600.000.000,00 (seiscentos milhões de reais), nas empresas do grupo, dos quais R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais), foram integrados em dinheiro em 2012, para diminuir a alavancagem financeira e a incorporação no mesmo ano de uma sociedade dos sócios que prestava serviços de corte, carregamento e transporte. Isso aumentou o patrimônio líquido do grupo em aproximadamente R\$ 104.000.000,00 (cento e quatro milhões de reais).

Após esses apontamentos de impactos sociais, o que segue no pedido é um detalhamento jurídico, a começar pelo atendimento ao art. 3º da Lei nº 11.101/2005, que determina:

É competente para homologar o plano de recuperação extrajudicial, deferir a recuperação judicial ou decretar a falência o juízo do local do principal estabelecimento do devedor ou da filial de empresa que tenha sede fora do Brasil.

O grupo São Fernando possui sedes estatutárias em São Paulo/SP e Campo Grande/MS, mas seu principal estabelecimento ativo é a planta de produção de açúcar e álcool e de cogeração instalado em Dourados, onde reside um dos atuais sócios e para onde é direcionada toda matéria prima e quase que integralmente a mão de obra, como também a diretoria das empresas, seus livros e contabilidade. Com isso, justifica-se o pedido de deferimento da recuperação judicial na competência da comarca de Dourados e não no local de sede estatutária da empresa.

Em síntese, o grupo societário e econômico São Fernando é composto por: São Fernando Açúcar e Álcool Ltda; São Fernando Energia I Ltda, São Fernando Energia II Ltda, São Marcos Energia e Participações Ltda e São Pio Empreendimentos e Participações Ltda. Suas principais atividades são produção de açúcar, álcool e cogeração através do processamento de cana de açúcar. Possuem os mesmos sócios e diretores e são dependentes da interação constante e direta de suas atividades, possuem avais e garantias cruzadas sobre seus endividamentos particulares, compartilhando, portanto, as responsabilidades com credores.

A crise econômico-financeira que o grupo apresentou foi atribuída a alguns desencadeadores como: a crise de 2007, que forçou empresas do ramo a venderem seus estoques abaixo do custo de produção em maior parte da safra, negativando o resultado operacional; em 2008, a crise financeira mundial restringiu o crédito, os financiamentos de prazos e custos razoáveis ficaram escassos; geadas inesperadas na região de Dourados nos anos de 2010 e 2011 e a falta de correlação entre custos de produção e preço de venda final, já que o governo controla artificialmente o preço da gasolina. Em uma abordagem interna os desencadeadores apontados foram, a demora em receber financiamentos aprovados para construção de suas plantas, conseqüentemente atrasos no início de suas atividades e as dívidas contraídas com financiamentos em bancos médios com taxas não condizentes com a margem operacional na tentativa de minimizar o atraso das obras.

O alongamento nos prazos de suas dívidas não foi satisfatório, paralelamente a crise do país achatou os preços, ao mesmo tempo que pressionava o aumento da matéria prima. Foi ressaltada a crença na capacidade do grupo em vencer a crise com auxílio de credores e da recuperação judicial, de maneira a continuar crescendo de forma saudável e sustentável.

No encerramento do pedido de recuperação foram anexados os documentos requeridos no art. 51 da Lei nº 11.101/2005, como demonstrações contábeis dos últimos 3 exercícios, relação nominal dos credores, relação integral dos empregados, certidão de regularidade do devedor, relação de bens particulares dos sócios controladores, extratos atualizados das contas bancárias, certidões dos cartórios de protestos e relação subscrita de todas as ações judiciais em que figure como parte. A responsabilidade por todas as intimações relativas ao processo foi atribuída aos Doutores Thomas Benes Felsberg, Joel Luís Thomaz Bastos e Bruno Kurzweil de Oliveira.

4.2 DESPACHO DECISÓRIO

Em 13 de abril de 2013, o juiz Jonas Hass Silva Junior emite despacho decisório favorável ao processamento da recuperação judicial, no qual considera todas as justificativas e julga preenchidos os requisitos documentais apresentados pelo grupo, pontuando que a aplicação e interpretação da Lei nº 11.101/2005, devem ser levada a efeito com fulcro no princípio da preservação da empresa, na solução da crise econômica financeira, considerando primordialmente os interesses da coletividade, que geralmente correspondem à preservação.

O juiz reitera que a liquidação definitiva de uma empresa acometida de dificuldades, mas ainda viável, representa grande prejuízo para sociedade, principalmente com perda de postos de trabalho e fontes de renda tributária. Não se tratando de preservar a todo custo qualquer empresa, mas de lutar pela manutenção daquelas economicamente viáveis e promotoras de benefícios à coletividade.

Para a administração da recuperação judicial foi nomeada e intimada à pessoa jurídica Vinícius Coutinho Consultoria e Perícias S/S Ltda. Considerando a capacidade de pagamento do recuperando, o grau de complexidade do trabalho, os valores praticados no mercado em atividades semelhantes e o teto máximo de 5% do valor devido aos credores, conforme art. 24, o honorário da administradora judicial ficou fixado em 1,5% do passivo apresentado pelos requerentes, 60% desse valor pago em 30 parcelas mensais e sucessivas e os 40% restantes após a prestação de contas e aprovação do relatório circunstanciado, critério do art. 63 já no encerramento do processo de recuperação judicial. O despacho determina livre acesso da administradora aos documentos pertinentes nos escritórios do grupo e a toda escrituração contábil e relatórios auxiliares.

Fica suspensa por 180 dias, contados da publicação do edital, todas as ações ou execuções contra a devedora, na forma do art. 6º, que ressalva as ações de quantia ilíquida, ações de natureza trabalhista e execuções fiscais, como também o art. 49 que também ressalva os créditos relativos a contratos com cláusula de irrevogabilidade ou irretratabilidade e importância decorrente de adiantamento a contrato de câmbio para exportação.

Após assinatura do termo de compromisso, a administradora judicial nomeada fará a verificação dos créditos, baseado nos livros contábeis e documentos comerciais e fiscais do próprio devedor e de outros apresentados por credores. A relação nominal dos credores será publicada em edital, ficando estabelecido o prazo de 15 dias para que credores apresentem suas habilitações ou divergências.

Findo esse prazo, começa a contagem de 45 dias para que a administradora judicial publique relação de credores atualizada, indicando o local, horário e prazo para acesso aos documentos que fundamentaram a sua elaboração. Até o décimo dia deste prazo qualquer credor, comitê, devedor ou sócios e Ministério Público podem impugnar contra a relação.

O despacho é encerrado intimando o Ministério Público e determinando comunicação às Fazendas Públicas em âmbito Federal, Estadual e Municipal, onde o devedor tem estabelecimento e filiais e publicando com urgência a decisão do deferimento.

4.3 PLANO DE RECUPERAÇÃO

Em 20 de agosto de 2013, foi proposto pelo Grupo São Fernando o Plano de recuperação judicial, em cumprimento ao art. 53 da Lei nº 11.101/2005. Inicialmente foram pontuadas as seguintes considerações: o pleno conhecimento das dificuldades econômicas e financeiras enfrentadas pelo grupo, que motivaram o pedido de recuperação judicial em 12 de abril de 2013; o cumprimento dos requisitos que trata o art. 53 da referida Lei, uma vez que o plano pormenoriza os meios para recuperação do grupo São Fernando, apresenta também o Laudo de Viabilidade Econômico e Laudo de Avaliação de Bens e Ativos.

Feitas essas considerações, o documento frisa que o objetivo do plano é ser um meio para a superação da crise econômico-financeira, reestruturação dos negócios e renegociação do pagamento de seus credores para preservar a atividade empresarial, mantendo assim a geração de riquezas, tributos e empregos.

A descrição do plano vem reforçar sua importância apresentando um resumo histórico das empresas, reforçando os motivos que fazem seu perfil ideal para uma recuperação judicial bem sucedida. Dentre os argumentos estão o fato de ser um dos maiores grupos do setor sucroenergético no Brasil, possuir estrutura e equipamentos de última geração e alto nível de automação, contar com 3.000 (três mil) colaboradores diretos e 4.000 (quatro mil) indiretos na região de Dourados e da perceptível solidez, apesar da crise, e necessidade do auxílio judicial para manter-se como tal.

Na segunda parte do documento seguem as especificações das medidas de recuperação. O objetivo delas repousa sobre a superação da crise-financeira e atendimento do interesse dos credores, estabelecendo a fonte dos recursos e o cronograma de pagamentos. Em síntese, o plano prevê a recuperação por meio do reescalonamento de seu endividamento, alterando prazos, encargos e forma de pagamentos. A viabilidade do plano é comprovada pois este foi elaborado com base no Laudo de Viabilidade Econômica, a fim de possibilitar aos credores a opção mais vantajosa de recebimento em comparação com a forma em caso de eventual falência e consequente liquidação dos ativos. Todos os pagamentos estão em conformidade com o fluxo de caixa e com a capacidade de pagamento do grupo.

A terceira parte dedica-se a esclarecer detalhes em relação ao pagamento dos credores. Resumidamente, dispõe que todos os créditos são renovados pelo plano de recuperação, tornando inaplicáveis quaisquer obrigações, multa, hipótese de vencimento antecipado ou garantias que não condizem com o mesmo. Os pagamentos são realizados por

transferência direta de recursos a conta bancária do respectivo credor por documento de ordem de crédito (DOC) ou transferência eletrônica disponível (TED), ficando a cargo do credor a disponibilização do número da conta.

Os pagamentos que caírem em dia não útil será satisfeito no dia útil seguinte ao previsto. Os valores devidos constam na Lista de Credores e modificações subsequentes, pois sobre esses valores não podem incidir juros ou correção, salvo previsto no próprio plano. O integral pagamento e distribuições estabelecidos determinam a quitação plena, irrevogável e irreatável de todos os créditos de qualquer tipo e natureza. Os pagamentos iniciam a partir da data de homologação judicial do plano.

No tocante aos créditos trabalhistas, serão tratados da seguinte maneira: os habilitados serão pagos integralmente até trinta dias, contados a partir da homologação e os não habilitados serão também pagos de forma integral, no prazo de até trinta dias, a contar do trânsito em julgado da decisão que determinou sua inclusão.

Nas disposições gerais, fica determinado que em caso de conflito entre o plano e obrigações previstas em contrato celebrado com qualquer credor, o que prevalece é o plano de recuperação. O encerramento da recuperação judicial se dá quando cumpridas as obrigações previstas no plano que vencerem até dois anos depois da data de homologação. O juízo a decretará por sentença.

4.4 RELATÓRIOS DAS ATIVIDADES DAS RECUPERANDAS

Os relatórios expedidos pela administradora judicial atualizam o juiz em relação às atividades das recuperandas e o cumprimento do Plano de Recuperação. No dia 1º de outubro de 2013, a empresa Vinicius Coutinho requereu juntada ao processo do seu relatório, sendo que neste, abordou os três acontecimentos mais relevantes das recuperandas.

O primeiro foi a evolução do quadro de trabalhadores, onde constatou que em julho de 2013, 97 (noventa e sete) funcionários foram admitidos e 101 (cento e um) demitidos, dos quais 60 (sessenta) por via voluntária. Fechando o período com 2.695 (dois mil, seiscentos e noventa e cinco) funcionários, um total de R\$ 3.989.765,02 (três milhões, novecentos e oitenta e nove mil, setecentos e sessenta e cinco reais e dois centavos) na folha de pagamento. Estas movimentações entre demissões e contratações de trabalhadores foram declaradas perfeitamente normais, portanto os empregos estão sendo mantidos.

Também foram analisadas as fontes produtoras, através dos relatórios disponíveis conclui-se que os resultados obtidos foram satisfatórios. As produções de moagem de cana de açúcar, açúcar, anidro, etanol hidratado e energia produzida tiveram aumento. A moagem de cana, por exemplo saltou de 249.336 (duzentos e quarenta e nove mil, trezentos e trinta e seis) toneladas em junho de 2013 para 605.181,84 (seiscentos e cinco mil, cento e oitenta e um e oitenta e quatro) toneladas em junho do mesmo ano, enquanto a energia gerada foi de 33.986 MW/h para 66.235 MW/h.

O segundo tópico analisado foram os possíveis danos decorrentes da geada e do incêndio que ocorreram nas áreas de propriedade das recuperandas. A equipe técnica da administradora judicial percorreu, em 17 de setembro de 2013 as áreas da Usina São Fernando, foram 150 km vistoriados e fotografados. Constatou-se que a Usina estava colhendo da forma técnica recomendada e que apesar da incidência de geada só no término da colheita seria possível mensurar as perdas. Inconclusivo também foi a análise do incêndio já que a cana havia sido colhida no momento da visita, contudo a queima pelo fogo não prejudica a produtividade da cultura.

Encerrando o relatório é apresentado a análise contábil dos meses de abril, maio e junho de 2013. Os resultados apurados nesses três meses após o deferimento do processamento da recuperação judicial, a empresa São Fernando Açúcar e Álcool Ltda apresentou receita bruta de R\$ 106.464.456,63 (cento e seis milhões, quatrocentos e sessenta e quatro mil, quatrocentos e cinquenta e seis reais e sessenta e três centavos); custo de produção/mercadorias vendidas R\$ 108.582.722,97 (cento e oito milhões, quinhentos e oitenta e dois mil, setecentos e vinte e dois reais e noventa e sete centavos); confrontando receitas/despesas operacionais, comerciais, administrativas e gerais, apresentou um débito de R\$ 12.386.217,36 (doze milhões, trezentos e oitenta e seis mil, duzentos e dezessete reais e trinta e seis centavos). Nesse período a empresa sofreu um prejuízo operacional líquido de R\$ 23.976.551,33 (vinte e três milhões, novecentos e setenta e seis mil, quinhentos e cinquenta e um reais e trinta e três centavos), justificados pelo aumento de custos e despesas que superaram o aumento da receita bruta.

Já o relatório apresentado em 26 de fevereiro de 2014 atualiza os resultados pela mesma perspectiva, apurou-se que em janeiro do mesmo ano foram admitidos 10 (dez) trabalhadores e 108 (cento e oito) demitidos, dos quais 34 (trinta e quatro) por via voluntária. A folha de pagamento alcançava os R\$ 3.700.678,85 (três milhões, setecentos mil, seiscentos e setenta e oito reais e oitenta e cinco centavos). A fonte produtora da empresa apresentou

oscilações significativas, a moagem de cana após um pico produtivo de 605.181 (seiscentos e cinco mil, cento e oitenta e uma) toneladas caiu para 113.077 (cento e treze mil e setenta e sete) toneladas em janeiro de 2014, a energia produzida também caiu de 42.257 MW/h registrado em dezembro de 2013 para 31.515,37 em janeiro de 2014.

As análises contábeis apontavam para uma receita bruta de R\$ 18.917.373,90 (dezoito milhões, novecentos e dezessete mil, trezentos e setenta e três reais e noventa centavos); custo de produção/mercadorias vendidas R\$ 34.818.924,41 (trinta e quatro milhões, oitocentos e dezoito mil, novecentos e vinte e quatro reais e quarenta e um centavos); confrontando receitas/despesas operacionais, comerciais, administrativas e gerais, apresentou um débito de R\$ 3.018.922,68 (três milhões, dezoito mil, novecentos e vinte e dois reais e sessenta e oito centavos); prejuízo operacional líquido de R\$ 111.994.454,01 (cento e onze milhões, novecentos e noventa e quatro mil, quatrocentos e cinquenta e quatro reais e um centavo).

4.5 DECRETO DE FALÊNCIA

Em 8 de junho de 2017 às 15:40 horas, o juiz Jonas Hass Silva Junior publicou decisão convocando a recuperação judicial em falência. A sustentação para tal, veio dos três pedidos apresentados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cuja inadimplência em 17 de julho de 2015 alcançava os R\$ 288.821.675,53 (duzentos e oitenta e oito milhões, oitocentos e vinte e um mil, seiscentos e setenta e cinco reais e cinquenta e três centavos). Credores trabalhistas também pediram falência afirmando o não recebimento de seus direitos, apesar de já transcorridos 30 dias da decisão favorável proferida. Na ocasião, as recuperandas se manifestaram pedindo alteração do plano de recuperação judicial.

A administradora judicial com base no relatório consolidado das recuperandas do período de abril de 2013 a setembro de 2015, aliado a situação econômica nacional, o insucesso do cumprimento do plano de recuperação judicial e a forma que os resultados iam se apresentando, seria ilusório e utópico crer que o grupo seria capaz de cumprir o plano aprovado em assembleia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda e qualquer empresa passa por desafios e dificuldades em sua trajetória. O mercado muda rapidamente, é muito competitivo e sofre influência de inúmeras variáveis externas, devido a isso nem sempre boas estratégias e grandes resultados de produção conseguem manter a saúde da empresa.

O presente trabalho analisou o papel do administrador judicial em uma empresa de Dourados/MS que iniciou suas atividades em 2009 e no ano de 2013 recorreu à Justiça através de um plano de recuperação judicial como alternativa para se manter em funcionamento e continuar gerando riquezas e empregos.

Desde o início das medidas oriundas desse plano até a decretação da falência em 2017, o administrador judicial, nesse caso pessoa jurídica, ficou responsável por toda a parte de fiscalização e informação ao juiz e partes interessadas. Seu papel fixado pela Legislação passa pelos onerosos trabalhos de comunicar aos credores a data do pedido de recuperação ou falência, a natureza, valor e classificação de todos os créditos levantados a partir dos livros contábeis do devedor, consolidar o quadro geral de credores, requerer a convocação da Assembleia Geral, fiscalizar tratativas e negociações entre devedor e credores, apresentar relatório mensal das atividades das recuperandas e veracidade das informações divulgadas, além de fiscalizar o cumprimento do Plano requerendo a falência em caso de descumprimento.

O administrador judicial é profissional imprescindível para o processo da recuperação judicial ainda que não seja protagonista deste. O fato de que o plano de recuperação, a demonstração de viabilidade econômica, o laudo econômico-financeiro e avaliação de bens e ativos são redigidos e apresentados pelo próprio devedor, aprovado pela Assembleia de Credores e homologado em juízo, faz com que o administrador judicial não tenha papel ativo nessa parte do processo e nem legitimidade para ajustar ou modificar nenhuma ação posterior. Sua função é estritamente ligada à fiscalização do cumprimento do plano.

A administradora judicial apurou que nos trinta meses que seguiram o início da recuperação judicial a recuperanda não obteve lucro em nenhum mês além de aumentar seu débito consideravelmente. A partir desse momento manifestou-se que diante dos resultados seria ilusório afirmar que o grupo conseguiria cumprir com o plano. Se o plano de

recuperação seguisse o modelo de um planejamento estratégico, por exemplo, ele seria revisitado periodicamente para se ajustar as realidades internas e externas que são dinâmicas, um processo implantado hoje pode não ter resultado depois de alguns meses. Se fosse identificada uma ineficiência no início do plano de recuperação e o administrador tivesse autonomia e conhecimentos técnicos para tanto, os processos poderiam ser ajustados a tempo de gerar melhores resultados.

Um outro ponto a ser citado é a fixação arbitrária da remuneração do administrador judicial, conforme ponderou os advogados das recuperandas, seu passivo era de aproximadamente R\$ 1.200.000.000,00 (um bilhão e duzentos milhões de reais) sendo os honorários devidos ao administrador judicial R\$ 18.000.000,00 (dezoito milhões). Esse valor era incompatível com a capacidade de pagamento da empresa em recuperação, além de estar muito longe do valor salarial praticado no mercado. A média salarial de um graduado em administração de empresas é de R\$ 3.904,00 (três mil, novecentos e quatro reais). A empresa já operando no déficit não tinha fluxo de caixa que suportasse todos os valores trabalhistas resultantes dos programas de demissões voluntárias, além dos compromissos que já constavam no plano, somando ainda o montante devido ao administrador judicial.

Sua importância é inquestionável, mas infelizmente o trabalho desenvolvido pelo administrador judicial nesse caso não foi suficiente para reversão do quadro de dificuldade financeira que a Usina São Fernando enfrentava. Apesar da preocupação da norma com a atividade produtiva, o Desembargador do Tribunal de Justiça de São Paulo e Presidente do Instituto Nacional da Recuperação Empresarial (INRE), Carlos Henrique Abrão, afirma que apenas 5% das empresas saem da recuperação e voltam a operar normalmente. (CONSULTOR JURÍDICO, 2015).

O desfecho da Usina em estudo entrou para a estatística de forma negativa, as medidas financeiras adotadas pelo conselho de gestão durante o processo de recuperação judicial não surtiram efeito necessário para reversão do cenário de crise, no qual a mesma não conseguiu honrar com os compromissos firmados no plano de recuperação, ocasionando a falência.

Contudo, faz-se necessário destacar que o curso do processo de recuperação judicial permitiu a identificação de muitos aspectos relevantes e compatíveis com o referencial teórico, tornando sua análise de grande valia para a compreensão da importância da administração, do planejamento, coordenação e controle da organização gerida, sendo esses

pilares decisivos na prevenção e reação frente a um cenário desfavorável. Para trabalhos futuros sugiro pesquisas em empresas onde a recuperação judicial alcançou seu objetivo de manter a atividade produtiva em comparação com as que não lograram êxito, apontando a diferença nos métodos adotados.

REFERÊNCIAS

O CURSO ADMINISTRAÇÃO. **Portal Universidade Federal da Grande Dourados**. 2021. Disponível em: <https://www.ufgd.edu.br/cursos/administracao/index>. Acesso em: 15 mar. 2021.

ALMEIDA, Amador Paes. **Curso de falência e concordata** – 15. Ed. Ampl. E atual. São Paulo: Saraiva 1997.

CAMPOS, Rubens Fernando Mendes de. **Novo direito falimentar brasileiro**. 2º Ed. Goiânia: IEPC, 2007.

CHAIA, Alfredo. **Riscos no ambiente de negócios, 2016**. Disponível em: <http://riscosegurobrasil.com/materia/riscos-no-ambiente-de-negocios/> . Acesso em: 05 fev. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Comentários à nova Lei de Falências e de recuperação de empresas: (Lei n.11.101, de 09-2-2005)**. 6.Ed, São Paulo: Saraiva, 2009.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual do Direito Comercial. Direito de Empresa**. 22 Ed, São Paulo: Saraiva, 2010.

DIMAGGIO, P. J., Powell, W. W. (2005). **A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais**. RAE-Revista de Administração de Empresas, 45(2), 74-89.

DUARTE, Alexandre Uriel Ortega e MENDES, Luis Claudio Montoro. **Guia Prático Recuperação Judicial de Empresas**. Brasília, 2011. Disponível em: https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/39arte_final_cartilha_16_WEB.pdf Acesso em: 02 out. 2014.

DUARTE, M. Y. M. Estudo de caso. IN: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

Em 10 anos, quase 7 mil empresas entraram em recuperação judicial no Brasil. **Consultor Jurídico**. 2015. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2015-jun-13/empresas-entram-recuperacao-judicial-reabilitam#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20desembargador,operar%20normalmente%20chega%20a%205%25.&text=A%20grande%20maioria%20das%206.938%20ainda%20est%C3%A1%20tramitando%20na%20Justi%C3%A7a>. Acesso em: 15 mar. 2021.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. São Paulo: Pioneira, 1964. (título original: Modern Organizations)

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em

http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf. Acesso em: 01 mai. 2021

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Trad. De Wilma Ribeiro. 3º Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

IGLÉSIAS, Francisco. **A revolução industrial**. 10º Ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAMEDE, Gladston. **Falência e recuperação de empresas**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATO GROSSO DO SUL. TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Processo de recuperação judicial, Autos n.º 0802789-69.2013.8.12.0002**. Partes: São Fernando Açúcar E Álcool Ltda, Relator: Jonas Hass Silva Junior. Decisão 08.06.2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/dl/decisao-falencia.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2018.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Nova lei de falências (Comparativos e Comentários)**. São Paulo: Rideel, 2005.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes e VASCONCELOS, Isabella Francisca Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3º Ed. rev. São Paulo: Thomson, 2006.

PAULA, Gilles B. de. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: Utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa**, 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa>. Acesso em: 05 fev. 2018.

PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antônio S de. **Manual de introdução à economia**. São Paulo: Saraiva, 2009.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial** - 20. Ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

SPINOLA, Noelio Dantaslé. **Elaboração de projetos: teoria e prática**. Salvador: SEBRAE, 1993.

TZIRULNIK, Luiz. **Direito falimentar**. 4.Ed., ver. E atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1997.