



Falência e Recuperação Judicial são palavras que dificilmente uma empresa quer ouvir. O que muitas não sabem é que há práticas de gestão que podem ser fundamentais para evitar que o negócio se complique ao ponto de chegar em situações delicadas como essas. Uma ferramenta que pode ser **uma importante aliada das organizações é o Planejamento Orçamentário.**

O consultor e controller Gustavo Guaresi falou sobre o tema durante a edição **#13 do Controller Cast**. Além de explicar **questões jurídicas e práticas numa Recuperação Judicial, Guaresi deu dicas preciosas para que as empresas consigam ter uma gestão mais sustentável**. Escute agora mesmo pelo player o nosso podcast que tem o objetivo de **tornar o time de controladoria ainda mais estratégico**.

Se preferir, também pode acessar nosso canal no Soundcloud. **O Controller Cast é um podcast pensado especialmente para profissionais das áreas de Planejamento, Controladoria e Finanças**. Nele discutimos temas relacionados com a área, trazendo *insights*, conteúdos práticos e entrevistas com profissionais que estão fazendo a diferença em suas empresas. Veja também os episódios anteriores:

#07: Controller Cast com Rui Cadete, sócio da Rui Cadete Consultoria, sobre Contabilidade do Futuro;

#08: Controller Cast com Piero Contezini, CEO da AsaaS, sobre Bitcoin, Blockchain e Ethereum;

#09: Controller Cast com Waldir Mafra, gerente de Controladoria da Liga Solidária, sobre Controladoria no Terceiro Setor;

#10: Controller Cast com o autor e *controller* Clóvis Luís Padoveze sobre Contabilidade Gerencial;

#11: Controller Cast com Aleksandro Lima sobre o processo de Descentralização Orçamentária;

#12: Controller Cast com Wellington Machado sobre mitos e verdades na relação entre o CEO e a Controladoria.

Sobre Gustavo Guaresi



Gustavo Guaresi é fundador da Panorama Gestão de Custos e Resultados, empresa de assessoria com foco em Gestão de Custos e Contabilidade Gerencial. O executivo é formado em Contabilidade e Administração e especialista em Finanças e Controladoria.

Um bate papo sobre Orçamento Empresarial e Recuperação Judicial, com Gustavo Guaresi

Veja o que conversamos:

Para começar, antes de falar sobre Recuperação Judicial, precisa falar sobre falência? Há uma ligação direta?

Primeiro, é preciso lembrar que falência não tem objetivo de recuperar o negócio. A ligação entre falência e empresas em recuperação, estaria mais relacionada quando há um insucesso de Recuperação Judicial.

Se o plano proposto para a recuperação de um negócio não for cumprido, ou sequer for aprovado, a empresa será submetida a um processo de falência.

Segundo, é importante saber que ao se fazer um plano para recuperar uma organização financeiramente, o objetivo é apresentar um plano para os credores, como a sociedade local que traga a credibilidade de volta para a empresa, assim como sustentação para que possa se recuperar, de fato.

Nessa linha, então, consegue explicar o que significa em termos práticos que uma empresa está passando por um processo de Recuperação Judicial?

Na prática, uma empresa que busca sair de uma situação de deficiência de recurso financeiro

precisa lidar com elevado endividamento e dificuldade de atuação com bancos bons. Um dos principais objetivos é buscar recuperação e continuidade do negócio. Entretanto, infelizmente, há empresas que usam o recuperação judicial para interesses paralelos. Principalmente depois da Lei nº 11.101, de Recuperação e Falência de Empresas, por causa dos benefícios que chamam atenção dos empresários.

O processo de recuperação judicial é bastante complexo e demanda exercícios que uma empresa que está chegando ao ponto de Recuperação Judicial não praticava. Coisas simples como planejamento do negócio, projeção de cenários e uso de ferramentas certas.

Como a empresa entra em recuperação judicial? Qual o procedimento? É um processo muito burocrático?

Não é muito burocrático, basta o administrador legal do negócio fazer um requerimento, acompanhado por um advogado para fazer a petição inicial.

A Lei nº 11.101 determina um protocolo que as empresas precisam entregar, numa vara cível normal e buscar auxílio na justiça para uma intervenção no negócio.

As principais informações englobam questões financeiras, societárias e patrimoniais.

Gustavo, o que leva uma empresa chegar nesse ponto? Quais os erros mais comuns que você enxerga as empresas cometendo e que levam a um cenário de recuperação judicial?

Muitos fatores, mas aqui há um ponto de atenção. Algumas acabam pedindo a recuperação judicial de forma prematura, muito por sugestão de consultorias que estão iniciando os trabalhos na área.

Em geral, a deficiência administrativa-financeiro costuma ser um dos principais motivos de colocar a empresa numa situação difícil.

Um ponto que agrava é a falta do Planejamento Estratégico do negócio. Empresas sem controles internos e gestão de processos. Isso fragiliza as empresas e deixa elas expostas.

Tem um dado, Gustavo, que eu queria discutir com você. De acordo com o Indicador Serasa Experian de Falências e Recuperações, os pedidos de Recuperação Judicial diminuíram em 23,8% em 2017, somando 1.420 requisições. Já em 2016 foram registradas 1.863 requisições, o maior volume registrado desde 2006, após a entrada em vigor da Nova Lei de Falências (junho/2005). O mercado influencia muito nas empresas? O cenário econômico do país, por exemplo, é um fator determinante?

A recuperação já foi mais explorado entre o empresariado, entre 2011 e 2016. Teve uma maturação muito grande do empresariado sobre Recuperação Judicial, por isso tende a reduzir nos próximos anos.

O fator econômico é determinante. Mas vale ressaltar que isso independe do porte e tamanho da empresa, a dificuldade que tem para um, tem para todos. Por isso o dever de

casa está para todos também e o ônus e bônus é o fruto que se colhe.

O ideal, para passar por esse processo e conseguir voltar ao mercado é construir um plano de recuperação, correto? O que deve constar nesse plano?

É fundamental e previsto na lei a constituição de um plano.

O plano tem o objetivo de mostrar que a empresa tem capacidade de se recuperar e tem itens obrigatórios, como justificar que a operação é viável.

Destaque para definições práticas, como as propostas de pagamentos. Também é importante a previsão de deságio de valores e os prazos de carência para início do pagamento dos débitos.

Se discute também a participação do administrador judicial.

Tudo é submetido a uma assembléia e pode ser aprovado ou não. As empresas têm um período para efetuar esse plano e costuma acontecer entre 6 e 12 meses.

Geralmente, quais áreas são envolvidas durante uma recuperação judicial? Qual o papel da controladoria nesse plano?

Sem dúvida nenhuma o corpo diretivo da empresa e os departamentos jurídico, de controladoria e de contabilidade.

Olhando bem para a estrutura da empresa, também precisa considerar o departamento Financeiro. Principalmente porque as empresas que estão em recuperação judicial é por falta, em geral, de controles.

A equipe do financeiro trabalha muito, especialmente num primeiro momento, quando tem que fazer levantamento dos números, como débitos.

Outra área importante é a de controladoria que tem a função de trazer informações na velocidade adequada, um quesito muito importante para o processo.

Destaque para o fato de criar indicadores específicos para o acompanhamento do plano de recuperação.

O administrador judicial é a ponte entre o juiz do processo e os credores.

Nós vemos uma forte tendência das empresas a valorizar o caixa e não tratar com mesmo zelo a visão de resultado, você acredita que isso pode ser um ponto?

Se você não tem performance de gestão, tende a tomar decisões tempestivas e isso não é saudável para negócio nenhum.

O principal benefício do recuperação judicial é o congelamento de passivos privados, o que gera um fôlego para os negócios. Isso por si só, já deveria promover uma recuperação de caixa.

Logo, aliar as duas questões: caixa e visão de resultados será fundamental para o êxito do plano de recuperação.

O que acontece se uma empresa não conseguir um acordo ou não cumprir o plano de recuperação?

Não conseguir um acordo, significa que a empresa não apresentou um plano equivalente às

necessidades de recuperação. Ou seja, não vai haver aceitação e o plano não vai nem existir. Num segundo momento, o não cumprimento do plano é mais abrangente. Um ponto importante é que durante o processo, é possível que o planejamento seja modificado. Isso pode acarretar em questões mais sérias, como o não pagamento dos débitos.

Um processo de planejamento e orçamento pode auxiliar a empresa a antecipar e até mesmo prevenir este cenário?

Sem sombra de dúvidas. A ausência de uma visão de médio e longo prazos conotam o imediatismo, que não tem relação com velocidade, precisão e agilidade.

Imediatismo e projeções estão em vias opostas.

A Gestão do Orçamento permite conduzir com eficácia a administração das empresas, evita perda de tempo e desgastes internos.

O Planejamento Orçamentário traça pontos de foco para o negócio. Direciona e orienta o negócio para um objetivo claro, comum, definido e alcançável.

Gustavo, para encerramos o nosso papo, qual medida, cuidado ou ações que uma empresa precisa ter desde o começo de sua existência para evitar viver um processo de recuperação judicial?

Velocidade na tomada de decisões é fundamental para fazer uma administração dar certo ou errado.

Perda do domínio de processo de gestão, muito cuidado com isso porque a falta de controle gera confusão, gera prejuízo e prejuízo leva à recuperação judicial.

Ter muito claro a visão de resultados de médio prazo é fundamental para evitar problemas como a recuperação judicial.

Pensar bem antes de tomar a decisão e avaliar se uma Recuperação Judicial é a melhor saída porque é um desgaste muito grande para o negócio, de imagem.

Não sei se você conseguiu perceber, mas uma palavra bastante repetida pelo Gustavo Guaresi foi velocidade. Como ele mesmo comentou, é preciso agilidade na tomada de decisão, mas é fundamental que isso seja acompanhada de controle. Somente uma gestão com controles e processos terá segurança na hora de prever resultados e evitar problemas maiores, com uma Recuperação Judicial ou Falência.

Um dos destaques do Guaresi foi a importância da empresa fazer um Planejamento Orçamentário. Mas não é tão simples assim. Por isso, se você ainda não tem um Orçamento, nem tem um profissional dedicado à área de Controladoria, temos um Webinar: Orçamento Empresarial na prática que pode te auxiliar nos primeiros passos. No vídeo você aprenderá o passo-a-passo para implantação do Planejamento Financeiro e Acompanhamento Orçamentário em sua empresa. Assista agora mesmo!

Esperamos que você goste da nossa entrevista com o consultor Gustavo Guaresi e consiga tirar boas ideias para sua carreira. Assine nossa newsletter para ficar sabendo dos próximos



Controller Cast #13 - Como o Orçamento Empresarial ajuda empresa em Recuperação Judicial, com Gustavo Guaresi

Controller Cast!

Também publicado em Medium.