

Anísio Costa Castelo Branco

MANUAL DO GESTOR JUDICIAL

EM PROCESSOS DE INTERVENÇÕES,
RECUPERAÇÃO JUDICIAL E FALÊNCIA

1ª EDIÇÃO

 **CAJESP**
edições

Anísio Costa Castelo Branco

MANUAL DO GESTOR JUDICIAL

EM PROCESSOS DE INTERVENÇÕES,
RECUPERAÇÃO JUDICIAL E FALÊNCIA

 **CAJESP**
edições

São Paulo
1ª EDIÇÃO • 2023

FICHA TÉCNICA

Elaboração:

Adm. Anísio Costa Castelo Branco

Revisão:

Edna Mara dos Santos

Projeto Gráfico e Diagramação:

Cia das Ideias • @cia.das.ideias

1ª EDIÇÃO • 2023

Ficha catalográfica elaborada por
Liliane Castro – Bibliotecária CRB-8/6748

C349m Castelo Branco, Anísio Costa
Manual do gestor judicial : em processos de intervenções, recuperação
judicial e falência [recurso eletrônico] / Anísio Costa Castelo Branco. – 1.
ed. – São Caetano do Sul: Cia das Ideias, 2023.
2Mb ; E-book.

ISBN 978-65-89085-75-1.

1. Administração da falência. 2. Direito comercial. 2. Recuperação de
empresas. I. Título.

CDD: 342.2365
CDU: 347.736(81)

Este manual foi elaborado com a finalidade específica de orientação para profissionais graduados em Administração, inscritos no Conselho Regional de Administração (CRA) para atuarem na função de Gestor Judicial em processos de Recuperação Judicial de empresas, quando nomeados pelo Juiz (a) ou pela Assembleia Geral de Credores (AGC), de acordo com a lei no 11.101/05, e também nos processos em que ocorre a necessidade de nomeação do gestor judicial, no contexto de uma intervenção judicial.

SOBRE O AUTOR

Adm. Anísio Costa Castelo Branco

Doutorando Internacional em *Business Administration in Financial Education* da Florida Christian University - FCU (Atual), Mestre em Educação Matemática pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC (2018), Pós-Graduado em Recuperação Judicial e Falência de Empresas - FADISP(2019), MBA em Administração Gerencial com ênfase em Finanças pela Universidade São Francisco - USF (2001) e graduado em Administração pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis - FCB (1997). Especialista em Didática do Ensino Superior pelo SENAC/SP.

Administrador Judicial/Interventor Federal (Justiça Federal - TRF3) nas operações Contágio e Black Flag/Skoto da Polícia Federal (PF). Perito e parecerista convidado do Ministério Público de São Paulo (MPSP), na área de Matemática Financeira e Cálculos Habitacionais. Perito judicial assistente técnico, ao longo de 20 anos, com mais de 5.000 Laudos Técnicos emitidos.

- Presidente da CAJESP - Perícia, Administração Judicial e Gestão Judicial;

- Presidente da Comissão Especial dos Auxiliares da Justiça no CRA/DF;
- Presidente da Associação Brasileira dos Peritos Judiciais (ABRAPEJ); e
- Presidente do Instituto Matemática Financeira (IMF).

Mais de 30 anos de experiência profissional em planejamento financeiro, adquirida em atividades executivas, auditoria e consultoria em empresas de pequeno, médio e grande porte dos mais variados segmentos empresariais.

20 anos de atuação como professor de Matemática Financeira, Orçamento Empresarial, Planejamento Financeiro e Estratégico em cursos livres, graduação, pós-graduação e extensão universitária, em instituições como: IPT/USP, SENAC/SP, UNIBAN, UNISA, FACULDADE SÃO LUIS, IPEC, FAPPES, CATHO, PROFINS, IBOPE, UNICSUL, INTEGRAÇÃO, entre outras.

Autor de várias obras e artigos, destacando-se MATEMÁTICA FINANCEIRA APLICADA (*best seller*), 4ª edição, pela Editora Cengage, 2015. MATEMÁTICA FINANCEIRA PARA PERITOS (*best seller*), 2ª edição, pela Editora Novidade, 2022.

Contatos do Autor:

- www.cajesp.com.br
- professorcastelobranco@gmail.com
- @professorcastelobranco
- (11) 94179-9697 / (11) 94030-3027

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

CONCEITOS E DEFINIÇÕES INICIAIS	11
1.1 INTRODUÇÃO	11
1.2 DO OBJETO	13
1.3 DAS ATIVIDADES DE AUXILIARES DA JUSTIÇA	16
1.4 DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES DOS AUXILIARES DA JUSTIÇA	20
1.4.1 Administrador Agente de Monitoramento.....	20
1.4.2 Perito Investigador	23
1.4.3 Perito Extrajudicial.....	23
1.4.4 Perito Judicial	23
1.4.5 Perito Judicial Assistente Técnico	24
1.4.6 Administrador Judicial.....	24
1.4.7 Depositário Judicial.....	24
1.4.8 Administrador Perito Avaliador	24
1.4.9 Gestor Judicial.....	25
1.4.10 Gestor Judicial Liquidante	25
1.4.11 Interventor Judicial	25
1.4.12 Conciliador	25
1.4.13 Mediador	26
1.4.14 Árbitro.....	26

CAPÍTULO 2

GESTOR JUDICIAL E ADMINISTRAÇÃO	27
2.1 DEFINIÇÃO E CONCEITUAÇÃO DO GESTOR JUDICIAL	27
2.2 FUNÇÕES DO GESTOR JUDICIAL	28
2.3 ÉTICA NA GESTÃO JUDICIAL.....	28
2.4 A PROFISSÃO DO ADMINISTRADOR.....	30
2.4.1 Legislação	30
2.4.2 História da Administração no Brasil, segundo o Conselho Federal de Administração - CFA.	30
2.4.3 Relevância da Administração e do Administrador.....	31

CAPÍTULO 3

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO	32
3.1 PRINCÍPIO DO PLANEJAMENTO (PLANEJAR)	32
3.2 PRINCÍPIO DE ORGANIZAÇÃO (ORGANIZAR) ...	33
3.3 PRINCÍPIO DA LIDERANÇA (LIDERAR)	34
3.4 PRINCÍPIO DO CONTROLE (CONTROLAR).....	35
3.5 FUNÇÕES PRIMÁRIAS DO ADMINISTRADOR.....	37

CAPÍTULO 4

GESTOR JUDICIAL EM PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL.....	40
4.1 SOBRE A GESTÃO JUDICIAL	40
4.1.1 Nomeação do Gestor Judicial	43

4.1.2 Visão Jurídica das Funções do Gestor Judicial.....	46
-------------------------------------------------------------	----

CAPÍTULO 5

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE

CONTABILIDADE	48
5.1 PRINCÍPIO DA ENTIDADE.....	48
5.2 PRINCÍPIO DA CONTINUIDADE.....	49
5.3 PRINCÍPIO DA OPORTUNIDADE.....	49
5.4 PRINCÍPIO DO REGISTRO PELO VALOR ORIGINAL.....	49
5.5 PRINCÍPIO DA COMPETÊNCIA	51
5.6 PRINCÍPIO DA PRUDÊNCIA.....	52
5.7 PRINCÍPIO DA ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA	52
5.8 GESTOR JUDICIAL E PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA CONTABILIDADE.....	52

CAPÍTULO 6

EXECUÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTOR JUDICIAL.....

6.1 COMITÊ DE CRISE	54
6.1.1 Relatórios Contábeis Obrigatórios.....	55
6.1.2 Relatórios Gerenciais e de Gestão	57
6.1.2.1 Análise de Mercado	57
6.2 ATIVIDADES OPERACIONAIS.....	58
6.2.1 Relatório de Atividade Empresarial	58
6.3 TERMÔMETRO DE INSOLVÊNCIA (TI).....	59
6.3.1 Fluxo de Caixa Financeiro (FCF).....	63

6.4 ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ)	65
6.5 ASSESSORIA JURÍDICA PERMANENTE.....	66
CAPÍTULO 7	
PROTOCOLO BÁSICO NA ATUAÇÃO DO	
GESTOR JUDICIAL	67
CAPÍTULO 8	
DA INTERVENÇÃO JUDICIAL.....	71
8.1 DAS FASES DA INTERVENÇÃO	71
CAPÍTULO 9	
CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
BIBLIOGRAFIA	76

CAPÍTULO 1

CONCEITOS E

DEFINIÇÕES INICIAIS

1.1 INTRODUÇÃO

Considerando um sistema econômico globalizado, é muito comum observarmos que algumas empresas são afetadas por vários fenômenos econômicos, políticos ou de gestão e que, por muitas vezes, essas empresas entram em situação de *insolvência empresarial*, o que traz consequências danosas ao mercado, seja pela demissão de empregados ou pelo efeito colateral na cadeia produtiva e/ou de abastecimento.

Porém, independentemente dos motivos, faz-se necessário criar um olhar que seja voltado para a função social das empresas, dentro de uma sociedade capitalista, nasce, então, a Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, que regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Portanto, estamos diante um marco no processo de reestruturação das **empresas em situação de insolvência financeira**, ou seja, um

avanço, pois a Lei nos traz regras mais claras para empresas que buscam uma reestruturação econômica da atividade empresarial, o que denominamos de Recuperação Judicial.

Em 2020, especificamente em 24 de dezembro, nasce a Lei nº 14.112, que alterou as Leis nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 10.522, de 19 de julho de 2002, e 8.929, de 22 de agosto de 1994, com a finalidade de atualizar a legislação referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência do empresário e da sociedade empresária.

Embora elogiada, a Lei possui algumas situações que merecem uma atenção especial. Neste caso específico, estamos nos referindo à função, **e às regras para nomeação do Gestor Judicial e sua atuação em termos práticos**, e um dos objetos de estudo deste manual, é justamente colaborar com a indicação de boas práticas de administração a serviço da justiça.

No que diz respeito às **intervenções judiciais**, essas ocorrem quando da existência de um processo legal, em que um(a) juiz(a) nomeia um **administrador judicial, gestor judicial**, ou **interventor judicial**, para tomar as medidas específicas em relação a uma organização, empresa ou situação que enfrenta problemas graves ou que está em desacordo com a lei. Essa intervenção é geralmente necessária para proteger os interesses públicos, os direitos dos envolvidos ou corrigir problemas que não possam ser resolvidos de outra forma.

Neste manual, serão detalhadas as principais formas e

possibilidades de atuação do **administrador profissional**, na condição de auxiliar de justiça, levando em consideração a Lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador.

Boa leitura!

1.2 DO OBJETO

O **Manual do Gestor Judicial** foi elaborado com a finalidade principal de orientar o administrador profissional quando da sua atuação nas atividades auxiliares da justiça, no contexto dos processos de falência e recuperação judicial e das intervenções judiciais, e oferecer algumas diretrizes fundamentais aos operadores do direito, membros da magistratura, ministério público, órgãos de controle e demais interessados pelo tema, sempre levando em consideração a própria legislação que regulamenta a profissão do administrador profissional, bem como a legislação que trata das tramitações das ações judiciais nas várias instâncias e tribunais brasileiros.

Não temos a pretensão de esgotar o tema, pois estamos tratando de uma obra aberta e em processo de construção permanente, buscando sempre adequação às regras do judiciário e aos mais diferentes órgãos de controle, fiscalização e normatizadores, tais como; Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Tribunais de Contas, do próprio Conselho Federal de Administração (CFA), entre outros.

Em resumo, o objetivo do manual do gestor judicial é fornecer um guia claro e abrangente para profissionais que atuam nesse contexto, garantindo que eles desempenhem suas funções de forma eficaz, ética e de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis. Neste sentido, destacamos alguns pontos que consideramos relevantes, tais como:

a) Padronização de Processos:

O manual foi desenvolvido para padronizar os procedimentos e processos que os gestores judiciais, interventores e demais auxiliares da justiça devem seguir ao administrar casos de falência ou recuperação judicial ou intervenções judiciais, Isso ajuda a garantir a consistência e conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

b) Orientação Legal:

O manual visa a fornecer orientações legais específicas, relacionadas ao papel e às responsabilidades do gestor judicial, destacando os requisitos legais e regulamentares que devem ser cumpridos.

c) Proteção dos Interesses das Partes Envolvidas:

Um dos principais objetivos é garantir que o gestor judicial atue de maneira imparcial e tome decisões que protejam os interesses dos credores, acionistas e outras partes envolvidas no processo de falência, recuperação judicial ou de intervenções.

d) Eficiência Operacional:

Promover a eficiência na administração do processo, apontando melhores práticas, métodos de gestão e estratégias para lidar com ativos, dívidas, passivos e outros aspectos relacionados à recuperação ou à liquidação.

e) Comunicação Adequada:

Oferece diretrizes sobre como se comunicar com as partes interessadas, incluindo credores, acionistas, juízes e outros envolvidos no processo, a fim de manter a transparência e a cooperação.

f) Prazos e Relatórios:

Definir prazos para a apresentação de relatórios periódicos sobre o andamento do processo e fornecer orientações sobre como esses relatórios devem ser preparados.

g) Gestão Financeira:

Inclui informações sobre como gerenciar os ativos e passivos da empresa em recuperação, incluindo a venda de ativos, pagamento de dívidas e distribuição de recursos aos credores.

h) Responsabilidades Éticas:

Destacar as responsabilidades éticas dos gestores judiciais e a importância da integridade e transparência em suas ações.

i) Segurança Jurídica:

Promover a segurança jurídica no processo, auxiliando os gestores judiciais a evitarem possíveis litígios ou contestações.

j) Treinamento e Desenvolvimento:

Facilitar o treinamento e o desenvolvimento contínuo dos gestores e administradores judiciais, garantindo que estejam atualizados com as melhores práticas e regulamentações vigentes.

1.3 DAS ATIVIDADES DE AUXILIARES DA JUSTIÇA

Os auxiliares da justiça são profissionais nomeados pela justiça que desempenham funções essenciais dentro do sistema legal, para ajudar a garantir o funcionamento eficaz dos tribunais e a administração da justiça. As atividades podem variar, dependendo das necessidades dos tribunais ou da natureza dos processos judiciais.

No Conselho Federal de Administração (CFA), o tema é tratado na **Resolução Normativa Nº 593, de 17 de dezembro de 2020**, que “dispõe sobre a regulamentação das atividades de auxiliares da justiça e Extrajudiciais dos Profissionais da Administração de nível superior, registrados no Sistema CFA/CRA’s”.

O Art. 2º da RN 593/20 diz:

“Constituem procedimentos legais de perícia elaborada pelos profissionais da administração de nível superior, de acordo com área específica de formação e, conforme disposto no art. 2º, alínea "b", da Lei nº 4.769/1965, do Regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.934/1967 e que poderão ser exercidas em âmbito judicial, extrajudicial e arbitral, pelo profissional que atuará como:

- a) Perito Judicial;
- b) Perito Judicial Criminal;
- c) Perito Arbitral;
- d) Perito Judicial Assistente Técnico;
- e) Administrador Judicial;
- f) Gestor Judicial;
- g) Gestor Judicial Liquidante.

Este último em intervenção judicial de instituições reguladas pelo Banco Central do Brasil (BCB), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), e outras que sejam decorrentes ou conexas.”

As áreas em que o **administrador profissional** pode atuar como auxiliar da justiça, são:

- A) ADMINISTRAÇÃO GERAL;
- B) ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA;
- C) ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL;
- D) ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL;
- E) ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA /
MARKETING;

- F) ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO;
- G) ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS, MÉTODOS E PROCESSOS;
- H) INFORMÁTICA (ANÁLISE DE SISTEMAS);
- I) ADMINISTRAÇÃO DE COMÉRCIO EXTERIOR;
- J) ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR;
- K) RELAÇÕES INDUSTRIAIS;
- L) ADMINISTRAÇÃO DE CONSÓRCIO;
- M) ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS;
- N) ADMINISTRAÇÃO DE CONDOMÍNIOS;
- O) ADMINISTRAÇÃO DE IMÓVEIS;
- P) ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSAMENTO DE DADOS;
- Q) ADMINISTRAÇÃO RURAL;
- R) ADMINISTRAÇÃO HOTELEIRA;
- S) ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS;
- T) ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA;
- U) *FACTORING*;
- V) TURISMO;
- W) CÁLCULOS JUDICIAIS E DE LIQUIDAÇÃO DE SENTENÇAS NAS ÁREAS CÍVEL E TRABALHISTA;
- X) PERÍCIA INVESTIGATIVA EM CRIMES NO ÂMBITO DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN).

Na própria RN nº 593/2020 (CFA), §1º, vemos que "a função de Gestor Judicial no âmbito da Lei de Federal nº 11.101 de 9 de fevereiro de 2005, ou lei que vir a substituí-

la, que regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, por se tratar de atividades de gestão empresarial e pertencente às áreas de estudo da administração, **é de exclusividade e de competência dos profissionais da administração de nível superior**, tendo suas obrigações, deveres e responsabilidades nos mesmos termos da legislação prevista para o Gestor Judicial Liquidante (Lei nº 6.024, de 13 de março de 1974).”

Na lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, Código de Processo Civil (CPC), o tema é tratado no CAPÍTULO III, DOS AUXILIARES DA JUSTIÇA, Art. 149:

São auxiliares da Justiça, além de outros cujas atribuições sejam determinadas pelas normas de organização judiciária, o escrivão, o chefe de secretaria, o oficial de justiça, o perito, o depositário, o administrador, o intérprete, o tradutor, o mediador, o conciliador judicial, o partidor, o distribuidor, o contabilista e o regulador de avarias.

A legislação principal que trata do tema é constituída por:

- I. a Lei Federal nº 11.101 de 9 de fevereiro de 2005 que regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária;
- II. os artigos 156 e 465 do CPC - Código de Processo Civil,

Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, e os artigos 827 e 879 da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho;

- III. o disposto no § 2º do Art. 156 do Código de Processo Civil - CPC, Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, que submete os Tribunais à realização de consultas aos Conselhos de Classe para formação de seu cadastro de profissionais legalmente habilitados para assistirem aos juízes, quando a prova do fato depender de conhecimento técnico ou científico;
- IV. o disposto na Resolução do Conselho Nacional de Justiça nº 233 de 13 de julho de 2016, que dispõe sobre a criação de cadastro de profissionais e órgãos técnicos e científicos no âmbito da Justiça de primeiro e segundo graus;
- V. Lei nº 13.140 - mediação;
- VI. Lei nº 9.307 - arbitragem.

1.4 DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES DOS AUXILIARES DA JUSTIÇA

1.4.1 Administrador Agente de Monitoramento

Também chamado de *watchdog*, “cão de guarda”, deve ser nomeado pelo juiz(a) da Recuperação Judicial e Falência, normalmente quando provocado pelo MP, Administrador

Judicial ou demais partes interessadas, com base na Lei nº 11.101/05, Art. 73, incisos:

IV - por descumprimento de qualquer obrigação assumida no plano de recuperação, na forma do § 1º do art. 61 desta Lei;

VI - quando identificado o esvaziamento patrimonial da devedora que implique liquidação substancial da empresa, em prejuízo de credores não sujeitos à recuperação judicial, inclusive as Fazendas Públicas.

Porém, para que se tenha eficiência e eficácia necessária para atingir os objetivos, propomos que a nomeação do **Administrador Agente de Monitoramento**, ocorra no formato de gestão compartilhada.

A gestão judicial compartilhada é uma abordagem na qual um processo judicial é gerenciado por várias partes, muitas vezes sob a supervisão de um tribunal. Esse modelo pode ser aplicado em casos judiciais complexos, como falências, recuperações judiciais, intervenções em empresas com dificuldades financeiras ou processos judiciais que envolvam aspectos específicos.

Na gestão compartilhada, o **Administrador da empresa não é afastado**, mas passa a ter seus atos com supervisão e aprovação do Administrador Agente de Monitoramento, que, por sua vez, deve fornecer total transparências das principais decisões estratégicas e financeiras nos autos do processo judicial.

Por se tratar de atividade relacionada aos campos da administração, o gestor judicial deve possuir habilitação profissional, nos termos Lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965, e registro no Conselho Regional de Administração (CRA), tendo em vista que as atividades serão executadas de acordo as funções essenciais da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar. Todas elas estão presentes na **gestão comercial**, no **planejamento financeiro** e em **qualquer outra área da empresa**.

Principais funções do Administrador Agente de Monitoramento:

a) Supervisão de processos:

Garantindo que todas as etapas do processo de recuperação judicial, falência ou intervenção sejam seguidas de acordo com as leis e regulamentos aplicáveis.

b) Proteção dos interesses dos credores:

Os Administradores Agentes de Monitoramento trabalham para garantir que os credores sejam tratados de maneira justa e recebam o pagamento adequado, de acordo com a ordem de prioridade exigida na Lei.

c) Transparência:

É fundamental a transparência do processo, garantindo que todas as informações relevantes sejam divulgadas às partes interessadas e autorizadas.

d) Prevenção de abusos:

É necessária atenção permanente para evitar possíveis abusos ou fraudes que possam ocorrer durante o processo de recuperação judicial, falência ou intervenção.

e) Relatórios e recomendações:

Em alguns casos, o Administrador Agente de Monitoramento emite relatórios e recomendações sobre como melhorar o processo de recuperação judicial com base em sua observação e experiência.

1.4.2 Perito Investigador

Atuação nos termos da Lei nº 13.105/2015 (CPC), em atividades de pesquisas, estudos e levantamento de dados e informações, para fins de elaboração de laudos técnicos periciais;

1.4.3 Perito Extrajudicial

Atuação em atividade ou análise técnica especializada de uma situação, fato ou estado, com conhecimento técnico ou científico em determinado campo da Administração;

1.4.4 Perito Judicial

Atuação nos termos da Lei nº 13.105/2015 (CPC), em atividade ou análise técnica especializada, mediante

nomeação pelo juízo ou MP, de uma situação, fato ou estado com conhecimento técnico ou científico em determinado campo da Administração;

1.4.5 Perito Judicial Assistente Técnico

Atividade ou análise técnica especializada, em caráter auxiliar, mediante indicação em juízo, de uma situação, fato ou estado com conhecimento técnico ou científico em determinado campo da Administração;

1.4.6 Administrador Judicial

Atuação nos termos da Lei nº 11.101/2005, que regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária;

1.4.7 Depositário Judicial

Atuação nos termos da Lei nº 13.105/2015 (CPC), na guarda e conservação de bens, faturamento e direitos penhorados, arrestados, sequestrados ou arrecadados, em sede de execuções fiscais e judiciais;

1.4.8 Administrador Perito Avaliador

Atuação nos termos da Lei nº 13.105/2015 (CPC) atuação em atividades de avaliação de empresas, bens, direitos e valores;

1.4.9 Gestor Judicial

Atuação nos termos da Lei nº 11.101/2005, mediante decisão judicial específica para assumir a administração das atividades do devedor, quando afastado;

1.4.10 Gestor Judicial Liquidante

Atuação em instituições reguladas pelo Banco Central do Brasil (BCB), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), e outras que sejam decorrentes ou conexas, mediante decisão judicial específica para assumir a administração das atividades do devedor, quando afastado;

1.4.11 Interventor Judicial

Atuação técnica e especializada, mediante nomeação pelo Juiz, na administração de empresas, bens, direitos e valores;

1.4.12 Conciliador

Atuação nos termos da Lei nº 13.105/2015 (CPC), ou extrajudicialmente, na análise de controvérsias em conjunto com as partes, sugerindo soluções, incentivando o acordo, intervindo nos conflitos com suas opiniões;

1.4.13 Mediador

Atuação nos termos da Lei nº 13.105/2015 (CPC), ou extrajudicialmente, na análise de controvérsias em conjunto com as partes, facilitando o diálogo entre elas, a fim de que encontrem solução própria; e

1.4.14 Árbitro

Atuação nos termos da Lei nº 9.307/1996, extrajudicialmente, com imparcialidade, independência, competência, diligência e discrição, para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis.

CAPÍTULO 2

GESTOR JUDICIAL E ADMINISTRAÇÃO

2.1 DEFINIÇÃO E CONCEITUAÇÃO DO GESTOR JUDICIAL

Gestor Judicial é aquele que é nomeado pelo Juiz(a) ou pela Assembleia Geral de Credores (AGC) para substituir o Administrador da empresa recuperanda, em caso de afastamento por descumprimento à Lei 11.101/05.

É importante deixar claro que o Gestor Judicial não é, e não deve ser, um simples *quebra-galho*, pelo contrário, trata-se de uma grande responsabilidade, pois o mesmo vai de fato administrar a empresa com todos os seus problemas, tomando decisões operacionais e estratégicas. Por este e outros motivos, acreditamos na tese de que este profissional deve ser um **Administrador Profissional**, devidamente registrado no Conselho Regional de Administração (CRA).

2.2 FUNÇÕES DO GESTOR JUDICIAL

As funções que apresentamos são típicas do profissional formado em Bacharel em Administração:

- **substituir o administrador da empresa em todos os atos administrativos, legais e judiciais;**
- **administrar a empresa em todos os aspectos, aplicando as boas práticas de gestão compreendidas nas atividades e prerrogativas legais do Administrador de Empresas Profissional;**
- **buscar alternativas comerciais para aumentar o faturamento da empresa;**
- **reduzir e otimizar os custos da empresa;**
- **apresentar diagnóstico periódico sobre a saúde financeira da empresa;**
- **apresentar estudo de viabilidade econômico-financeira;**
- **cumprir o plano de recuperação judicial;**
- **atender ao juiz(a) e ao Administrador Judicial sempre que solicitado.**

2.3 ÉTICA NA GESTÃO JUDICIAL

Quando falamos em ética na Gestão Judicial, na verdade, estamos falando da importância da ética na administração de empresas, ou ética empresarial. Isso ficou mais evidente depois de uma série de escândalos que denotaram procedi-

mentos imorais em relação à administração dos negócios, envolvendo organizações de grande porte e de alta rentabilidade.

É muito importante buscar a transparência e sustentabilidade, porém, sem expor a empresa ou os segredos de negócios. Os aspectos éticos foram introduzidos no discurso dos executivos e, hoje, faz-se urgente a necessidade de constarem da pauta das suas preocupações, decisões e ações. A vida das empresas envolve mais a opinião pública atualmente do que há dez anos. A adoção de estratégias, como fusões, aquisições, *downsizing* e privatização, já não se restringe ao âmbito da administração dos negócios ou do cenário executivo. Tais estratégias são amplamente discutidas na imprensa e nas redes sociais.

Em uma economia globalizada, observa-se cada vez mais que a sociedade começa a se organizar para cobrar a conduta ética em todos os âmbitos e setores da economia e do governo. Dentro da empresa, a alta administração é mais fortemente observada. Espera-se uma coerência e uma consistência entre o que é dito e o que é vivido, o que é solicitado e o que é feito. Por isso é importante incentivar e promover uma administração que se apoia em princípios éticos claramente estabelecidos, onde os padrões morais são respeitados, as energias dos empregados se concentram no trabalho e o resultado é um ganho de produtividade.

2.4 A PROFISSÃO DO ADMINISTRADOR

2.4.1 Legislação

A profissão do Administrador, assim como o Advogado(a), Economista e Contador(a), é uma profissão regulamentada em lei. Atualmente, a profissão do Administrador é regida pela seguinte legislação:

- **Lei nº 4.769/65** - Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências.
- **Decreto nº 61.934/67** - Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de Administrador e a Constituição do Conselho Federal de Administração, de acordo com a Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965, e dá outras providências.

2.4.2 História da Administração no Brasil, segundo o Conselho Federal de Administração - CFA.

Os cursos de Administração no país têm uma história muito curta, principalmente em comparação com os Estados Unidos, onde os primeiros cursos na área se iniciaram no final do século XIX, com a criação da Wharton School, em 1881. Em 1952, ano em que se iniciou o ensino de Administração no Brasil, os EUA já formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores por ano, em Administração.

O contexto para a formação do administrador no Brasil

começou a ganhar contornos mais claros na década de 1940.

A partir desse período, acentua-se a necessidade de mão-de-obra qualificada e, conseqüentemente, da profissionalização do ensino de Administração.

O ensino de Administração está relacionado ao processo de desenvolvimento do país, marcado por dois momentos históricos distintos. O primeiro, pelos governos de Getúlio Vargas, representativos do projeto “autônomo”, de caráter nacionalista. O segundo, pelo governo de Juscelino Kubitschek, evidenciado pelo projeto de desenvolvimento associado e caracterizado pelo tipo de abertura econômica de caráter internacionalista.

O surgimento da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a criação da FEA-USP marcaram o ensino e a pesquisa de temas econômicos e administrativos no Brasil, contribuindo para o processo de desenvolvimento econômico do país.

2.4.3 Relevância da Administração e do Administrador

Administração é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e por meio de pessoas para atingir objetivos, é o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e, também, pensando previamente nas conseqüências de suas decisões. É ainda a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar.

CAPÍTULO 3

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Assim como nas demais ciências, a administração possui seus pilares e princípios. Sendo assim, passaremos a explicar, em linhas gerais, os princípios que orientam a profissão do administrador.

3.1 PRINCÍPIO DO PLANEJAMENTO (PLANEJAR):

Não é possível definir o futuro da empresa, principalmente como serão alcançadas suas metas e quais são seus propósitos e seus objetivos, sem que se façam exercícios de planejamento. O método que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro, de alguma forma, pode ser entendido como planejamento. Na verdade, o planejamento influencia diretamente no processo decisório das organizações. O planejamento envolve a determinação no presente do que se espera para o futuro da organização, envolvendo quais decisões deverão ser tomadas para que as metas e propósitos sejam alcançados.

DICAS AO GESTOR JUDICIAL:

- O Gestor Judicial deve se utilizar das técnicas de planejamento, principalmente das técnicas de planejamento estratégico, já o planejamento financeiro deve refletir, em números financeiros, os objetivos e metas traçadas no planejamento estratégico.
- É necessário construir uma **Visão Positiva do Futuro** da organização, porém, devemos entender que:

UMA VISÃO SEM AÇÃO	É APENAS UM SONHO
UMA AÇÃO SEM VISÃO	É APENAS UM PASSATEMPO
UMA AÇÃO COM VISÃO	MUDA UMA EMPRESA

3.2 PRINCÍPIO DE ORGANIZAÇÃO (ORGANIZAR):

Para melhor entender o ato de organizar, vamos fazer uma reflexão: se fosse possível sequenciar, diríamos que, depois de traçada(s) a(s) meta(s) organizacional(ais), é necessário que as atividades sejam adequadas às pessoas e aos recursos da organização, ou seja, chega a hora de definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito, a quem a pessoa deve reportar-se e o que é

preciso para a realização da tarefa. Logo, **organizar** pode ser entendido como o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. O processo organizacional tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas.

DICAS AO GESTOR JUDICIAL:

- O Gestor Judicial deve ser capaz de organizar e definir as **tarefas essenciais** para o bom funcionamento da organização. Isso significa dizer que terá que lidar com o dimensionamento de recursos financeiros disponíveis para cada atividade estratégica.
- O Gestor Judicial deve passar a visão de **Organização Integrada**, ou seja, todos dependem de todos e todos são importantes dentro do processo da Recuperação da Organização.

3.3 PRINCÍPIO DA LIDERANÇA (LIDERAR):

É a arte de influenciar positivamente as pessoas para que trabalhem para alcançar um objetivo comum. **Meta(s) traçada(s)**, responsabilidades definidas, será preciso agora uma competência essencial, qual seja, a de influenciar pessoas de forma que os objetivos planejados sejam alcançados. A chave para tal está na utilização da sua afetividade, na interação com o meio em que atua.

DICAS AO GESTOR JUDICIAL:

- Embora o Gestor Judicial seja nomeado pelo(a) Juiz(a), ele terá que demonstrar espírito de liderança, com **exemplos positivos e inspiradores**. Nenhum líder consegue se sustentar e obter o respeito de seus colaboradores se não trabalhar os **conceitos e princípios da liderança**.
- A liderança não se conquista por sentença, é conquistada com uma Visão Positiva do Futuro, que deve ser apoiada pela comunidade da visão. O bom líder é aquele que **se faz líder**, sendo apoiado pelos liderados. Devemos ter em mente que o *problema das empresas são as pessoas, e a solução para empresas, também, são as pessoas*. Portanto, saber liderar é importantíssimo.

3.4 PRINCÍPIO DO CONTROLE (CONTROLAR):

O princípio do **Controle** é tão importante quanto os demais, pois estando a organização devidamente planejada, organizada e liderada, é preciso que haja um acompanhamento das atividades, de modo a se garantir a execução do planejado e a correção de possíveis desvios.

DICAS AO GESTOR JUDICIAL:

- **Todo sistema de controle tem que ser fiscalizado e auditado**, seja por sistemas de tecnologia de informações ou de processos operacionais. Uma das formas de fazer essas verificações é por meio da contabilidade,

ou melhor, por meio das análises que podemos fazer a partir dos relatórios contábeis. Porém, de nada vai adiantar analisar os relatórios contábeis, se eles não forem confiáveis.

- **É importante criar sistemas de checagens múltiplas**, ou seja, nunca concentrar muito poder na mão de uma só pessoa. Um bom exemplo ocorre na contratação de despesas pelo departamento de compras, onde é importante definir escalas de aprovação para evitar possíveis desvios. **Checagens surpresas, também, podem inibir desvios de condutas.**

Cada uma das ações podem ser definidas separadamente, porém, dentro da organização, são executadas em conjunto, ou seja, não podem ser trabalhadas disjuntas.

Assim, planejar, organizar, dirigir e controlar são os princípios básicos, sendo que as principais funções administrativas são:

- fixar objetivos;
- analisar, conhecer os problemas;
- solucionar os problemas;
- organizar e alocar os recursos, tanto financeiros, quanto tecnológicos e humanos;
- liderar, comunicando, dirigindo e motivando as pessoas;
- negociar;
- tomar decisões;
- controlar, mensurando e avaliando.

O bom desempenho do **Gestor Judicial** depende de que o profissional consiga ser um bom líder, capaz de lidar com pessoas, negociando e comunicando, e, também, apto a tomar decisões, tendo uma visão sistêmica e global da situação que administra.

3.5 FUNÇÕES PRIMÁRIAS DO ADMINISTRADOR

O administrador trabalha em diversas estruturas dentro de uma organização e é responsável:

- pelo planejamento de estratégias;
- pelo gerenciamento do dia-a-dia da companhia;
- pela gestão de recursos financeiros;
- pelo planejamento de recursos materiais e
- pelo planejamento de recursos humanos.

O profissional de administração conduz as relações entre a empresa e os funcionários, cuida de processos de admissão, treinamento e demissão, e organiza planos de carreira e programas de benefícios. Pode, também, atuar no controle dos estoques de matéria-prima e insumos, gerenciando os processos de compra; no setor financeiro, operando nas áreas de custos, orçamentos e fluxo de caixa; e nas áreas de publicidade e *marketing*.

Existem diversos setores da sociedade em que se requerem os serviços de um administrador. Podemos

destacar atividades ligadas ao **esporte, setor financeiro, hotéis, hospitais, setor público, recursos humanos, terceiro setor, agronegócio, comércio exterior, perícia, auditoria, empreendedorismo, meio ambiente, logística e sistemas de informação.**

Existem quatro áreas básicas de atuação do administrador: **Finanças, Produção, Marketing e Recursos Humanos**, porém o mercado abrange várias áreas do conhecimento. A administração é resultado de um processo de formação que passa pelas mais diversas áreas, desde as exatas, como matemática, até humanas, como filosofia.

Cada vez mais esta ciência adquire importância na formação de profissionais para estruturar e impulsionar o funcionamento dos mais diversos setores das organizações. Como as empresas adquirem crescente complexidade e tamanho na economia de mercado, é essencial que haja profissionais com competência para administrar. O administrador também ganha valor diante do mercado financeiro, pois busca entender e sistematizar a administração do capital, fator essencial na economia atual.

Portanto, as competências adquiridas durante um curso de Administração fazem com que o Administrador seja o profissional adequado e indicado para exercer a função de Gestor Judicial.

CAPÍTULO 4

GESTOR JUDICIAL EM PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

4.1 SOBRE A GESTÃO JUDICIAL

O tema ainda necessita de melhor estudo e aprimoramento, porém, acreditamos que podemos inovar para o bem maior da função social da empresa. Nesse sentido, estamos de acordo com o Dr. Leonardo Gomes de Aquino, articulista do portal Estado de Direito e responsável pela Coluna “Descortinando o Direito Empresarial”, que fez, ao nosso juízo de valor, uma importante análise acerca do tema, a qual estamos transcrevendo na íntegra. Vejamos:

Moreira (2005, p. 264) afirma que “embora haja efetiva gestão da empresa, ela não é gestão judicial; até porque o nome do gestor é de indicação da assembleia e não do juiz. Assim como o administrador não é administrador, o gestor judicial, judicial não é. A lei não é feliz em várias das suas designações”.

O gestor judicial é o sujeito que irá substituir o devedor

devedor ou seus administradores (compreenda incluídos a diretoria, os controladores e/ou conselho de administração) na condução da atividade empresarial em recuperação, caso eles cometam as intempéries legais do art. 64 da LFRE¹ que são as seguintes:

Art. 64. Durante o procedimento de recuperação judicial, o devedor ou seus administradores serão mantidos na condução da atividade empresarial, sob fiscalização do Comitê, se houver, e do administrador judicial, salvo se qualquer deles:

I - houver sido condenado em sentença penal transitada em julgado por crime cometido em recuperação judicial ou falência anteriores ou por crime contra o patrimônio, a economia popular ou a ordem econômica previstos na legislação vigente;

II - houver indícios veementes de ter cometido crime previsto nesta Lei;

III - houver agido com dolo, simulação ou fraude contra os interesses de seus credores;

IV - houver praticado qualquer das seguintes condutas:

a) efetuar gastos pessoais manifestamente excessivos em relação a sua situação patrimonial;

¹ LFRE - Lei de Falência e Recuperação Judicial.

b) efetuar despesas injustificáveis por sua natureza ou vulto, em relação ao capital ou gênero do negócio, ao movimento das operações e a outras circunstâncias análogas;

c) descapitalizar injustificadamente a empresa ou realizar operações prejudiciais ao seu funcionamento regular;

d) simular ou omitir créditos ao apresentar a relação de que trata o inciso III do caput do art. 51 desta Lei, sem relevante razão de direito ou amparo de decisão judicial;

V - negar-se a prestar informações solicitadas pelo administrador judicial ou pelos demais membros do Comitê;

VI - tiver seu afastamento previsto no plano de recuperação judicial.

Parágrafo único. Verificada qualquer das hipóteses do caput deste artigo, o juiz destituirá o administrador, que será substituído na forma prevista nos atos constitutivos do devedor ou do plano de recuperação judicial.

Também acarretará a destituição dos administradores da empresa quando o juiz determinar ao devedor a apresentação de contas demonstrativas mensais

enquanto perdurar a recuperação judicial e não for apresentada (art. 52, IV, da LFRE).

4.1.1 Nomeação do Gestor Judicial

Mamede (2006, p. 292) afirma que o afastamento se dará de ofício ou a requerimento, motivado, e será imediato, sem ouvir o afastado, pois “a demora em fazê-lo pode prejudicar a preservação da empresa e, com isso, a manutenção da fonte produtiva, dos empregos dos trabalhadores e interesses dos credores. Mas deverá, em seguida, ouvir o afastado e permitir-lhe fazer prova em contrário”.

O juiz destituirá o devedor ou seus administradores da condução do negócio por requerimento de qualquer interessado (administrador judicial, comitê de credores, Ministério Público ou qualquer credor, o sócio ou mesmo de ofício).

Após a decisão que destituir o devedor ou seus administradores da condução da atividade empresarial, abre-se a divergência da forma de nomeação.

Segundo Mange (2006, p. 71) existem três formas de nomeação do gestor judicial: a) judicial; b) pela assembleia geral de credores; ou c) pela forma prevista no plano de recuperação.

Tomazette (2011, p. 234-235) dispõe que, para a substituição do empresário individual na administração da atividade, deverá ser nomeado um gestor judicial, não cabendo ao juiz o encargo de escolher o nome, pois quem

o nomeará será a assembleia. Já no caso das sociedades empresariais, a substituição será observada pelos parâmetros do ato constitutivo do devedor ou do plano de recuperação judicial. Nada dispondo acerca da Eireli.

Mamede (2006, p. 292-293) afirma que, se a substituição decorreu do plano de recuperação, a nomeação se dará segundo a regra prevista nele. Se a substituição for do empresário individual, haverá um gestor judicial. E nas demais formas, “caberá ao juiz, conforme as particularidades do caso, decidir entre substituição na forma prevista nos atos constitutivos ou nomeação de um gestor judicial, conforme deliberação da assembleia geral convocada para tais fins”.

Pacheco (2009, p. 214) e Lobo (2009, p. 196) apontam apenas a possibilidade de existir a substituição pelo gestor judicial, observando as regras do ato constitutivo da sociedade empresária em recuperação ou do plano de recuperação, se já aprovado.

A substituição do devedor ou dos responsáveis pela administração da atividade empresarial, quando ocorrerem os fatos descritos no art. 64 da LFRE, se dará pela indicação da assembleia geral de credores, na forma do ato constitutivo ou na forma do plano de recuperação judicial, se aprovado.

Se o gestor, eleito pela assembleia geral de credores, estiver impedido de aceitar o encargo para gerir os negócios do devedor ou se recusar, o juiz convocará, no prazo de 72 (setenta e duas) horas, contado da recusa ou da declaração do impedimento nos autos, nova assembleia-geral. Durante

esse período, o administrador judicial irá exercer as funções de direção das atividades empresariais do devedor, até que ocorra a posse do novo gestor.

Lobo (2009, p. 196) aponta que:

Não podem assumir o cargo de gestor judicial pessoas impedidas por lei especial ou condenadas por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos (LSA, art. 147, §1º, e CC, art. 1.011, §1º), bem como as que, nos últimos cinco anos, no exercício do cargo de administrador judicial ou de membro do comitê de credores foram destituídas nos autos de falência ou recuperação judicial anterior, deixaram de prestar contas dentro dos prazos legais ou tiveram a prestação de contas desaprovada ou tiverem relação de parentesco ou afinidade até o terceiro grau com o devedor, seus administradores, controladores ou representantes legais, ou deles forem amigos, inimigos ou dependentes (art. 30, caput e § 1º).

Nesses casos o administrador judicial irá exercer as atividades até a posse do novo gestor judicial.

Assim, compreendo que o Gestor Judicial faz parte da administração da recuperação judicial, sendo um órgão, visto que terá, no que couber, todas as normas sobre deveres,

impedimentos e remuneração do administrador judicial (art. 65, da LFRE).

É importante deixar claro que ainda não temos todas as respostas e regras para atuação do Gestor Judicial, mas entendemos que a prática bem feita pode ser o princípio básico para um aperfeiçoamento da legislação pertinente.

4.1.2 Visão Jurídica das Funções do Gestor Judicial

Com o afastamento do devedor ou de seus dirigentes, o gestor nomeado irá conduzir atividade empresarial dentro de um plano de recuperação judicial.

A questão que se coloca é a amplitude dos seus poderes. Afinal, o gestor judicial está representando interesses de quem? Do devedor, dos sócios, do juiz, do administrador, dos credores?

Entendemos que o Gestor Judicial sempre deve se colocar a favor da função social da empresa e das boas práticas de gestão, desta forma, devendo preservar a saúde financeira da empresa.

Pacheco (2009, p. 216) afirma que o gestor “não passará a representar a empresa em recuperação judicial. Pois esta continuará a ser representada por sua diretoria, nos precisos termos de seus estatutos ou respectivos atos constitutivos”, e complementa que “poder-se-ia admitir que a administração da sociedade, no que se refere à execução do plano aprovado, fica condicionada, de um modo especial, à orientação ou concordância do gestor judicial”.

Em posição diversa, temos Coelho (2008, p. 176) que afirma que o gestor não irá representar o devedor em juízo, ficando apenas responsável pela gestão da atividade, praticando atos como assinatura de cheques, contratos de serviços, compra de insumos, prática de atos societários, etc.

Munhoz (2007, p. 66) afirma que “o gestor não representa o interesse de nenhuma classe de credores, nem o devedor, havendo de proteger todos os interesses em jogo, buscando a consecução do interesse público que preside a recuperação da empresa”, tendo como parâmetro a viabilidade e preservação da empresa.

CAPÍTULO 5

PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DE CONTABILIDADE

Uma ferramenta de auxílio ao Gestor Judicial, sem dúvida, é a Contabilidade; portanto, o Gestor Judicial deve orientar e fiscalizar as atividades contábeis da organização, de tal forma que sejam observados os **Princípios Fundamentais de Contabilidade** e as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), bem como as orientações e regras dos Órgãos de arrecadação e fiscalização Federal, Estadual e Municipal.

5.1 PRINCÍPIO DA ENTIDADE

O Princípio da ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos.

Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se

confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

5.2 PRINCÍPIO DA CONTINUIDADE

O Princípio da Continuidade pressupõe que a Entidade continuará em operação no futuro e, portanto, a mensuração e a apresentação dos componentes do patrimônio levam em conta esta circunstância.

5.3 PRINCÍPIO DA OPORTUNIDADE

O Princípio da Oportunidade refere-se ao processo de mensuração e apresentação dos componentes patrimoniais para produzir informações íntegras e tempestivas.

5.4 PRINCÍPIO DO REGISTRO PELO VALOR ORIGINAL

O Princípio do Registro pelo Valor Original determina que os componentes do patrimônio devem ser inicialmente registrados pelos valores originais das transações, expressos em moeda nacional.

Uma vez integrado ao patrimônio, os componentes patrimoniais, ativos e passivos, podem sofrer variações decorrentes dos seguintes fatores:

- **Custo corrente:**

Os ativos são reconhecidos pelos valores em caixa ou equivalentes de caixa, os quais teriam de ser pagos se esses ativos ou ativos equivalentes fossem adquiridos na data ou no período das demonstrações contábeis. Os passivos são reconhecidos pelos valores em caixa ou equivalentes de caixa, não descontados, que seriam necessários para liquidar a obrigação na data ou no período das demonstrações contábeis.

- **Valor realizável:**

Os ativos são mantidos pelos valores em caixa ou equivalentes de caixa, os quais poderiam ser obtidos pela venda em uma forma ordenada. Os passivos são mantidos pelos valores em caixa e equivalentes de caixa, não descontados, que se espera seriam pagos para liquidar as correspondentes obrigações no curso normal das operações da Entidade.

- **Valor presente:**

Os ativos são mantidos pelo valor presente, descontado do fluxo futuro de entrada líquida de caixa que, espera-se, seja gerado pelo item no curso normal das operações da Entidade. Os passivos são mantidos pelo valor presente, descontado do fluxo futuro de saída líquida de caixa que, espera-se, seja necessário para liquidar o passivo no curso normal das operações da Entidade.

- **Curso normal das operações da Entidade:**

Os passivos são mantidos pelo valor presente, descontado do fluxo futuro de saída líquida de caixa que, espera-se, seja necessário para liquidar o passivo no curso normal das operações da Entidade; os itens são mantidos pelo valor presente, descontado do fluxo futuro de entrada líquida de caixa que, espera-se, seja gerado pelos ativos.

- **Valor justo:**

É o valor pelo qual um ativo pode ser trocado, ou um passivo liquidado, entre partes conhecedoras, dispostas a isso, em uma transação sem favorecimentos.

- **Atualização monetária:**

Os efeitos da alteração do poder aquisitivo da moeda nacional devem ser reconhecidos nos registros contábeis mediante o ajustamento da expressão formal dos valores dos componentes patrimoniais.

5.5 PRINCÍPIO DA COMPETÊNCIA

O Princípio da Competência determina que os efeitos das transações e outros eventos sejam reconhecidos nos períodos a que se referem, independentemente do recebimento ou pagamento. O Princípio da Competência pressupõe a simultaneidade da confrontação de receitas e de despesas correlatas.

5.6 PRINCÍPIO DA PRUDÊNCIA

O Princípio da PRUDÊNCIA determina a adoção do menor valor para os componentes do ATIVO e do maior para os do PASSIVO, sempre que se apresentem alternativas igualmente válidas para a quantificação das mutações patrimoniais que alterem o patrimônio líquido.

5.7 PRINCÍPIO DA ATUALIZAÇÃO MONETÁRIA

Esse princípio refere-se a que toda alteração no poder aquisitivo da moeda nacional deverá ser reconhecida na demonstração.

5.8 GESTOR JUDICIAL E PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA CONTABILIDADE

Por conta de suas atividades profissionais e prerrogativas legais, os profissionais de Contabilidade naturalmente seguem os Princípios Fundamentais da Contabilidade, os Gestores Judiciais, em suas decisões e orientações internas, também devem seguir esses mesmos princípios, pois a Contabilidade deve ser uma das principais ferramentas de gestão, ou seja, fazer a Contabilidade de forma correta, tem que ser um dos objetivos do profissional de administração, e estando na função de Gestor Judicial, deve incentivar e apoiar esta prática.

CAPÍTULO 6

EXECUÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTOR JUDICIAL

No caso da nomeação do Gestor Judicial pelo Juiz(a), o mesmo deve observar os Princípios Fundamentais da Administração.

6.1 COMITÊ DE CRISE

Ao assumir como **Gestor Judicial**, é importante admitir que a organização passa por uma crise financeira e de gestão; assim sendo, um dos primeiros atos é conhecer individualmente cada diretor e formar o **Comitê de Crise**.

A criação de um Comitê de Crise é apenas uma proposta para unir a organização em prol de um projeto verdadeiro de recuperação da saúde financeira da organização, mas acreditamos que pode haver situações em que não haja tal necessidade. Tudo vai depender da problemática de cada organização e do estilo pessoal de cada Gestor Judicial. Porém, acreditando este seja um caminho viável na maioria das situações, o Gestor Judicial será o líder do Comitê de Crise, que deve ser composto por pessoas identificadas e

escolhidas por ele mesmo. O Juiz(a) deve ser informado o tempo todo do andamento dessas atividades.

Cabe ao Gestor Judicial, como líder do comitê, coordenar os trabalhos, convocar reuniões, distribuir tarefas, unificar discursos, tomar decisões. Ele também pode assumir a posição de porta-voz da crise, desde que tenha distanciamento emocional do problema. No comitê serão tomadas as decisões estratégicas. Sua composição será feita caso a caso, mas sempre com anuência do Juiz(a) da Recuperação Judicial.

Outra função deste comitê é analisar mensalmente os relatórios financeiros e contábeis da empresa.

No que diz respeito à Contabilidade, o gestor deve seguir o previsto na Lei 6.404/76, também conhecida como Lei das Sociedades Anônimas, que sofreu diversas mudanças, sendo a principal legislação responsável por essas mudanças, a Lei 11.638/2007, que trouxe as alterações originadas pela adoção dos conceitos internacionais do IFRS (International Financial Reporting Standards). Os conceitos reúnem as diretrizes para que as empresas atendam às normas internacionais para relatórios financeiros.

6.1.1 Relatórios Contábeis Obrigatórios

O conjunto completo de Demonstrações Contábeis inclui, normalmente, o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração das mutações na posição financeira (demonstração dos fluxos de caixa, de

resultado abrangente ou alternativa reconhecida e aceitável).

É importante salientar que as demonstrações contábeis ou financeiras são elaboradas para atender as necessidades de gestão das empresas, portanto, o Gestor Judicial deve ter conhecimentos específicos de interpretação de análise destes relatórios:

- Balanço patrimonial ao final do período;
- Demonstração do resultado do período;
- Demonstração do resultado abrangente do período;
- Demonstração das mutações do patrimônio líquido do período;
- Demonstração dos fluxos de caixa do período;
- Demonstração do valor adicionado do período, se exigido legalmente ou por algum órgão regulador ou mesmo se apresentada voluntariamente; e
- Notas explicativas, compreendendo um resumo das políticas contábeis significativas e outras informações explanatórias.

Normalmente as empresas somente publicam tais relatórios de forma anual; no caso de uma Recuperação Judicial, entendemos que os relatórios devem ser apresentados e analisados mensalmente pelo Comitê de Crise e, ao final, deve ser lavrada uma ata da reunião.

A ata e as análises do Gestor Judicial devem ser encaminhadas ao Juiz(a), Ministério Público, Administrador Judicial e Acionistas.

Tais análises, no mínimo, devem conter:

- **Análise Vertical;**
- **Análise Horizontal;**
- **Análise por meio de índices de Liquidez;**
- **Análise por meio de índices de Rentabilidade;**
- **Análise por meio de índices de Estrutura de Capital.**

Os relatórios e as análises devem ser em linguagem simples e descomplicada para seus destinatários finais, ou seja, Juiz(a), Ministério Público, Administrador Judicial, sócios ou Acionistas.

6.1.2 Relatórios Gerenciais e de Gestão

Uma vez elaborados os relatórios obrigatórios, o Gestor Judicial deve apresentar, de acordo com cada tipo de atividade empresarial, alguns relatórios que possibilitem uma visão do mercado da empresa em foco.

6.1.2.1 Análise de Mercado

O Comitê de Crise deve ser capaz de fazer mensalmente um diagnóstico completo do mercado em que se encontra inserida a empresa, o objetivo é informar a todos os interessados a situação de mercado da empresa.

- Poder de negociação dos clientes;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Entrada e o poder de novos competidores no mercado;

- Poder dos concorrentes atuais;
- Influências da tecnologia;
- Influência do Governo.

6.2 ATIVIDADES OPERACIONAIS

No dia-a-dia da empresa, o **Gestor Judicial** deve administrar algumas atividades operacionais, a saber:

- **administração do contas a pagar;**
- **administração do contas a receber;**
- **administração do departamento de compras;**
- **administração do departamento de vendas;**
- **administração dos estoques, produção e insumos.**

6.2.1 Relatório de Atividade Empresarial

Neste caso, o relatório a ser apresentado é o Índice da Atividade Empresarial, que vai comparar o Prazo Médio de Renovação do Estoques (PMRE) + Prazo Médio de Recebimento das Vendas (PMRV) com o Prazo Médio de Pagamento das Compras (PMPC).

ÍNDICE DE ATIVIDADE EMPRESARIAL (IAE):

$$\frac{\text{PMRE} + \text{PMRV}}{\text{PMPC}} = \leq 1$$

Este índice, se for menor que 1, representa que a empresa se encontra bem gerida, sendo esta, talvez, uma das melhores formas de medir o resultado do trabalho do Gestor Judicial no que diz respeito aos seus resultados.

A partir das informações que compõem este índice, é possível definir algumas estratégias e políticas internas, tais como:

- política para melhorar a administração dos estoques e a utilização de insumos, com o objetivo de reduzir o PMRE para o mais próximo de 0 (zero) possível;
- política para melhorar a gestão das vendas e seu recebimento, com o objetivo de reduzir o PMRV para o mais próximo de 0 (zero) possível;
- política para melhorar a gestão das compras, com o objetivo de aumentar o máximo possível o PMPC.

Trabalhando dentro desta linha, a organização deve melhorar sua dependência de financiamento de terceiros ou dos sócios.

6.3 TERMÔMETRO DE INSOLVÊNCIA (TI)

O **Termômetro de Insolvência de Kanitz**¹ é um instrumento utilizado para prever a possibilidade de falência de empresas. A sua utilização tem sido, via de regra, relativa

¹ **Stephen Charles Kanitz** é um consultor de empresas e conferencista brasileiro, mestre em Administração de Empresas da Harvard Business School e bacharel em Contabilidade pela Universidade de São Paulo.

a empresas isoladas. Procura-se analisar se determinada empresa tem possibilidade ou não de falir, principalmente a curto prazo. Em seu estudo, Stephen Charles Kanitz analisou aproximadamente 5.000 demonstrações contábeis de empresas brasileiras. Após o estudo, ele escolheu aleatoriamente 21 empresas, que haviam falido entre 1972 e 1974, e analisou os balanços referentes aos dois anos anteriores à falência. Utilizou, como grupo de controle, também de forma aleatória, 21 demonstrações contábeis, referentes aos mesmos anos, de empresas que não faliram.

Após analisar e estudar estas empresas, ele criou o termômetro de insolvência, com a utilização da seguinte fórmula:

$$TI^2 = (0,05 \times RP + 1,65 \times LG + 3,55 \times LS) - (1,06 \times LC) + (0,33 \times GE)$$

onde:

- 0,05; 1,65; 3,55; 1,06 e 0,33 são os pesos que devem multiplicar os índices. E os índices são os seguintes:
 - **RP** - *Rentabilidade do Patrimônio*;
 - **LG** - *Liquidez Geral*;
 - **LS** - *Liquidez Seca*;
 - **LC** - *Liquidez Corrente*;

- **GE - Grau de Endividamento.**

Nos índices foram usadas as seguintes relações:

- **Rentabilidade do Patrimônio** é igual ao Lucro Líquido dividido pelo Patrimônio Líquido;
- **Liquidez Geral** é igual ao somatório do Ativo Circulante e do Ativo Não Circulante dividido pelo somatório do Passivo Circulante e do Passivo Não Circulante;
- **Liquidez Seca** é igual ao valor do Ativo Circulante menos o valor dos Estoques dividido pelo Passivo Circulante;
- **Liquidez Corrente** é igual ao valor do Ativo Circulante dividido pelo valor do Passivo Circulante;
- **Grau de Endividamento** é igual ao somatório do Passivo Circulante e do Passivo Exigível a Longo Prazo dividido pelo Patrimônio Líquido.

De acordo com Kanitz, após a aplicação do Fator de Insolvência (FI), os resultados podem ser interpretados da seguinte forma:

- Se situar abaixo de -3, ou seja, -4, -5 e assim por diante, indica que a empresa se encontra numa situação que **poderá levá-la à falência**. Evidentemente, quanto menor este valor, mais próximo da falência estará a empresa.
- Se ela se situar entre 0 e -3, temos o que o Kanitz chama de penumbra, ou seja, uma posição que demanda certa cautela. A penumbra funciona, por conseguinte, como um alerta.

- Se o fator resultar num valor entre 0 e +7, considera-se que a empresa se situa na faixa de solvência. As empresas inseridas dentro desses limites são as que apresentam as menores probabilidades de falência, que se reduzem quanto mais elevado se apresentar o fator calculado.

TERMÔMETRO DE INSOLVÊNCIA, SEGUNDO KANITZ

+7	SOLVENTE poucas possibilidades de falência SINAL VERDE
+6	
+5	
+4	
+3	
+2	
+1	
0	
-1	INDEFINIÇÃO ou ATENÇÃO merece uma investigação mais detalhada
-2	
-3	
-4	INSOLVÊNCIA grandes possibilidades de falência SINAL DE PARE
-5	
-6	
-7	

6.3.1 Fluxo de Caixa Financeiro (FCF)

A Demonstração dos Fluxos de Caixa fornece informações acerca das alterações no caixa, a partir das informações extraídas da contabilidade, respeitando um determinado período contábil, evidenciando separadamente as mudanças nas **atividades operacionais** de investimento e de financiamento.

Já o **Fluxo de Caixa Financeiro** é um Instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado. De fácil elaboração para as empresas que possuem os controles financeiros bem organizados, ele deve ser utilizado para controle e, principalmente, como instrumento na tomada de decisões. O Fluxo de Caixa deve ser considerado como uma estrutura flexível, na qual o empresário deve inserir informações de entradas e saídas conforme as necessidades da empresa. Com as informações do Fluxo de Caixa, o empresário pode elaborar a Estrutura Gerencial de Resultados, a Análise de Sensibilidade, calcular a Rentabilidade, a Lucratividade, o Ponto de Equilíbrio e o Prazo de retorno do investimento. O objetivo é verificar a saúde financeira do negócio a partir de análise e obter uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento e do estágio atual da empresa

Em resumo temos:

- (=) SALDO ANTERIOR
- (+) ENTRADAS DO PERÍODO
- (-) SAÍDAS DO PERÍODO
- (=) SAÍDA LÍQUIDA DE CAIXA
- (=) SALDO FINAL DE CAIXA

Este relatório pode ser diário, semanal, quinzenal, mensal, bimestral, trimestral, semestral e anual, ou seja, o período é definido pela empresa.

A partir das informações obtidas do Fluxo de Caixa Financeiro (FCF), é possível calcular três indicadores importantes, a saber:

- **(1) O Valor Presente Líquido (VPL)** é uma das técnicas consideradas sofisticadas em análise de projetos; é obtida calculando-se o valor presente de uma série de fluxos de caixa (pagamentos ou recebimentos) com base em uma taxa de custo de oportunidade, conhecida ou estimada, e subtraindo-se o investimento inicial. Genericamente, podemos definir o VPL como: **VPL = valor presente das entradas ou das saídas de caixa (-) Investimento inicial.**
- **(2) A Taxa Interna de Retorno (TIR)**, a exemplo do VPL, também é uma das técnicas consideradas sofisticadas em análise de projetos, talvez até mais que o próprio VPL. A TIR, em inglês IRR (*Internal Rate of Return*), é a taxa necessária para igualar os fluxos de caixa ao valor presente (PV), ou seja, é o custo ou rentabilidade efetiva

de um projeto ou simplesmente a taxa de desconto igual aos fluxos de caixa do investimento inicial, seja pelo regime de juros compostos ou pelo regime de juros simples. Em outras palavras, é a taxa que faz que o VPL seja igual a “0” (zero), isto é, satisfaz a equação $VPL = 0$.

- **(3) Payback** pode ser entendido como o tempo exato de retorno necessário para se recuperar um investimento inicial.

6.4 ORÇAMENTO BASE ZERO (OBZ)

Orçamento base zero é uma abordagem para planejamento e orçamentação que inverte a lógica tradicional do processo de orçamentação. Na orçamentação tradicional é utilizada uma abordagem incremental, na qual os gestores de departamentos justificam apenas as variações em relação aos anos anteriores, baseados na suposição de que o baseline dos anos anteriores está implicitamente aprovado. Num orçamento base zero, por outro lado, cada item do orçamento precisa ser explicitamente aprovado, e não apenas as alterações em relação ao ano anterior.

O **Orçamento Base Zero (OBZ)**, tem que levar em consideração três pontos fundamentais, a saber:

- a) **Conceito de Projeção**, que se baseia em dados históricos e critérios estatísticos;

b) **Conceito de Previsibilidade**, que se baseia em critérios econômicos, políticos e técnicos.

Também é importante levar em consideração os cenários **PESSIMISTA, REALISTA E OTIMISTA**, ou simplesmente **CENÁRIO A, CENÁRIO B**, etc..

A peça orçamentária é a ferramenta fundamental no processo de gestão. O Gestor Judicial tem que buscar a implantação desta prática o quanto antes.

6.5 ASSESSORIA JURÍDICA PERMANENTE

Todo Gestor Judicial, deve sempre buscar uma assessoria jurídica especializada. É fundamental que, por se tratar de uma Recuperação Judicial, todos os atos considerados estratégicos sejam devidamente acompanhados de um parecer jurídico, porém, sabendo que a responsabilidade da decisão sempre será do **Gestor Judicial**, em conjunto com o **Comitê de Crise e o Juiz(a)**.

CAPÍTULO 7

PROTOCOLO BÁSICO NA ATUAÇÃO DO GESTOR JUDICIAL

Recomendamos ao Gestor Judicial, nomeado pelo Juiz(a) ou pela Assembleia Geral de Credores (AGC), elaborar e apresentar uma série de relatórios que devem ser disponibilizados ao Juiz(a), Administrador Judicial (AJ) e Acionistas.

Tão importantes quanto apresentar os relatórios **são as análises interpretativas dos relatórios técnicos**. Todas as análises devem ser assinadas pelo Gestor Judicial, colocando o nº do seu registro no Conselho Regional de Administração (CRA).

Vejam os alguns relatórios que apresentamos a título de sugestão:

- 1) Relatórios Contábeis ou Financeiros de acordo com a Lei nº 6.404/76 e a Lei 11.638/2007, respeitando os Princípios Fundamentais de Contabilidade de e as Normas de Contabilidade;

2) Relatório de análise interpretativa das Demonstrações Contábeis ou Financeiras, evidenciando:

- **análise horizontal;**
- **análise vertical;**
- **capacidade de pagamento;**
- **rentabilidade;**
- **grau de endividamento;**
- **ROA (Retorno sobre o Ativo),**
- **ROI (Retorno sobre o Investimento) e**
- **ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido).**
- **cálculo do Fator de Insolvência de Kanitz (FI) ou grau de possibilidade da falência;**
- **relatórios de análise de mercado, com base nas 5 (cinco) forças de Michel Porter¹;**
- **concorrentes atuais;**
- **concorrente entrantes;**
- **poder de negociação dos fornecedores;**

1 **Michael Eugene Porter** (Ann Arbor, Michigan, 1947) é um professor da Harvard Business School, com interesse nas áreas de Administração e Economia. Autor de livros sobre estratégias de competitividade.

- **poder de negociação dos clientes;**
 - **novas tecnologias;**
 - **políticas econômicas setoriais; e**
 - **políticas tributárias governamentais.**
- 3) Calcular mensalmente o Índice de Atividade Empresarial (IAE);
 - 4) Apresentar ou Iniciar ou aprimorar a peça orçamentária (Orçamento Base Zero - OBZ);
 - 5) Sistema de controle de aprovação de despesas e homologação do modelo pelo Juiz(a) para implantação da mesma.
 - 6) Fluxo de Caixa Financeiro (FCF);
 - 7) Cálculo da Taxa Interna de Retorno (TIR);
 - 8) Valor Presente Líquido (VPL)
 - 9) Cálculo do *Payback*.
 - 10) Elaboração de parecer conclusivo e recomendações sobre a situação financeira da empresa.

Observação:

É importante salientar que, dependendo da atividade empresarial, pode-se incluir ou excluir relatórios. Outro fator determinante é a **qualidade** e **disponibilidade** das informações internas.

Por isso, é importante que o Gestor Judicial saiba praticar os **princípios básicos da liderança e as boas técnicas de negociações**.

CAPÍTULO 8

DA INTERVENÇÃO JUDICIAL

Neste manual, nossa abordagem sobre o tema *Intervenção Judicial* se limita às empresas e organizações.

A nomeação do interventor judicial é um processo legal que pode ocorrer em situações específicas, quando há necessidade de intervenção externa numa empresa ou organização para resolver questões urgentes ou problemas graves. A nomeação de um interventor judicial pode variar, dependendo de cada situação, mas geralmente segue um procedimento semelhante, a saber:

8.1 DAS FASES DA INTERVENÇÃO

a) Identificação da Necessidade de Intervenção:

A nomeação de um interventor judicial geralmente começa com a identificação de uma necessidade crítica de intervenção em uma empresa ou organização. Isso pode ser devido a questões financeiras, legais, operacionais ou outras situações emergenciais que ameacem a continuidade das operações ou os interesses das partes envolvidas.

b) Petição inicial:

Em muitos casos, uma das partes envolvidas ou um órgão regulador pode apresentar uma petição ao juízo competente, solicitando a nomeação de um interventor judicial. Essa petição deve detalhar as razões para a intervenção e explicar por que é necessária.

c) Análise do pedido:

O(a) juiz(a) analisará a petição e considerará se a intervenção judicial é justificada, com base nas informações apresentadas. O(a) juiz(a) pode avaliar a urgência da situação e os impactos potenciais.

d) Nomeação do(a) Interventor(a):

Se o(a) juiz(a) acatar o pedido de nomeação de um(a) interventor(a) judicial, emitirá uma decisão, em que nomeará o(a) interventor(a), definirá seus poderes, responsabilidades e limitações, bem como especificará os objetivos da intervenção.

e) Escolha do(a) Interventor(a):

Em alguns casos, o(a) juiz(a) pode escolher o interventor de uma lista prévia de profissionais ou indicar um profissional específico que seja considerado adequado para a situação. As escolhas geralmente são baseadas em conhecimento especializado, relevante para a situação.

e) Início das Atividades:

Com sua nomeação oficial, o(a) interventor(a) inicia suas atividades, conforme especificado na ordem do(a) juiz(a). Isso pode envolver uma ampla gama de ações, dependendo das situações, como gestão de ativos, reestruturação operacional, negociações com credores, entre outras.

f) Prestação de Contas ao juízo:

O(a) interventor(a) é geralmente obrigado a apresentar relatórios regulares ao juízo, detalhando o progresso da intervenção, as ações tomadas e os resultados alcançados.

g) Encerramento da Intervenção:

A intervenção pode ser temporária, e tem como objetivo resolver problemas específicos. Quando os objetivos propostos na ordem do(a) juiz(a) são alcançados e a situação se estabiliza, a intervenção pode ser encerrada por meio de nova decisão judicial.

CAPÍTULO 9

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Guia Básico nasce para atender duas necessidades fundamentais do Processo da Recuperação Judicial e das Intervenções judiciais:

- a) necessidade de nomeação de Gestor Judicial em situações de afastamento do administrador do devedor, em casos de Recuperações Judiciais ou em outras situações em que ocorra a necessidade de uma Intervenção Judicial;
- b) a necessidade de critérios para a atuação do Gestor Judicial, de forma que este se sinta confortável para exercer tal função.

Desta forma, acreditamos que o profissional formado em Administração possui todos os requisitos para exercer a função, tendo em vista que, durante sua formação acadêmica, o mesmo obteve informações capazes de produzir conhecimentos e conceitos empresariais para tanto.

Destacamos como importante o Gestor Judicial observar algumas questões fundamentais, a saber:

- **aplicação dos princípios fundamentais da Administração;**
- **aplicação dos princípios fundamentais da Contabilidade;**
- **Índice de Atividade Empresarial (IAE);**
- **Fator de Insolvência (FI);**
- **Ética na Administração.**

BIBLIOGRAFIA

BEZERRA FILHO, Manoel Justino. Nova Lei de Recuperação e Falências comentada. Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, comentário artigo por artigo. 3ª ed., 2 .tir. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

CASTELO BRANCO, Anísio Costa. Matemática Financeira Aplicada. método algébrico, hp-12C e Excel. 4a edição. São Paulo: Cengage, 2005.

COELHO, Fábio Ulhoa. Curso de direito comercial. São Paulo: Saraiva, 2008. V. 3.

FAZZIO JÚNIOR, Waldo. manual de direito comercial. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LOBO, Jorge. In : TOLEDO, Paulo F.C. Salles e ABRÃO, Carlos Henrique (coord.). Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 169.

MAMEDE, Gladston. Direito empresarial brasileiro: direito societário: sociedades simples e empresariais. São Paulo: Atlas. 2006. V. 4.

MANGE, Renato. O administrador judicial, o gestor e o comitê de credores na Lei 11.101/05. In. Santos, Paulo Penalva (coord) A nova

lei de falência e de recuperação de empresas – Lei 11.101/. Rio de Janeiro: Forense, 2007, p. 65-74.

MOREIRA, Alberto Caminã; et. al. Comentário à Nova Lei de Falência e Recuperação de Empresas: Lei nº. 11.101, de 09 de fevereiro de 2005. Osmar Brina Corrêa-Lima e Sérgio Mourão Corrêa Lima (coord.). 1ª ed. Rio de Janeiro: Forense. 2009. 3

NEGRÃO, Ricardo. Manual de Direito Comercial e de Empresa: Recuperação Judicial e Extrajudicial e Falência. 2ª ed. São Paulo: Saraiva. 2007. Vol. 3.

PACHECO, José da Silva. Processo de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência, Rio de Janeiro :Forense, 2009.

PERIN JÚNIOR, Ecio. O Administrador Judicial e o Comitê de Credores no Novo Direito Concursal Brasileiro. In: PAIVA, Luiz Fernando Valente de. (coord.). Direito falimentar e a nova Lei de Falências e Recuperação de Empresas. São Paulo: Quartier Latin, 2005.

TZIRULNIK, Luiz. Direito Falimentar. 7ª ed. Ver., ampl. E atual. De acordo com a lei 11.10 1, de 9 de fevereiro de 2005. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005. p.77.62

TOLEDO, Paulo F.C. Salles e ABRÃO, Carlos Henrique (coord.). Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 47.63

TOMAZETTE, Marlon. Curso de direito empresarial. Teoria geral e direito societário. São Paulo: Atlas, 2011. V. 3.

OBRAS DE DESTAQUE:

