

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES QUE SE ENCONTRAM EM PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL¹

Pedro Morgental Cervi²

Daniele Estivaleta Cunha³

RESUMO

No mundo dos negócios existem incertezas sobre muitos aspectos, entretanto, encontram-se ferramentas que auxiliam na tomada de decisões e na previsibilidade de certos cenários. Uma destas ferramentas é o planejamento estratégico que compõem um conjunto de outras ferramentas. Nela também é possível rever aspectos equivocados na administração permitindo uma reestruturação de gestão. Tendo em vista as funções do planejamento estratégico, leva-se em consideração as empresas em processo de recuperação judicial, que em sua maioria necessitam de um olhar sistemático no que tange a reorganização da administração. O presente estudo possui como objetivo geral analisar a importância do planejamento estratégico em organizações que se encontram em processo de recuperação judicial. Este estudo justifica-se pelo fato do número de empresas em recuperação judicial e o impacto na sociedade, levando em consideração a importância do planejamento estratégico. Tendo em vista o processo de recuperação judicial e a atuação do planejamento estratégico dentro das organizações, este estudo busca correlacionar os dois assuntos a fim de ressaltar o papel do planejamento estratégico. Para a concretização deste estudo foi realizado uma revisão bibliográfica sobre os assuntos e posteriormente foi aplicado entrevista com gestores de empresas que estão em processo de recuperação judicial. Verificou-se que ambas as empresas não possuíam planejamento estratégico antes do período de recuperação judicial e que a falta deste planejamento levou a gestão da época a adotar medidas equivocadas e conseqüentemente a recuperação judicial. Consegue-se observar que o planejamento estratégico possui relevância e importância para a tomada de decisões.

PALAVRAS-CHAVE: Reestruturação da gestão; visão sistêmica; crise empresarial.

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (2º/ 2020)

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professor (a) Orientador

1 INTRODUÇÃO

São muitas as empresas que não realizam, ou realiza de forma ineficiente seu planejamento estratégico, comprometendo fortemente a capacidade da empresa de se manter eficiente frente ao mercado (OLIVEIRA e RIBEIRO, 2011).

Quando as empresas não conseguem cumprir com as suas obrigações, por diversas razões, muitas ligadas à ineficiência ou inexistência de um planejamento, derivado de problemas internos e externos, a recuperação judicial é uma opção para esses empreendedores. Pois, acaba sendo uma opção de reestruturar a organização e voltar ao mercado de forma funcional (SCALZILLI; SPINELLI; TELLECHEA, 2005). A função de uma empresa para um país sustentável e próspero é inquestionável, tendo em vista a sua contribuição para geração de empregos, pagamento de tributos, evolução de tecnologias, novos produtos e serviços, a fim de atender as necessidades da população (MELO, 2019).

O planejamento estratégico tornou-se popularmente utilizado principalmente, nas décadas de 60 e 70, nas empresas americanas, posteriormente já recebendo críticas quanto a sua implementação, na década de 80. Como crítica, argumenta-se que, as empresas possuíam dificuldade de implementá-las. Tendo como um dos seus maiores questionadores Mintzberg (2004), que coloca o planejamento estratégico como uma ferramenta que engessa a organização, se tornando inflexível e assim inibindo a criatividade. A crítica em si está mais ligada a forma de uso, do que o próprio planejamento em si, como na maioria das ferramentas administrativas, elas devem ser constantemente adaptadas para a realidade de cada empresa e devem ser atualizadas e flexíveis, caso sejam utilizadas de forma errônea, não trazem resultados e ainda podem comprometer a organização.

Refletindo sobre o atual cenário do ano de 2020, em relação ao Coronavírus (COVID-19), pode-se observar a mudança de posicionamento de muitas empresas, onde elas necessitaram se reinventar, levando em consideração o novo comportamento de consumo, novas formas de se posicionar no mercado e novas formas de vendas (INGIZZA e SOLOMÃO, 2020). Algumas empresas prevendo a forma que a crise do COVID-19 iria afetar o Brasil já começaram a rever seus planejamentos, diminuir seus estoques, postergar projetos, adiar lançamentos de novos produtos e reduzir custos.

O atual cenário agrava a situação de empresas que estão em processo de recuperação judicial, onde terão que rever seus planos na tentativa de renegociar suas dívidas (VIVAS e OLIVEIRA, 2020). Na sequência, apresenta-se as delimitações do problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa do presente estudo englobados pelo tópico 1. Tendo

em vista os temas planejamento estratégico e recuperação judicial a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Qual a importância do planejamento estratégico em organizações que se encontram em processo de recuperação judicial?

Visando responder a problemática levantada a presente pesquisa contará com o objetivo geral de: Analisar a importância do planejamento estratégico em organizações que se encontram em processo de recuperação judicial. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são identificar os principais fatores que levaram as empresas em estudo a recuperação judicial, apresentar o histórico estratégico das empresas estudadas que estão em recuperação judicial e verificar o posicionamento das empresas com relação ao Coronavírus durante a recuperação judicial.

Com relação ao número de empresas que entraram com pedido de recuperação judicial, tem-se que, segundo dados recentes do Serasa (2019), no ano de 2018, de janeiro a agosto, foram realizados 132 pedidos, e em 2019, no mesmo período, foram realizados 142 pedidos. Nos primeiros oito meses de 2018, foram registrados 986 pedidos de recuperação judicial e, em 2019, foram 936 pedidos. Mesmo o número tendo reduzido, ainda é preocupante e devem-se entender alguns fatores que podem levar a tal processo.

Segundo Pessoa e Diniz (2017), a falta de adaptação ao mercado pode ocorrer pelo fato de não se ter na empresa uma gestão eficiente e ferramentas adequadas de controle, assim comprometendo a situação financeira e econômica da organização. Fatores fiscais também comprometem a empresa, tendo em vista as exigências legais. Aspectos esses que são levados em consideração em um planejamento estratégico.

De acordo com o Sebrae (2016) as empresas devem adotar o planejamento estratégico (PE), assim se tornando organizadas, direcionadas e controladas, maximizando seus objetivos e diminuindo as deficiências e aumentando a sua eficiência. Diante disso é uma ferramenta que contribui diretamente para a eficiência e eficácia da empresa, elucidando o caminho que as empresas devem seguir e reduzindo o índice de mortalidade (ALBUQUERQUE; TERENCE e VERGA, 2010).

Kotler (1992, p. 63), conceitua a ferramenta da seguinte forma: “Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O planejamento estratégico da organização é sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização (RESENDE, 2008).

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2005, p. 47-48).

O planejamento também pode ser utilizado para mensurar a saúde e a posição da organização e auxilia nas decisões futuras, sendo de extrema importância a sua constante atualização por parte da equipe (VARGAS, 2018). Ainda, “O planejamento estratégico é uma atividade administrativa que tem como objetivo direcionar os rumos da instituição e dar a ela sustentabilidade, mesmo sob condições de incerteza”, (BRAGA e MONTEIRO, 2005, p. 19).

Observa-se que os autores possuem um entendimento em comum com relação ao PE como sendo uma ferramenta de análise e ações futuras. Marcial e Grumbach (2011) afirmam que análise de cenários é uma das ferramentas mais adequadas para a definição de estratégias em ambientes turbulentos e incertos, visualizando as situações que envolvem o mercado externo e interno.

Tendo em vista o contexto atual do Coronavírus, a necessidade da formalização e atualização do plano estratégico se intensifica. Neste contexto é provável que o número de empresas em recuperação aumente, segundo dados da Boavista serviços, que leva em consideração dados colhidos no Serviço Central de proteção ao Crédito (SCPC), os pedidos de recuperação judicial cresceram em 68,6% em maio de 2020 e os pedidos deferidos aumentaram 61,5% na comparação com abril do mesmo ano. A XP Investimentos (2020) alerta que é importante ter atenção ao impacto no fluxo de caixa, sendo este um dos fatores que levarão algumas empresas a passarem por dificuldades maiores.

Segundo o Sebrae (2020), 58,9% das empresas no Brasil fecharam temporariamente e 3,5% definitivamente, um fator que agrava é que 60% dos empreendedores tiveram pedido de crédito negado, 29% desconhecem as medidas oficiais ofertadas e 57% apenas ouviram falar, mostrando que os empreendedores não estão atentos as oportunidades oferecidas. A pesquisa aponta também que, 88% dos empreendedores revelaram ter queda no faturamento e esta queda está em torno de 75%. Quanto as demissões, 17,8% suspenderam contratos de trabalho. A Caixa Econômica Federal (24/04/2020) anunciou a liberação da primeira parcela do auxílio emergencial para 1,9 milhão de pessoas, este auxílio é destinado a trabalhadores informais, microempreendedores individuais (MEI), autônomos e desempregados.

Tendo em vista o processo de recuperação judicial (RJ) e a atuação do planejamento estratégico, este artigo busca correlacionar os dois assuntos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão tratados a contextualização de recuperação judicial e o planejamento estratégico, bem como os seus significados. Juntamente serão tratados os fatores que podem influenciar uma organização a necessitar do processo de recuperação judicial, ferramentas utilizadas em um planejamento estratégico e o processo de elaboração de um planejamento estratégico.

2.1 Conceituação de recuperação judicial e falência

A Lei de Falências a Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, veio em substituição do Decreto Lei 7.661/1945, onde não exibia feição contratual (BRASIL, 2005). Com a nova lei o foco do processo mudou, deixando de preocupar-se com a satisfação dos créditos e passando a dar maior atenção à manutenção da atividade empresarial de maneira geral. Esta lei prevê os informes sobre o processo de recuperação judicial e falência.

Segundo Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Art. 47 com relação a recuperação judicial, deixa claro o seu objetivo através do art. 47:

Art. 47 A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.

Campinho (2018) coloca que, a recuperação judicial corresponde a um somatório de providências de ordem-econômico-financeiras, econômico produtivas, organizacionais e jurídicas, onde a empresa possa ser reestruturada e alcançar a sua rentabilidade. Complementando, “A recuperação de empresas permite estabelecer uma estratégia de atuação em perspectiva compartilhada pelos membros da organização através de suas intenções e ações. Considerando isso é possível compreendê-la como instrumento de planejamento estratégico” (MACHADO e SOUSA, 2012, p. 4).

Para liderar a recuperação judicial é eleito um administrador judicial, “(...) (que pode ser pessoa física ou jurídica) ele será o agente auxiliar do juiz que, em nome próprio (portanto, com responsabilidade), deve cumprir com as funções cometidas pela lei”, (COELHO, 2014, p. 97). Segundo o art. 21 da Lei 11.101/05 diz que “O administrador judicial será profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada”.

Outra situação que as empresas podem enfrentar é a decretação de falência durante o processo de recuperação judicial que ocorre segundo o art. 73:

- I – Por deliberação da assembleia-geral de credores, na forma do art. 42 da Lei;
- II – Pela não apresentação, pelo devedor, do plano de recuperação no prazo do art. 53 da Lei;
- III – Quando houver sido rejeitado o plano de recuperação, nos termos do § 4º do art. 56 da Lei;
- IV – Por descumprimento de qualquer obrigação assumida no plano de recuperação, na forma do § 1º do art. 61 da Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005.

A mesma lei em seu art. 75 apresenta que “A falência ao promover o afastamento do devedor de suas atividades, visa a preservar e otimizar a utilização produtiva dos bens, ativos e recursos produtivos, inclusive os intangíveis, da empresa”.

No âmbito literário o autor Almeida (2013, p.18), conceitua falência como "Processo de execução coletiva contra devedor insolvente". Deste modo, entendendo os conceitos de recuperação judicial e falência no âmbito jurídico e literário, pode-se averiguar as possíveis causas que levam as organizações a tais situações.

2.1.1 Fatores que levam a recuperação judicial

Levando em consideração o momento atual é relevante ressaltar a importância e influência da economia nacional e mundial nas empresas. Alguns fatores negativos que as empresas devem ter atenção é na mudança constante do cenário econômico, regulamentações governamentais e inflação, assim tendo que aperfeiçoar o planejamento estratégico empresarial, (CAMALIONTE e FONTES, 2019).

Silva (2001) ressalta que, em cenários de crise econômica, os gestores devem tomar ações rápidas e corretas, avaliando a empresa e compreendendo a influência da crise macroeconômica no mercado consumidor, assim observando as condições internas e externas que afetam financeiramente a organização. O comportamento dos consumidores é afetado, por fatores sociais, econômicos e políticos, que interferem diretamente na empresa, assim tendo que reavaliar suas estratégias para garantir sua sobrevivência (PINHEIRO, 2016).

Charnov e Montana (2010) expressam a importância das organizações saberem se estruturar para conhecer o seu posicionamento no mercado. Embora os fatores externos

possam acarretar a crise na empresa, comumente, ela deriva de causas internas, resultado da má gestão na administração (NEGRÃO, 2015).

Fernandes (2018) afirma que, em muitas situações o atraso de informações aos donos ou sócios sobre a real situação da empresa leva os empresários a serem surpreendidos pela tomada de decisões rápidas. Complementando, “Para que a organização possa assegurar que os objetivos estão sendo realizados com a melhor da capacidade do grupo, deve haver uma comunicação sólida entre a administração e os funcionários envolvidos” (SANTOS, 2018, p. 22).

Mager (2002 apud Ercolin, 2007) apontam que a falta de planejamento estratégico, falta de conhecimento em finanças, mão de obra desqualificada e falta de processos e métodos interno são os principais fatores que levam pequenas e médias empresas a mortalidade. Já Dornelas (2005) enfatiza que as principais causas para o insucesso de empresas é a falta de planejamento, deficiência na gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais.

Braine, Guimaraens e Peixe (2009), ressaltam a importância do planejamento estratégico tributário, como forma de reduzir custos e despesas tributárias, principalmente levando em consideração que o Brasil possui uma das maiores cargas tributárias do mundo. Somado a vários fatores, a carga tributária é uma das questões de maior relevância que levam as empresas a fecharem suas portas (SAMPAIO e MEQUES, 2015). Tendo em vista os fatores trazidos, sejam eles, de ordem externa (crises econômicas, regulamentações, impostos e mercado consumidor) ou internos (gerência ineficiente dos administradores), são aspectos que levam ao estado de recuperação judicial (QUEIROGA e MEDEIROS, 2018).

2.2 Principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico

É importante salientar que “O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem” (ANDION e FAVA, 2002, p.27). A utilização das ferramentas permite que haja orientação nas organizações para o sucesso organizacional e devem ser adaptadas de acordo com a necessidade de cada empresa (FERNANDES; FIGUEIREDO, et al., 2013).

A missão visão e valores são a base para o desenvolvimento do planejamento estratégico e em algumas empresas não passa de um quadro na parede sem que grande parte da organização dê relevância, porém é uma ferramenta de muita importância, contribui para a

reflexão do grupo (donos, gestores e colaboradores) e deixa elucidada a razão de ser da empresa, bem como é sugerido que as demais decisões estratégicas sejam definidas após a sua elaboração (MENDES e ONO, 2014).

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder a pergunta básica: “Aonde se quer chegar com a empresa?” (OLIVEIRA 2007, p.126).

Kotler (2012) afirma que, uma missão bem formulada contribui para que os colaboradores tenham um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade, e deixa claro que deve ser de conhecimento de todos na empresa e também dos clientes.

Para Kotler (2012, p. 40) “As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão”. Pois, “A visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser” (OLIVEIRA 2007, p. 65).

Para Costella et al. (2014) “Os valores são princípios que representam a empresa como instituição e orienta a sua atuação juntamente com seus funcionários, stakeholders, fornecedores e clientes”. Os valores possuem importante papel no planejamento estratégico, influenciando a qualidade de seu desenvolvimento, representa o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas e serve de base para as principais decisões (OLIVEIRA, 2007).

Em segunda etapa é importante obter um diagnóstico da empresa do seu ambiente interno e externo e para isso tem-se a análise SWOT, sua origem é incerta, mas acredita-se que foi através de Albert Humphrey, que conduziu um projeto na Universidade de Stanford, e a meta era identificar o porquê dos planejamentos corporativos estarem falhando (HOFRICHTER, 2017).

Segundo Kotler (2012), a análise SWOT é a abreviação do termo em inglês (*strengths, weaknesses, opportunities, threat*), onde se tem uma visão integral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, integrando o meio externo e interno. Em seguida, o empreendedor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa (SEBRAE, 2011). Na figura 1 tem-se a representação gráfica da ferramenta de análise da matriz SWOT.

Figura 1 – Matriz SWOT



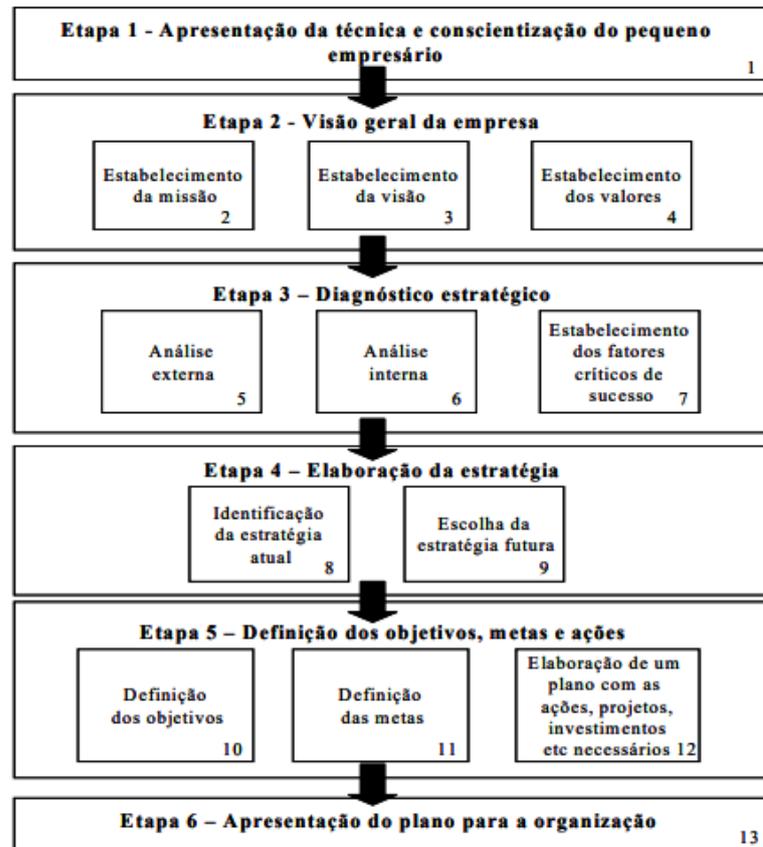
Fonte: SILVA, 2009

Fernandes (2012) conceitua Forças como sendo pontos fortes que a empresa possa utilizar para enfrentar o mercado, os competidores e as dificuldades; Fraquezas como um obstáculo que dificulta a dinâmica do negócio e seu posicionamento no mercado; Oportunidades como sendo uma oportunidade oferecida a todas as empresas competidoras; Ameaças como algo que possa prejudicar o desempenho da empresa, caso não seja resolvido.

2.3 Processo de elaboração do planejamento estratégico

Como aponta Moraes (2018), o planejamento estratégico, não segue uma única fórmula, podendo ter várias ferramentas, diversas metodologias e visões distintas, apontando também a importância de conter dentro da ferramenta a posição da empresa dentro do mercado, o cenário, os consumidores e o *Market share* (fatia do mercado que a empresa possui em vendas). Por exemplo, Godoy (2009) estrutura um roteiro onde o desenvolvimento do PE é dividido em três etapas, são elas: Definição da visão geral da empresa (missão, visão e valores), análise ambiental (ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos) e definição da estratégia futura (neste são definidos objetivos, metas e ações para alcançar). Para que se tenha êxito na etapa final é fundamental que as anteriores sejam elaboradas de forma coerente e em equipe. Terence (2002) traz um roteiro prático para elaboração do planejamento estratégico, onde observar-se na figura 2.

Figura 2- Roteiro Prático



Fonte: Terence (2002)

Este guia prático foi elaborado para que empresas de pequeno e médio porte possam utilizá-lo com maior facilidade, apresentado por 6 etapas e 13 atividades. Na primeira etapa, tem-se a apresentação da técnica e compreensão do empresário, na segunda etapa, são estabelecidas as visões, missões e valores da empresa, na terceira etapa integram a análise externa, análise interna e o estabelecimento de fatores críticos, na quarta etapa é estabelecido a estratégia atual da empresa e o desenvolvimento de uma estratégia futura, na quinta etapa são definidos os objetivos, as metas e a elaboração de planos com ações, projetos e investimentos, e, na última etapa é apresentado o plano para a organização.

A partir da aplicação deste roteiro, Terence (2002) espera que o empresário passe a analisar seu ambiente, explorar suas potencialidades e oportunidades, inibindo suas fraquezas e definindo ações para as ameaças, e assim ter metas, ações e objetivos coerentes. Também, ressalta-se que a utilização desta ferramenta deva permitir maior conhecimento dos clientes, concorrentes, produtos do mercado em geral. Portanto, “(...) é fundamental que seja realista, completa e pessoal, uma vez que o pequeno empresário tende a minimizar as ameaças e

pontos fracos e supervalorizar as oportunidades e pontos fortes, facilitando a adoção de uma estratégia não condizente com sua real situação” (TERENCE, 2002).

Assim, a delimitação de um alvo e estabelecimento de um caminho para orientação de todos os esforços da organização, reduz incertezas e direciona ao esforço coletivo da empresa (ESCRIVÃO FILHO, 2006).

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é um plano que orienta a coleta e análise de dados, possuindo informações como: os tipos de dados coletados, os métodos de contatos a serem usados, o plano de amostragem e o questionário (MALHOTRA, et al., 2013). Para Hair et al. (2005, p.31), “a pesquisa em administração é uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que decisões administrativas se tornem mais eficazes”.

No estudo, inicialmente, foi trazido um embasamento bibliográfico, com os conceitos necessários para melhor entender à pesquisa e os seus resultados, tendo em vista os assuntos chave do estudo, planejamento estratégico e recuperação empresarial. Os assuntos possuem separadamente considerável histórico bibliográfico, porém não foi possível identificar a união de tal discussão.

Quanto à natureza este trabalho caracteriza-se por ser qualitativo, que descreve a complexidade de determinados problemas, e gera um maior nível de profundidade e compreensão do comportamento de determinados indivíduos (DIHEL e TATIM, 2004). Tendo em vista que, as organizações estudadas estão em processo de recuperação judicial, e se explora o histórico de gestão, se faz necessário o aprofundamento.

Possui caráter exploratório e descritivo que segundo Mascarenhas (2012) o exploratório proporciona maior familiaridade com o problema e então, desenvolve prognósticos. Permite maior abrangência de informações sobre o assunto investigado, podendo assim, ter uma nova compreensão (LEÃO, 2019). No descritivo, sua preocupação é descrever um determinado fenômeno ou população tentando uma interpretação (LIRA, 2019). A fim de reconhecer as relações entre as variáveis estudadas (MASCARENHAS, 2012). Neste caso a população é representada por empresas, assim efetuando uma análise do comportamento da gestão, para identificação da importância do planejamento estratégico em empresas em recuperação judicial.

Quanto ao procedimento técnico, essa pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso, que permite um maior aprofundamento e amplo conhecimento e detalhamento do campo estudado (GIL, 2008). Este estudo foi realizado com duas empresas que estão passando pelo processo de recuperação judicial, indicadas por um escritório de advocacia especializado em recuperação judicial. Os gestores foram contatados por e-mail para saber se tinham interesse em ser entrevistados. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas realizadas virtualmente, esta, dividida em cinco tópicos sendo em ordem, nove perguntas de dados gerais, dez sobre recuperação judicial, cinco sobre planejamento estratégico e três sobre o cenário do Coronavírus e, ainda, uma sobre a opinião do respondente em relação a importância do planejamento estratégico.

Assim, possibilitando que os dados sejam analisados qualitativamente, constituindo-se como uma técnica muito eficiente para obtenção de dados referentes ao comportamento de gestão (PÁDUA, 2019). A técnica de entrevista é diretamente solicitada aos sujeitos pesquisados, tratando-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado (SEVERINO, 2013, p. 124).

Em relação aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de campo. Michel (2009) relata que, a pesquisa de campo permite analisar acontecimentos reais e confrontar com a teoria, assim verificando se a teoria pode ser aplicada a realidade. Para analisar os dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Chizzotti (2006, p.98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Portanto, seguiu-se as seguintes etapas:

Primeiramente, os textos das entrevistas e dos documentos selecionados foram lidos, com objetivo de capturar o conjunto de informações necessárias ao estudo; em seguida, os dados foram segmentados, a partir de fragmentos recorrentes nos discursos e documentos; na etapa posterior, os dados foram classificados em unidades relevantes aos objetivos da pesquisa (categorias)” (GIL FLORES 1994 apud BARBOSA e BRUNSTEIN, 2011, p. 7).

Na sequência são apresentados os resultados da pesquisa conforme os objetivos estabelecidos.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

Neste estudo foram entrevistados dois gestores de empresas que se encontram em processo de Recuperação Judicial, sendo ambas as empresas do setor de concretagem. É

importante ressaltar que, devida à situação de pandemia e a localização das empresas, as entrevistas foram realizadas de forma online. As empresas participantes da pesquisa foram citadas no decorrer do estudo como “E1” sendo a Empresa 1 e “E2” sendo a Empresa 2.

4.1 Caracterizações das empresas

A E1 é representada por um gestor instituído durante o processo de recuperação judicial, o gestor anterior ao processo foi afastado. O atual gestor respondeu a entrevista, onde na primeira etapa abordaram-se aspectos gerais da empresa. Na E2 o Diretor executivo (CEO), bem como, na empresa anterior, designado para o processo de recuperação, respondeu as mesmas perguntas da E1.

A E1 é sediada em Santa Maria/RS e faz parte do setor primário da construção civil, tendo como produto o fornecimento de concreto. A mesma representa em 2020, grande parte do mercado municipal, e quanto ao mercado estadual afirma ser pulverizado entre os concorrentes. Está no mercado há 30 anos e encontra-se na segunda geração familiar. Em relação a E2, também do ramo de concreto, é sediada na cidade de São Paulo/SP, e neste ano de 2020, representa 11% do mercado do estado de São Paulo e 3% do mercado nacional. A mesma atua no mercado há aproximadamente 16 anos, sendo fundada em 2004 e, atualmente, estando na segunda geração familiar.

Referente ao número de colaboradores, E1 possui 470 colaboradores e E2 760. Ambas as organizações possuem organogramas bem definidos, sendo que a E1 está em revisão de cargos em suas 15 unidades. Na E1, quanto à formação/capacitação da liderança, os gestores atuais da empresa possuem formação em Administração, Engenharia e Contabilidade. Já na E2, atualmente, os gestores possuem capacitação em gestão empresarial, gestão financeira e controladoria em finanças e inteligência empresarial. É importante destacar que anteriormente à recuperação judicial as lideranças não possuíam capacitações em áreas de gestão.

Quando questionado o gestor da E1 sobre o conhecimento de algum diferencial dos concorrentes o mesmo respondeu “Não há estratégia de diferenciação, o mercado atua por liderança global em custo”. Já o respondente da E2, respondeu:

Hoje a nossa empresa é a terceira maior do mercado, os dois players maiores são as empresas que estão há mais tempo no mercado e que tiveram a sua origem no seguimento, assim possuindo maturidade e inteligência que foi desenvolvido ao longo dos anos através de seus técnicos e gestores. Cada uma tem seu estilo de trabalhar, tem empresa que trabalha com a ideia de Low cost (...) ela tem os indicadores mais baixos, não sendo a melhor prestadora de serviço, não possui um compliance mais avançado, mas dá resultado trabalhando com o sistema de aluguel dos ativos. Já a (...) é uma empresa mais técnica com uma estrutura que pressiona mais a

indicadores de qualidade e metas. São negócios de capital intensivo de equipamentos com depreciação bastante altos, tendo assim investimento contínuo em imobilizado. Nesse ramo se trabalha com volume.

Na sequência, serão abordados os aspectos tratados na entrevista que correspondem a recuperação judicial.

4.2 Recuperação Judicial

No que tange em específico ao processo de recuperação judicial, a E1 deu início ao processo há 4 anos e meio. Quando questionado ao gestor quanto aos principais motivos que levaram a empresa a necessitar da abertura do processo de recuperação judicial, o mesmo respondeu: “Até 2015 a empresa vinha num contexto de expansão, com a crise de 2015, o mercado de construção acabou sendo afetado e teve de entrar na RJ. Depois do ingresso em RJ de 2016, a empresa começou a sua recuperação efetiva”. Foi esclarecido pelo gestor que, para a expansão, a empresa estava alavancada por meio de empréstimos e financiamentos e que a crise então citada e seus efeitos, contribuíram para que a empresa tivesse dificuldades em cumprir seus deveres com os seus credores.

A E2 iniciou o processo de recuperação judicial em 30 de abril de 2019, há aproximadamente 20 meses atrás, quando questionado ao gestor, quanto aos principais motivos que levaram a empresa a necessitar da abertura do processo de recuperação o CEO respondeu:

Foram decisões estratégicas baseadas na experiência e no ímpeto dos empresários (na época os filhos do fundador) onde acabaram tomando a decisão de alavancar a empresa na crise. Chegou a um ponto em que a empresa estava em um voo cego, não entendendo mais o que dava resultado e o que dava prejuízo. (...) Falha de comunicação entre a equipe prejudicava os resultados, e que os cargos executivos eram ocupados por membros da família, sem que tivessem capacitações para exercer tais funções.

O gestor da empresa em questão chegou a referir a desagregação entre equipes e setores como “grupos em ilhas” e ressaltou que a empresa tinha uma gestão centralizada.

Pode-se observar que ambas as empresas utilizam de recursos de terceiros para alavancagem dos negócios, entretanto, ambas não conseguiram posteriormente cumprir com as suas obrigações financeiras frente à terceiros. Outro aspecto ressaltado por E2 é que:

(...) Como a companhia cresce muito rápido ela não conseguiu se organizar de maneira adequada acaba contratando profissionais que não tem uma cultura ou vem de outra cultura e a empresa acaba tendo conflitos até que ela consiga se organizar dentro de sua hierarquia. Às vezes a política organizacional da empresa não consegue escorrer até as pontas. Os negócios dependem das pessoas.

Em relação a algumas mudanças na gestão das empresas, em E1 foi convocado um Gestor Judicial para organizar os processos frente aos credores, hoje sendo o responsável

legal pela empresa. Na E2 da mesma forma que E1, foi eleito um Gestor judicial, onde na empresa foram substituídos alguns executivos, a gestão se tornou descentralizada e a empresa passa por uma reestruturação de departamentos, sistemas integrados de gestão e busca se manter organicamente sem auxílio de capital de terceiros, bem como, o gestor de E2 complementa,

Os sócios continuam na empresa, entretanto quando os novos gestores durante o processo chegam ainda existia um ambiente muito familiar, em torno de 17 pessoas da família de segundo e terceiro grau ou que era casado com alguém da família. Ocupavam os cargos diretivos de gerencia e isso gerava uma insatisfação do pessoal mais a abaixo, pois isso não gerava uma perspectiva de crescimento, essas pessoas tinham cargos elevados salários elevados e não tinham desempenho (a empresa não era profissional neste sentido), então a gente como consultoria propôs que migrasse desse modelo para um modelo profissional. Eram pessoas que não tinham objetivos claros, metas claras e específicas e acabam inchando os seus setores desta forma a empresa começou a ter prejuízos. Assim os conflitos internos aumentaram. Hoje se tem expressamente que em cargos de gestão não podem ter outros membros da família de primeiro e segundo grau. Houve mudança nos sistemas da empresa ERPs, pois os colaboradores reclamavam muito, está em desenvolvimento. Antes ela terceirizava tudo e assim gerava problemas, pois cada vez chamava um para solucionar.

Na E1 os colaboradores recebem treinamento constante para exercerem suas funções, com relação ao conhecimento e a participação dos funcionários nas decisões empresariais, o gestor representante da E1 respondeu: “São consultados na medida que impacta suas atividades diárias”. Na E2, segundo o gestor “os colaboradores são orientados a trabalhar dentro dos indicadores”, o gestor também comentou que foi solicitado apoio aos colaboradores, “entendendo a importância de que os mesmos acreditem no projeto e estejam dispostos a dar o seu sangue para a companhia, foi isso que nós procuramos trazer” e para isso o mesmo também ressaltou:

Hoje na base da empresa existem muitas pessoas formadas em Administração, Contabilidade, direito, engenharia, arquitetura, área técnica de meio ambiente, é bem diversificado, sendo eles que tocam no dia a dia com base no planejamento da empresa. (...) possui três comitês, o do conselho (comitê de crise), de caixa (financeiro), e de acidentes (gestão, aonde o CEO trabalha com os gerentes de departamentos e consequentemente com os gerentes de negócios).

Sendo assim, como trazido no referencial teórico, Santos (2018, p. 22) afirma, “Para que a organização possa assegurar que os objetivos estão sendo realizados com a melhor da capacidade do grupo, deve haver uma comunicação sólida entre a administração e os funcionários envolvidos”.

Em relação ao papel dos gestores E1 comentou “Essencial os gestores, principalmente, nas unidades onde são os principais responsáveis, observando as métricas de qualidade e

orientando a equipe”. E2 ressaltou “(...) hoje eu tenho o papel de unir os departamentos(..), existe o conselho de administração(...), todos devem entrar resultados”.

Quando questionado sobre a existência de planejamento estratégico na empresa antes do processo de recuperação judicial, o gestor da E1 respondeu: “não possuía”. E E2 em relação ao mesmo questionamento, respondeu,

Não, quando chegamos aqui, identificamos uma empresa com departamentos formados, mas com “ilhas” cada um tocava o seu negócio da sua maneira com algumas diretrizes da alta administração uma gestão muito focada no acionista a decisão dela era imperativa.

Pode-se ressaltar que ambas as empresas antes do processo de recuperação judicial, não possuíam um planejamento estratégico estrutura, assim corroborando com a afirmação de Mager (2002 apud Ercolin, 2007), onde afirma que a falta de planejamento estratégico pode ser um dos fatores que acarretam a crise empresarial.

4.3 Planejamento estratégico e a relação com o cenário do Coronavírus

Na E1 não existe missão visão e valores definidos, e as decisões não são formalizadas, segundo o gestor responsável. Quanto a E2, ela também não possui atualmente a formalização da missão visão e valores e o gestor apontou:

A empresa não tem formalizado, mas a empresa é focada no atendimento, pois entende que aqui é prestação de serviço, foca em atender o cliente no horário, na logística, investe muito nisso. Missão e valores estão passando por um processo de modificação, a empresa sempre foi vista como um bom atendimento, mas nunca se importou muito com o cliente, então estamos passando por um processo de aproximação com o cliente, procurando entender melhor o cliente. Essa não formalização foi uma deficiência que identificamos. Estamos agora iniciando um trabalho de pesquisa organizacional justamente para ouvir nossos colaboradores internos, estamos iniciando um *compliance* (conformidade) trabalhista.

Quanto ao processo de tomada de decisão, o gestor da E1 afirmou “As principais decisões estratégicas são tomadas no comitê de caixa onde participa a área financeira e comercial”. Quanto a E2, o gestor afirma que “(...) as decisões estratégicas, elas são tomadas no comitê de crises (Conselho interno de administração), e ainda está sendo elaborada, com relação ao código de conduta, toda parte de *compliance* (conformidade) interno”.

Quanto ao processo de decisões futuras a E1 “Não, a empresa hoje não consegue realizar metas em longo prazo, pois está focada no curto prazo em quitar suas obrigações com os credores.” Já o gestor da E2 afirma:

Com relação ao funcionamento das atividades, existe o procedimento formal de cada departamento. As decisões estratégicas são tomadas no comitê de crise no conselho interno e assim vai executando, está sendo elaborada em relação a código de conduta e *compliance* interno. Atualmente, ela leva em consideração os resultados com base

nas análises macro econômicos. Brasileiro sempre teve dificuldade em enxergar em longo prazo, pelas questões econômicas e políticas e que interferem nas mercadológicas.

Quando questionados em relação à realização de análises do ambiente interno e externo, o responde de E1 comentou: “Fazemos análise da concorrência e dos clientes de cada mercado de atuação, sendo ela uma análise macroeconômica”. Já o respondente de E2 comentou: “Sim, a análise interna é mensalmente com base nos indicadores financeiros e comerciais, trabalhando com uma projeção de vendas de três meses à frente, e com base no número de contratos fechados estimam-se os 12 meses seguintes”. Como afirma Negrão (2015), embora os fatores externos possam acarretar a crise na empresa, comumente, ela deriva de causas internas, resultado da má gestão na administração.

Silva (2001) ressalta que, em cenários de crise econômica, os gestores devem tomar ações rápidas e corretas, avaliando a empresa e compreendendo a influência da crise macroeconômica no mercado consumidor, assim observando as condições internas e externas que afetam financeiramente a organização.

Quando questionados sobre a existência de um planejamento estratégico atualmente, a empresa o gestor da E1 respondeu:

Não tem planejamento estratégico, mas tem os indicadores e metas estratégicas bem estabelecidas e acompanhadas. Tem inclusive um sistema online de acompanhamento dos principais indicadores atualizados de hora em hora. Também o sistema de remuneração variável está linkado com as metas estratégicas.

O gestor da E2 respondeu: “Sim, hoje ela tem um plano orçamentário de 10 anos, ele é revisado anualmente dentro de situações normais de mercado, dentro da pandemia precisamos se reorganizar”. Aqui vale ressaltar, que este plano orçamentário leva em consideração ações futuras da empresa, diante da análise de dados internos e externos.

Com relação ao cenário do Coronavírus, as empresas foram questionadas de que forma foram afetadas pela pandemia. O gestor da E1 respondeu: “O corona reduziu em 20% o volume de vendas entre março e junho, mas os principais custos (cimento e diesel) acompanharam esta redução e conseguimos manter o caixa equilibrado”. Quando questionado sobre a mesma questão, o gestor da E2 respondeu:

(...) a construção civil foi um dos seguimentos menos atingidos, pois não houve tantas restrições, permaneceu como atividade essencial, e com a disponibilização do auxílio emergencial as pessoas utilizaram mais para as suas casas e isso acabou aquecendo o faturamento e, em Maio foi batido o recorde de faturamento. Inicialmente a pandemia atingiu negativamente e depois positivamente, além do fator do auxílio emergencial, outro contribuinte é da SELIC que incentiva as pessoas a investirem no setor imobiliário. Em julho teve problema de abastecimento de cimento, pois o mercado esperava crescer 6% ao ano e só em julho cresceu 19%, isso acabou travando um pouco a capacidade de ampliar o faturamento, sendo o cimento a principal matéria prima do concreto.

Em relação a mudanças dentro da empresa advindas da situação viral, E1 respondeu, “Não teve grandes mudanças, adotamos tele trabalho nas atividades administrativas”. Já a E2:

A empresa acabou perdendo nos primeiros 30 dias 50% do seu mercado, mas retornamos 15 dias após, como os clientes haviam migrado para o concorrente, o mesmo acabou tendo dificuldade no atendimento e com isso em 60 dias recuperamos nossos clientes e aumentamos nossa venda tendo em vista a insatisfação dos clientes com o atendimento do concorrente. E pretendemos aumentar em torno de 15% nosso quadro de funcionários.

Quando questionados em relação às estratégias adotadas durante a pandemia, E1 respondeu que “(...) controle de custos, corte de gastos não essenciais, e atender o que estava projetado para entregar”. E E2 respondeu “(...) a decisão foi não fazer novos investimentos, aproveitar o momento e aproveitar o máximo dessa onda, já prevemos que no ano que vem será positivo pelo volume de obras fechadas, obras orçadas, estamos prevendo um crescimento maior (...)”.

Quando questionados sobre a importância do planejamento estratégico o gestor da E1 afirmou “Com certeza o planejamento estratégico é muito importante, principalmente em relação aos indicadores e metas que devem ser bem acompanhados (...)”, e o gestor da E2 afirmou: “Sim, acredito que sim, planejamento é fundamental em tudo. Ele é necessário e traz clareza em tudo”. Assim por fim, pode-se observar que junto as referências já supracitadas neste artigo, os gestores de E1 e E2, afirmam e concordam em relação a relevância e importância que a ferramenta de planejamento estratégico possui.

Levando em consideração o modelo de Terence (2002), pode-se observar que ambas as empresas cumprem com certas etapas da construção do planejamento estratégico, embora E1 afirma não possuir formalizado e não possuir missão visão e valores, possui análises interna e externa, metas e objetivos estabelecidos, já E2 possui a ferramenta formalizada, está construído a missão, visão e valores, bem como também possui análises interna e externa, metas e objetivos estabelecidos.

5 CONCLUSÃO

O referido artigo tem como objetivo geral de analisar a importância do planejamento estratégico em organizações que se encontram em processo de recuperação judicial. A fim de atingir o objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, onde foram entrevistados gestores de duas empresas do ramo de concretagem. O material de coleta é um documento

semiestruturado com perguntas que tem o intuito de atender ao objetivo geral da pesquisa e aos objetivos específicos.

Quanto aos objetivos específicos, são três, sendo o primeiro “Identificar os principais fatores que levaram as empresas em estudo a recuperação judicial”. A partir disso, percebe-se que ambas as empresas se apropriaram de grandes investimentos a partir de capital de terceiros e não conseguiram cumprir com suas obrigações, devido à falta de visualização do cenário e conseqüentemente de um planejamento estratégico adequado. As decisões de ambas as empresas foram equivocadas, onde na época o país enfrentava uma recessão econômica (2014) e baixa do setor de construção. Somado a isso, observa-se que a falta de capacitação do corpo diretivo e as falhas de comunicação, contribuíram para que decisões tais ações fossem tomadas.

Analisando o segundo objetivo, “Apresentar o histórico estratégico das empresas estudadas que estão em recuperação judicial”. Pode-se observar que ambas as empresas não realizavam planejamento estratégico, bem como não possuíam uma cultura organizacional baseada em uma filosofia clara e objetiva, somado a isso, os gestores não possuíam formação em áreas de gestão. Ambas as organizações passam por um reestruturando, onde E1 está mais focada nos aspectos externos e no pagamento do que foi tratado junto aos credores, afirmando estar focada em resultados de curto prazo, com relação as principais decisões estratégicas, essas são realizadas pelo comitê de caixa. Já E2 está focada não só na solução com os credores, mas também focada com aspectos internos, como gestão de pessoas, processos, métricas, comunicação interna e cultura empresarial, para as decisões leva-se em consideração uma visão mais sistêmica, com apoio de três diferentes comitês para auxílio.

O terceiro objetivo, sendo ele, “Verificar o posicionamento das empresas com relação ao Coronavírus durante a recuperação judicial”. Pode-se observar que ambas as empresas foram afetadas pela pandemia, sendo que a E1 conseguiu acompanhar a baixa no volume, reduzindo seu volume de vendas e mantendo o seu caixa. A E2 afirma que nos primeiros dias teve uma queda de metade de seu mercado, sendo que logo após recuperou esse em 100%. Quanto as estratégias adotadas, a E1 esteve focada nos cortes de custos e em atender o que havia sido projetado para entregar. A E2 conseguiu aproveitar o fator da baixa da SELIC e a distribuição do auxílio emergencial realizado pelo governo federal e obteve aumento de suas vendas, evitando erros passados e com maiores dados e controle, durante este período, evitaram novos investimentos, segurando o caixa.

Em relação ao planejamento estratégico, cerne deste artigo, tanto o gestor de E1, quanto o gestor de E2, concordam que o planejamento estratégico é um ponto importante para

as organizações. Diante do exposto, nota-se que a E2 tem um olhar mais amplo, e uma visão em longo prazo, não somente atento ao pagamento dos credores, mas também na longevidade da empresa, olhando internamente o que deve ser melhorado, entendendo que a crise financeira de uma empresa por maiores que sejam os fatores macroeconômicos possui problemas internos que agravam a situação. Desta forma demonstrando maior segurança nas decisões tomadas. Quanto a E1, observa-se um foco grande em estratégias de curto prazo e no cumprimento para com os credos, bem como é mais focada a análise externa, como dos concorrentes e clientes.

Tendo em vista o objetivo geral, pode-se observar que, os fins deste estudo foram alcançados, ressaltando a importância de um planejamento estratégico, e sua influência para um bom desenvolvimento da organização. Acredita-se que este artigo contribua para que gestores de empresas em crise, ou em recuperação judicial, compreendam a importância de se ter um olhar mais sistêmico da empresa que não só, focado no setor financeiro, e também observar que os fatores macroeconômicos não são em si as causas da crise empresarial, mas sim aspectos da gestão interna mal estruturada e conseqüentemente decisões equivocadas sem levar em consideração um planejamento estratégico como norteador.

Ainda, sugere-se uma maior investigação do assunto abordado, tendo em vista a pequena quantidade de artigos relacionados ao planejamento estratégico e recuperação judicial, bem como realizar estudos que observem diferentes setores empresariais. Uma limitação encontrada no estudo diz respeito ao escasso material bibliográfico que relaciona os temas de recuperação judicial e planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amandor Pains. **Curso de Falência e Recuperação de Empresas**. 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=pYVnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT140&dq=fal%C3%A0ncia&ots=mwSPHL_Sa_Y&sig=Q0XSJFD3I3VZTJv3_1SgwE8qXk0#v=onepage&q=processo%20de%20execu%C3%A7%C3%A3o%20coletiva&f=false. Acesso em: 13/04/2020.

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial**, Gazeta do Povo. Curitiba: RPC, 2002, p. 27. Disponível em :https://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/1-Gestao_Empresarial-FAE.pdf. Acesso em: 23/04/2020.

BARBOSA, Adrian Costa; BRUNSTEIN, Janett. **Competências para Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS): uma análise da experiência de uma instituição financeira pública**. 2011. p.7 Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/GPR1962.pdf. Acesso em: 24/05/2020.

BRAGA, Rayon ; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper,2005. p.19. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=YF2pgkMb4WcC&pg=PT7&lpq=PT7&dq=\(BRAGA+%26+MONTEIRO+planejamento+estrategico&source=bl&ots=y6Jwja0n-I&sig=ACfU3U0Q19Q_0Mw-mJsfqHAYr8aRfXjrOO&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjtg6i0j-noAhXcHrkGHbdeDSOQ6AEwAAnoECAwQLg#v=snippet&q=o%20planejamento%20estrat%20C3%A9gico%20C3%A9%20uma%20atividade%20administrativa%20que&f=false](https://books.google.com.br/books?id=YF2pgkMb4WcC&pg=PT7&lpq=PT7&dq=(BRAGA+%26+MONTEIRO+planejamento+estrategico&source=bl&ots=y6Jwja0n-I&sig=ACfU3U0Q19Q_0Mw-mJsfqHAYr8aRfXjrOO&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjtg6i0j-noAhXcHrkGHbdeDSOQ6AEwAAnoECAwQLg#v=snippet&q=o%20planejamento%20estrat%20C3%A9gico%20C3%A9%20uma%20atividade%20administrativa%20que&f=false). Acesso em: 14/04/2020.

BRAINE, Dirceu; GUIMARAES, Fabrizio e PEIXE, Blênio. **Redução de custos e despesas aplicando a ferramenta do planejamento estratégico tributário nas pequenas e médias empresas de Curitiba e Região Metropolitana**. 2009. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/1100/1100>. Acesso em: 21/04/2019.

BRASIL, **Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005**. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111101.htm. Acesso em: 13/04/2020.

CAIXA Economia Federal. **CAIXA credita mais de 1,2 bilhao da 1ª parcela do auxílio emergencial nesta sexta feira (24)**. 2020. Disponível em: <https://caixanoticias.caixa.gov.br/noticia/20971/caixa-credita-mais-de-r-12-bilhao-da-1a-parcela-do-auxilio-emergencial-nesta-sexta-24>. Acesso em: 25/04/2020.

CAMALIONTE, Edilberto; FONTES, Adolfo. **inteligência de mercado conceitos ferramentas e aplicações**. Saint Paul. 2019. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=BTGDDwAAQBAJ&pg=PT22&dq=O+planejamento+estrat%20C3%A9gico+%20C3%A9+uma+metodologia+gerencial+que+permite+estabelecer+a+dire%20C3%A7%20C3%A3o+a+ser+seguida+pela+organiza%20C3%A7%20C3%A3o,+visando+maior+grau+de+intera%20C3%A7%20C3%A3o+com+o+ambiente&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjto9jqt_zoAhUUILkGHalXDKUQ6AEIODAC#v=onepage&q=O%20planejamento%20estrat%20C3%A9gico%20C3%A9%20uma%20metodologia%20gerencial%20que%20permite%20estabelecer%20a%20dire%20C3%A7%20C3%A3o%20a%20ser%20seguida%20pela%20organiza%20C3%A7%20C3%A3o%20C%20visando%20maior%20grau%20de%20intera%20C3%A7%20C3%A3o%20com%20o%20ambiente&f=false. Acesso em: 22/04/2020.

CAMPINHO, Cergio. **Falência e Recuperação Judicial**, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=V9ViDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concordata+falencia&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwj-qbbIvOXoAhXRE7kGHfnZBYYQ6AEIVDAG#v=onepage&q=conceito%20recura%20C3%A7%20C3%A3o&f=false>. Acesso em: 13/04/2020.

CHARNOV, Bruce H; MONTANA, Patrick J. **Administração: Série Essencial**. 3ª São Paulo: Saraiva, 2010, p. 509.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. Ed. São Paulo: Cortez. 2006. p. 98.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Comentários à lei de falências e de recuperação de empresas**. 10.ed. São Paulo: Saraiva, 2014, p. 201.

DIHEL, Antônio e TATIM, Denise carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22/pdf/0?code=zHgBpESgoXPDxULlt21iLW20ZjGZbxVvCEFwLmGAYcrp5LhPmWPJcWNGglIj5k20CRdQviI6WbuXwqsfesnjfg>. Acesso em: 12/05/2020.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ERCOLIN, Carlos Alberto. **Fatores financeiros determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30012008-094646/publico/DisseCarlosErcolin.pdf>. Acesso em: 14/04/2020.

ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. Tese (Livredocência). Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/18/tde-11032016-113539/publico/Tese_EscrivaoFilho_Edmundo.pdf. Acesso em: 26/04/2020.

FERNANDES, Djair. **Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia**. 2012. Disponível em : <file:///C:/Users/peedr/Downloads/720-Texto%20do%20artigo-2832-1-10-20150702.pdf>. Acesso em: 23/04/2020.

FERNANDES, Francisco Benedito. **Recuperação judicial da empresa em crise: Hipóteses concretas de estímulo à sua preservação**. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/1955/2/Francisco%20Benedito%20Fernandes.pdf>. Acesso em: 14/04/2020.

FERNANDES, Isac; FIGEUREDO, Heloísa. et al. **Planejamento Estratégico: Análise SWOT**. 2013. Três Lagoas-MS. Disponível em: [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf). Acesso em: 18/05/2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR Jr., Joseph F, et al. **Fundamentos de pesquisa em Administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Simplíssimo, 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=yXEEDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=analise+SWOT&ots=PP8RdWaJ-U&sig=zLfw3PanAxAdNUVrh1_N8yx_Dc8#v=onepage&q=analise%20SWOT&f=false. Acesso em: 23/04/2020.

IBGE. **Demografia das empresas.** 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf>. Acesso em: 01/04/2020.

INGIZZA Carolina e SALOMÃO. **Estas empresas mudaram seu modelo de negócio para combater o coronavírus.** Exame, 2020. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/pme/essas-empresas-mudaram-seu-modelo-de-negocio-para-combater-o-coronavirus/>. Acesso em: 25/04/2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 14°. ed. São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <https://tigubarcelos.files.wordpress.com/2019/02/348625623-administracao-de-marketing-kotler-e-keller-14-edicao-pdf.pdf>. Acesso em: 23/04/2020.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEÃO, Lourdes Meireles. **Metodologia do estudo e pesquisa.** Petrópolis: Vozes, 2019. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=R92iDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=metodologia+cient%C3%ADfica&ots=LJ_vtC0gkl&sig=dG-beXecqbl7_WT_dhkmtsx01Ow#v=onepage&q=explorat%C3%B3ria&f=false. Acesso em: 22/05/2020.

LIRA, Bruno Carneiro. **O passo a passo do trabalho Científico.** Petrópolis: Vozes, 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Rd2iDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=metodologia+cient%C3%ADfica&ots=VYOzDI69JV&sig=OfkR8Wd0sEFZrWdYALzZzNpHzRM#v=onepage&q=Descritiva&f=false>. Acesso em: 22/05/2020.

MACHADO, Adriano; SOUSA, Guilherme. **Recuperação judicial das empresas e a administração estratégica dos negócios.** 2012. p.4. Disponível em: http://guilhermecarvalho.adv.br/wp-content/uploads/2013/08/Consulex_01_04_12.pdf. Acesso em: 14/04/2020.

MALHOTRA, Naresh, et al. **Planos de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=nDhnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=MALHOTRA,+Naresh+pesquisa+de+marketing&ots=6RJMzAJsFT&sig=Y4CMeZye7zWco5R5cYwO4mNnGRs#v=onepage&q=MALHOTRA%2C%20Naresh%20pesquisa%20de%20marketing&f=false. Acesso em: 24/05/2020.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson, 2012. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3063/pdf/0?code=EEpyl8DTja33h/LdDvBDQluFaaLhswN+RGAZE6vb1yJxBdLy2O7aKm7e8ysEWzqFWOJbgMIKf4xajSpMVRqglQ==>. Acesso em: 12/05/2020.

MELO, Sintia Gomes Lima. **Plano de recuperação judicial.** São Paulo: Almeidinha, 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt->

[PT&lr=&id=3RvNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=recuera%20judicial&ots=OldKIcWsyf&sig=22AabuCFm1HyeSz-o9dVmnfAZqE#v=onepage&q=recuera%20judicial&f=false](https://books.google.com.br/books?id=3RvNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=recuera%20judicial&ots=OldKIcWsyf&sig=22AabuCFm1HyeSz-o9dVmnfAZqE#v=onepage&q=recuera%20judicial&f=false). Acesso em: 22/04/2020.

MENDES, Luiz Augusto Lobão; ONO, Mauri Seiji. **Conselho Estratégico**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=GDxnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inautor:%22LUIS+AUGUSTO+LOBAO+MENDES%22&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwi4pf-u34fpAhXZJrkGHS5nDhMQ6AEIOTAC#v=onepage&q=miss%20vis%20%20e%20valores&f=false>. Acesso em: 27/04/2020.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: ARTMED, 2004. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1De7yPNT9s0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=planejamento+estrat%20gico&ots=yR5Wczm6bp&sig=-BZhs8rzudvv5OGH0QPc8wlQXvM#v=snippet&q=inflexivel&f=false>. Acesso em: 22/04/2020.

NEGRÃO, Ricardo. **Direito empresarial**. 6ed. 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=lang_pt&id=RD5nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT31&dq=ricardo+negr%20o&ots=YLHsX7TVEw&sig=DQ_HnPVd12RstJsUBSVsn-8dv9M#v=onepage&q=recupera%20fatores%20que%20levam%20a%20empres&f=false. Acesso em: 14/04/2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias e táticas operacionais**. 8. ed. São Paulo: Atlas. 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico : conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: file:///C:/Users/peedr/Downloads/PLANEJAMENTO_ESTRATEGICO_CONCEITOS_METOD.pdf. Acesso em: 23/04/2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Luiz Alberto Turmina e RIBEIRO, José Luiz Duarte. **Planejamento estratégico aplicado a uma pequena empresa de desenvolvimento de software**. 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97370/000919714.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25/04/2020.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. **Metodologia da pesquisa abordagem teórico-prática**. Papyrus Editora, 2019. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=I5GFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=metodologia+cient%20adfica&ots=Q9yrGa2CBG&sig=JiAHCBi5w7FgXRmHAXRgHIVMOls#v=onepage&q=metodologia%20cient%20adfica&f=false>. Acesso em: 22/05/2020.

PESSOA, Rosiomar e DINIZ Francisco. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas: Os Principais Desafios que as Pequenas e Médias Empresas (PME's) enfrentam no Brasil.** 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Diniz3/publication/316793925_Os_Principais_Desafios_que_as_Pequenas_e_Medias_Empresas_PMEs_enfrentam_no_Brasil/links/591210a1aca27200fe4606ed/Os-Principais-Desafios-que-as-Pequenas-e-Medias-Empresas-PME-s-enfrentam-no-Brasil.pdf. Acesso em: 21/04/2020.

PIMENTA, Eduardo Goulart. **Recuperação judicial de empresas: Caracterização, avanços e limites.** Direito Gv. P.155, 2006. Disponível em: [file:///C:/Users/peedr/Downloads/35219-68188-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/peedr/Downloads/35219-68188-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 21/04/2020.

PINHEIRO, Ana Flávia Andrade. **A interferência da crise econômica no comportamento do consumidor, em relação aos pequenos comércios locais.** South American Development Society Journal. Vol. 2, N°. 5, 2016. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/37/36>. Acesso em: 21/04/2020.

QUEIROGA, Franciliano; MEDEIROS, Heloísa. **Recuperação Judicial: Divergências Doutrinadoras.**2018. Disponível em: file:///C:/Users/peedr/Downloads/Resumo_Expandido_-_RECUPERAÇÃO_JUDICIAL_DIVERGÊNCIAS_DOCTRINARIAS..pdf. Acesso em: 14/04/2020.

RESENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para empresas privadas e públicas.** Rio de Janeiro.: Brasport, 2008. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=dMy8aSbkzmz4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=Lfx2-X_rvw&sig=amPs9vUZUw7kYOPg3g0iisHeWQY#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false. Acesso em: 14/04/2020.

SCALZILLI, João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe; TELLECHEA, Rodrigo. São Paulo: Almeidinha, 2005. **Recuperação de empresas e falência.** Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Ro-0DwAAQBAJ&pg=PT460&dq=fatores+que+levam+empresas+para+recupera%C3%A7%C3%A3o+judicial&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKewjYxM-yofpAhUQK7kGHfT1Ba8Q6AEIJzAA#v=onepage&q=fatores%20que%20levam%20empresas%20para%20recupera%C3%A7%C3%A3o%20judicial&f=false>. Acesso em: 23/04/2020.

SEBRAE. **Análise SWOT (clássico).** 2011. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 23/04/2020.

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas.** São Paulo. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?codUf=26&origem=estadual>. Acesso em: 01/04/2020.

SEBRAE. **Pesquisa mostra que 60% dos pequenos negócios que buscaram empréstimo tiveram crédito negado.** Disponível em: <https://sebraers.com.br/pesquisa-do-sebrae-mostra>

que-60-dos-pequenos-negocios-que-buscaram-emprestimo-tiveram-credito-negado-depois-da-crise/. Acesso em: 25/04/2020.

SEBRAE. Planejamento Estratégico. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**.2016.Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos-negocios.d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 21/04/2020.

SERASA. *Indicador Serasa Experian de Falências. 2019*. Disponível em : <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/numero-de-recuperacoes-judiciais-aumenta-76-em-agosto-de-2019-revela-serasa-experian>. Acesso em: 01/04/2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia d trabalho científico**. 23° ed. São Paulo: Correz, 2007. Disponível em : [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO Metodologia do Trabalho Cientifico 2007.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico%202007.pdf). Acesso em: 22/05/2020.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Luciano Luz. **Análise SWOT**. 2009. Disponível em: <http://agenda-digital.blogspot.com/2009/07/matriz-de-analise-de-swot.html>. Acesso em: 25/04/2020.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf. Acesso em: 18/05/2020.

VARGAS, Gabriela. **A importância de revisar e atualizar o planejamento estratégico**.2018. Disponível em: <https://scoreplan.com.br/blog/2018/03/05/atualizar-o-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 14/04/2020.

VIVAS, Fernanda e OLIVEIRA, Mariana. **Coronavírus: CNJ recomenda punição menor a empresa que descumprir recuperação judicial**. G1. Globo, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2020/03/31/coronavirus-cnj-recomenda-punicao-menor-a-empresa-que-descumprir-recuperacao-judicial.ghtml>. Acesso em: 25/04/2020.

XP INVESTIMENTOS. **Os impactos do coronavírus para as empresas**.2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/acoes/analises-fundamentalistas/relatorios/os-impactos-do-coronavirus-para-as-empresas/>. Acesso em: 12/04/2020.