

Desafios encontrados na elaboração de planos estratégicos nas empresas em recuperação judicial

Challenges encountered in the preparation of strategic plans in companies under judicial reorganization

Lanucy da Silva Marais¹

Paulo Cesar Bontempo²

Francisco Carlos Barbosa dos Santos³

Bento Alves da Costa Filho⁴

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os desafios encontrados na elaboração dos planos estratégicos das empresas brasileiras em recuperação judicial. Para a realização da pesquisa de campo foram entrevistadas nove pessoas pertencentes aos comitês de recuperação judicial de três empresas nessa situação. Como resultado da análise, foram identificados como desafios para a elaboração do planejamento estratégico nas empresas em recuperação judicial problemas envolvendo alinhamento entre estratégia e estrutura organizacional, motivação das equipes envolvidas, gestão de resistências internas ao plano, suporte da direção da empresa e incompatibilidade entre os programas de ação e recursos para executar a estratégia.

Palavras-chave: Recuperação Judicial. Planejamento Estratégico. Empresas.

¹ Mestre em Administração pela UNIALFA. *E-mail*: morais.lanucy@gmail.com

² Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor do Mestrado em Administração da UNIALFA. *E-mail*: paulo.bontempo@unialfa.com.br

³ Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor do Mestrado em Administração da UNIALFA. *E-mail*: francisco.santos@unialfa.com.br

⁴ Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor do Mestrado em Administração da UNIALFA. *E-mail*: costaf@uol.com.br

Abstract

This research aims to identify the challenges encountered in the preparation of strategic plans for Brazilian companies undergoing judicial recovery. To carry out the field research, 9 people belonging to the judicial recovery committees of 3 companies in this situation were interviewed. As a result of the analysis, challenges were identified for the elaboration of strategic planning in companies undergoing judicial recovery, problems involving alignment between strategy and organizational structure, motivation of the teams involved, management of internal resistance to the plan, support from the company's management and incompatibility between action programs and resources to execute the strategy.

Keywords: Judicial Recovery. Strategic Planning. Companies.

Data de submissão: 26 de abril de 2023

Data de aprovação: 30 de maio de 2023

No Brasil, a recuperação judicial é uma forma de renegociar o pagamento de dívidas, permitindo a continuidade da operação e a recuperação de empresas em dificuldades financeiras.

INTRODUÇÃO

O Direito Falimentar teve sua origem na Roma Antiga, quando o devedor de forma espontânea se dirigia ao Magistrado para confessar sua dívida, comprometendo-se a pagar em trinta dias. Caso não conseguisse honrá-la, era instaurada a ação *manus injectio* e, conforme previsto na Lei das XII Tábuas, não a saldando em sessenta dias, o devedor poderia ser condenado à morte ou venda como escravo.

No Brasil, a recuperação judicial é uma forma de renegociar o pagamento de dívidas, permitindo a continuidade da operação e a recuperação de empresas em dificuldades financeiras. A Lei de Recuperação Judicial, Extrajudicial, Falência do Empresário e da Sociedade Empresária (LRE) foi sancionada em 09 de fevereiro de 2005 (PIMENTA, 2006).

Pesquisa da Serasa Experian (2023) indica que entre fevereiro de 2022 e fevereiro de 2023, os pedidos de recuperação judicial cresceram 87,3% no Brasil e os pedidos de falência cresceram 38,7% no mesmo período, sendo as micro e pequenas empresas as mais afetadas em ambos os casos. Uma outra pesquisa da Serasa Experian constatou que apenas uma em cada quatro empresas consegue sobreviver no Brasil após um pedido de recuperação judicial (FREITAS, 2016).

Em sessenta dias a contar do ajuizamento do pedido de Recuperação Judicial, o devedor deve apresentar o Plano de Recuperação Judicial (PRJ) para atender às exigências legais e às demandas relacionadas a operação, trabalhadores, credores e governo. Para Astrauskas (2003), essa é uma evidência de que a área de administração tem desempenhado um papel relevante, num tema anteriormente tratado apenas pelas áreas de conhecimento envolvendo a contabilidade e o direito.

Entretanto, de acordo com Fama e French (1998), empresas que entram em crise muitas vezes perdem o foco estratégico e a capacidade de atingir as metas do negócio, de otimizar os recursos necessários, captar recursos externos, de reter o capital humano, e de manter atualizada a inovação e tecnologia, elementos fundamentais para manter o nível de competitividade no mercado.

A constatação de Fama e French (1998), o crescimento no números de pedidos de recuperação judicial e o baixo percentual de empresas que conseguem se recuperar efetivamente indicam que a elaboração do plano de recuperação judicial pode ser um elemento importante para o sucesso

De acordo com Coelho (2011), empresas podem ser afetadas por crises financeiras, econômicas ou patrimoniais, em função de má gestão ou eventos externos desfavoráveis.

da recuperação de empresas em dificuldades. Nesse sentido, este trabalho procura investigar quais são os desafios encontrados na elaboração dos planos estratégicos das empresas brasileiras em recuperação judicial.

Após esta introdução, são apresentados o referencial teórico, a metodologia utilizada na pesquisa de campo, a análise e discussão dos resultados e finalmente as conclusões do estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item são apresentados os elementos relativos à legislação envolvendo empresas em recuperação judicial, os aspectos envolvidos na negociação e aprovação de um plano de recuperação judicial e os elementos componentes do planejamento estratégico de uma empresa.

Ao analisarem a relação entre pedidos de recuperação judicial e variáveis econômicas, Silva, Sampaio e Gallucci Netto (2018) concluíram que os principais fatores relacionados a esses pedidos se referem às dificuldades para se obter empréstimos, principalmente em função de custos financeiros elevados. Assim, a existência de altas taxas de juros está relacionada a um maior número de pedidos de recuperação judicial. Por outro lado, segundo os autores, uma maior disponibilidade de crédito na economia relaciona-se a um menor número de pedidos de recuperação judicial.

De acordo com Coelho (2011), empresas podem ser afetadas por crises financeiras, econômicas ou patrimoniais, em função de má gestão ou eventos externos desfavoráveis. Para o autor, as crises financeiras estão associadas a problemas de fluxos de caixa e liquidez para pagamento de obrigações, enquanto as crises econômicas das empresas estão relacionadas a vendas insuficientes para a manutenção do negócio. Crises patrimoniais, por sua vez, estão relacionadas à existência de um ativo total menor do que o passivo, ou seja, quando os débitos de uma empresa superam seus bens e direitos.

Para Tamari (1990), a situação de insolvência numa empresa, normalmente ocorre em função de má gestão e decisões incorretas e não em função de circunstâncias imprevistas.

Conforme o art. 53 da Lei n. 11.101/2005, o devedor tem um prazo de sessenta dias, a partir da publicação da decisão de deferimento da recuperação judicial, para apresentar um plano de recuperação judicial,

Muitas vezes, os *stakeholders*, tais como bancos e credores, continuarão a dar o seu apoio financeiro apenas se existir confiança na equipe de gestão que está a gerir a crise (SANTOS, 2006).

que inclua um laudo financeiro e de avaliação dos bens, detalhe a estratégia de recuperação e demonstre a viabilidade econômica do plano. Satiro (2013) destaca a natureza de negócio jurídico da recuperação judicial, com o objetivo de construir uma solução negociada entre o devedor e seus credores, dentro da manutenção de determinadas premissas previamente acordadas.

De acordo com Silva e Saito (2020), a adoção de plano de recuperação judicial deve ocorrer quando os custos financeiros excederem o valor da empresa. Neste caso, as empresas podem ter a oportunidade de reestruturar sua dívida, tomando recursos de investidores externos e vendendo ativos. Conforme destaca Oliveira (2015), o credores podem aprovar, modificar ou rejeitar um plano de recuperação apresentado.

Slatter, Lovett e Barlow (2006) identificaram que uma reestruturação de sucesso depende essencialmente do desenvolvimento de uma estratégia eficaz e de uma implementação efetiva. Para tal, é fundamental perceber o que precisa de ser feito e como deverá ser feito, através do plano de recuperação judicial.

Mac Nicol e Murched (2005) destacam que o plano de recuperação judicial tem como objetivo possibilitar que empresas em situação de dificuldade financeira sejam capazes de melhorar sua capacidade de geração de caixa através da negociação de seus débitos com credores. Com isso, será possível melhorar a rentabilidade da empresa, permitindo a continuidade das operações e a volta à normalidade da operação da empresa.

Para Dallavalle (2006), o plano de recuperação deve ser dimensionado no curto, médio e longo prazo e deve conter estratégias de reposicionamento de mercado, estratégias relacionadas ao plano econômico-financeiro, fortalecimento das funções gerenciais críticas, estratégias de recuperação de ativos, estratégias de redução de custos, ações específicas de reestruturação de dívidas e outros passivos, estratégias de capitalização, alianças e comunicação estratégica com *stakeholders*.

Muitas vezes, os *stakeholders*, tais como bancos e credores, continuarão a dar o seu apoio financeiro apenas se existir confiança na equipe de gestão que está a gerir a crise (SANTOS, 2006).

Para Silva e Mário (2015), o planejamento estratégico tem como objetivo viabilizar o desempenho das atividades em conformidade com o que foi planejado, sendo um processo que envolve formulação de estratégias, sua implementação, controle e análise de resultados.

Segundo Nadler (1998, p. 157), “o foco de um planejamento estratégico é, geralmente, a elaboração de um documento escrito”.

Para Astrauskas (2003), em geral os modelos de planejamento estratégico ou planos de negócio contemplam algumas características comuns, tais como (1) definição do grupo para a identificação e exposição de expectativas, (2) uma análise interna de recursos e competências da empresa, (3) uma análise externa e de sua influência sobre a empresa, (4) estabelecimentos de metas e objetivos, (5) elaboração de projetos e planos de ação e (6) avaliação e controle do plano.

O planejamento estratégico, segundo Webster (1989), teve sua origem na década de 1950, sendo que, numa primeira fase, segundo o autor, a principal preocupação foi a definição de conceitos e formas de desenvolvimento e implantação de planos estratégicos. Numa segunda fase, nas décadas de 1960 e 1970, as organizações já haviam atingido um grau maior de complexidade, passando a demandar metodologias referentes à administração de unidades de negócios, além da necessidade de um planejamento a longo prazo. Nos anos 80, o planejamento estratégico passa a ser questionado devido ao levantamento de casos mal-sucedidos.

Segundo Nadler (1998, p. 157), “o foco de um planejamento estratégico é, geralmente, a elaboração de um documento escrito. Entretanto, num ambiente de negócios onde a mudança é a norma, esse é o objetivo errado”. Para o autor, o grande valor está no processo de planejamento em si, e não no plano. Quanto mais participativo puder ser esse processo, tanto melhor.

Beckard e Pritchard (1992) vêem o processo de planejamento estratégico como uma ferramenta poderosa para ajudar as organizações a aprenderem com o passado e realizarem as mudanças necessárias para o futuro.

Para Joyce (1999), a centralização do processo de planejamento estratégico limita as possibilidades de sucesso, dado que poucas pessoas são envolvidas e, com isso, poucas pessoas entendem o sentido das estratégias definidas no processo, não havendo a criação de um compromisso dentro da organização para a realização do que foi planejado.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, que é identificar os desafios encontrados na elaboração dos planos estratégicos das empresas brasileiras em recuperação judicial, adotou-se um padrão metodológico com a tipologia descritiva.

Esta pesquisa é definida como um estudo descritivo, no que concerne à forma de abordagem e apresenta natureza qualitativa porque objetiva identificar situações confusas inerentes à forma como são elaborados os planos estratégicos em empresas brasileiras em situação recuperacional, bem como pretende dissertar acerca de pressuposições empregando o método de indução, investigando a temática relacionada ao planejamento estratégico.

Para Lakatos e Marconi (2003), o estudo qualitativo se alinha em medir e aclarar particularidades significativas, explicando o quanto é multifacetada a conduta das pessoas, contribuindo com estudos particularizados com relação a investigações, práticas, procedimentos e outros.

Em relação à forma de abordagem, esta é uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa, geralmente, tem o objetivo de explorar um fenômeno em sua amplitude, caracterizando-se pela interpretação detalhada de um fenômeno. O foco principal está relacionado à análise em profundidade, e não na quantificação dos elementos identificados (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2017).

Para Araújo, Oliveira e Rossato (2018), a pesquisa qualitativa permite o entendimento das relações complexas existentes na realidade social, considerando as concepções dos entrevistados. Godoy (1995) identifica três tipos de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso.

Para Malhotra (2012), a realização de uma pesquisa envolve a definição da população e, se for o caso, a segmentação da amostra, da qual se busca informações sobre suas características ou parâmetros.

Nesta pesquisa foram entrevistadas nove pessoas que formam os comitês de três empresas em situação de recuperação judicial. Esses comitês são formados por um consultor líder de cada projeto contratado por cada empresa devedora para elaborar o plano de reestruturação da empresa e orientar na condução do processo. Participam também dos comitês um funcionário de cada empresa, que exerce a função de gestor administrativo financeiro e um diretor de cada empresa devedora pesquisada. Todos os entrevistados são pessoas envolvidas na elaboração do planejamento estratégico das empresas em situação recuperacional, em fase de elaboração e apresentação do plano de recuperação judicial.

A técnica de levantamento dos dados envolveu a aplicação de um questionário semiestruturado. A pesquisa de campo buscou compreender

o entendimento dos entrevistados no que concerne às dificuldades encontradas para a elaboração do plano estratégico das empresas.

O roteiro de entrevistas, composto pelas seguintes questões, foi elaborado pelos autores:

1. Qual o seu cargo e quanto tempo de experiência possui nesse cargo?
2. Quais os principais desafios encontrados para a elaboração do plano de recuperação judicial desta empresa?
3. Quais os principais componentes e etapas do plano elaborado?
4. Quais etapas apresentam as maiores dificuldades para sua elaboração?
5. Quais medidas foram previstas no plano para superar dificuldades com fornecedores, bancos funcionários e acionistas e em que etapa do plano elas foram elaboradas?
6. Das medidas acima, quais as de maior dificuldade de operacionalização?
7. Quais medidas foram estabelecidas para a empresa recuperar indicadores de desempenho e em que etapa do plano foram elaboradas?

As entrevistas foram realizadas no período de 14 a 27 de dezembro de 2022 por videoconferência. Para a realização das entrevistas, foi feita uma breve introdução sobre a pesquisa realizada, esclarecendo aos entrevistados quais os objetivos a serem alcançados com a pesquisa e qual a contribuição a ser alcançada com ela. Devido ao compromisso de confidencialidade assumido pelos pesquisadores, os dados das empresas e nome dos participantes não são identificados neste trabalho.

A análise da informação recolhida com as entrevistas estruturadas foi efetuada pela técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é conjunto de técnicas de análise sistemática e objetiva do conteúdo manifesto na comunicação, ou seja, compreender o pensamento do entrevistado por meio do conteúdo expresso no texto. É aconselhável que o entrevistador tenha domínio do assunto e promova uma entrevista livre de pressões e de vícios, e que seja totalmente imparcial, elevando a entrevista para um alto nível de qualidade.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo compreende três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento e interpretação dos dados. Ainda de acordo com a autora, o método de análise de

conteúdos deve apresentar estrutura sequenciada e organizada, que neste trabalho seguiu a seguinte ordem:

- I. Transcrição detalhada e integral das entrevistas;
- II. Leitura geral do conteúdo das entrevistas;
- III. Separação das ideias principais de cada item abordado;
- IV. Construção de apontamentos sobre os pontos que apresentaram convergência e divergência com o referencial teórico apresentado;
- V. Considerações e respostas aos objetivos do presente trabalho.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS

Os diretores entrevistados acreditam que o principal desafio ao elaborar um plano estratégico para empresas em situação de recuperação judicial é formular estratégias que atendam aos requisitos da LRE e comprovem a viabilidade econômica do plano. Para eles a formulação inadequada da estratégia pode comprometer todo o plano estratégico em sua execução. Nesse contexto, Sousa et al. (2013) afirmam que não se deve esperar que os resultados saiam de acordo como foram formulados e planejados.

Para os gerentes administrativos financeiros, o maior desafio é formular as estratégias a partir do diagnóstico situacional, bem como correlacionar a estratégia delineada com a necessidade de viabilidade econômica. Para eles, normalmente falta clareza nos objetivos propostos e a comunicação horizontal e vertical da estratégia é ineficaz, ampliando os riscos sobre o resultado planejado. Para os autores Ribeiro e Tavares (2016), a comunicação adequada fortalece a construção de relacionamentos e permite abrir os canais de comunicação entre a instituição e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação.

Em geral, os gestores afirmaram que pode haver interesses incompatíveis ou conflitantes entre os sócios, que promovem um impacto negativo na celeridade das tomadas de decisões, dos processos, bem como promove a falta de estímulo por parte dos colaboradores, gerando grande resistência a mudanças, com pouco engajamento e comprometimento dos funcionários com os planos estratégicos.

Para os consultores, o maior desafio é formular bem a estratégia.

Já os consultores líderes do projeto conseguem manter uma visão mais otimista quanto aos desafios para a elaboração dos planos estratégicos. Para eles, a etapa de elaboração do plano é a parte mais importante de todo o processo de reestruturação, pois permite uma maior amplitude na análise dos cenários, do ambiente e do endividamento. Os consultores acreditam que a discriminação pormenorizada das estratégias de recuperação a serem empregadas possibilitará a análise de diversos cenários de liquidação do projeto.

Todos os consultores afirmaram que, após deferimento do processamento da recuperação judicial, inicia-se o período de 180 dias de proteção para a empresa, durante o qual ficam suspensas as ações de execução e pedidos de falência ajuizados contra a organização por credores sujeitos aos efeitos da recuperação judicial, o *stay period*. Nesse momento, tem início a fase de negociação com os credores e elaboração do plano. Em um processo de recuperação judicial, são os credores da empresa devedora que passam a ter o poder de aprovarem ou rejeitarem o plano.

Considerando este fato, o objetivo do plano apresentado pela empresa devedora é o de demonstrar aos seus credores as condições em que a empresa pretende operar e negociar seus débitos, garantindo os interesses de todos os envolvidos no processo. O plano também deve demonstrar as necessidades de caixa e propor formas de financiamento, incluindo a venda de ativos, inventário, liberação ou substituição de garantias, ou pela entrada de novos recursos (financiamento ou aporte de capital).

Para os consultores, o maior desafio é formular bem a estratégia, pois, se as alternativas consideradas no plano forem bem-estruturadas, menor será a chance de ocorrência de alterações futuras em seu conteúdo. Para eles, as estratégias devem ser formuladas de forma realista e defensável, pois, caso seja descumprido no prazo de dois anos a partir de sua homologação, a falência da organização será decretada pelo juízo da recuperação judicial.

Outro ponto desafiador é que o plano em princípio não abrange todos os credores, como os extra-concursais que detêm créditos decorrentes de adiantamentos sobre contratos de câmbio, de arrendamento mercantil e de alienação fiduciária, essas negociações deverão ocorrer separadamente. Como esses credores podem pedir a falência da empresa a qualquer momento, é importante que a empresa tente acomodá-los dentro do plano de liquidação e seu fluxo de caixa, mesmo sem a obrigatoriedade de sua adesão, com a devida concordância dos demais credores a sua prioridade no recebimento.

Ao comparar as respostas dos entrevistados, percebe-se que de modo geral os principais desafios pelas empresas em situação de recuperação judicial para elaboração de um plano estratégico são:

- a falta de alinhamento entre a estratégia e a estrutura organizacional;
- a falta de motivação e incentivo por parte das equipes ao processo de planejamento da empresa recuperanda;
- a incapacidade de gerenciar e superar a resistência interna à mudança;
- a falta de suporte da administração superior à execução da estratégia; e
- a incompatibilidade entre os programas de ação e recursos para executar a estratégia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que é importante que os profissionais envolvidos no processo de recuperação judicial possuam habilidades com as questões que envolvem gestão estratégica, contabilidade, economia e finanças e assessoria jurídica para o êxito da recuperação judicial.

A superação dos desafios existentes para a elaboração dos planos de recuperação judicial poderá permitir a superação de crises financeiras das empresas devedoras, permitindo a continuidade de suas operações, dos empregos de seus funcionários, preservando os direitos dos credores, possibilitando a manutenção da função social da empresa e estimulando a atividade econômica.

Por fim, esta pesquisa procurou contribuir para o progresso das discussões sobre os obstáculos e desafios enfrentados e as principais medidas adotadas para superar esses desafios pelas empresas em situação recuperacional durante a elaboração dos seus planos estratégicos. Também procurou contribuir para a extensão do assunto relacionado à recuperação e à falência para além do campo jurídico, envolvendo também as áreas administrativa e contábil.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. M.; OLIVEIRA, M. C. S. L.; ROSSATO, M. O sujeito na pesquisa qualitativa: desafios da investigação dos processos de desenvolvimento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 33, 2018.

ASTRAUSKAS, F. B. **Planejamento estratégico para empresas concordatárias e em recuperação judicial**. 2003. 75 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BECKARD, R.; PRITCHARD, W. **Changing the essence**: the art of creating leading fundamental change in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

BRASIL. Lei n. 11.101, de 09 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11101.htm. Acesso em: 08 ago. 2022.

COELHO, F. U. **Comentários à lei de falências e de recuperação de empresas**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

DALLAVALLE, A. **Turnaround empresarial**: uma abordagem estratégica. 2006. 415 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

FAMA, E. F.; FRENCH, K. R. Value versus growth: the international evidence. **The Journal of Finance**, v. 53, n. 6, p. 1975-1999, 1998.

FREITAS, E. J. D. Apenas 23% das empresas sobrevivem após pedir recuperação judicial. **Contábeis**, 10 nov. 2016. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/30368/apenas-23-das-empresas-sobrevivem-apos-pedir-recuperacao-judicial>. Acesso em: 20 maio 2023.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

JOYCE, W. F. **Mega change**: how today's leading companies have transformed their workforces. New York: The Free Press, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAC NICOL, D.; MURCHED, B.S. Plano de recuperação. In: MACHADO, R. A. (Coord.). **Comentários à nova lei de falência e recuperação de empresas**. São Paulo: Quartier Latin, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2012.

NADLER, D. P. R. **Champions of change**: how CEOs and their companies are mastering the skills of radical change. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R.; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.

OLIVEIRA, R. A. **Recuperação judicial**: uma análise empírica dos processos de recuperação judicial distribuídos junto à 2ª Vara de Falência e Recuperações Judiciais do Foro Cível Central da Comarca da Capital do Estado de São Paulo, com ênfase nas recuperações judiciais encerradas por cumprimento. 2015. 106 f. Dissertação (Mestrado em Direito) — Escola de Direito de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

PIMENTA, E. G. Recuperação judicial de empresas: caracterização, avanços e limites. **Revista Direito GV**, v. 2, n. 1, p. 151-166, 2006.

RECUPERAÇÕES judiciais crescem 87,3% em fevereiro. **Serasa Experian**, 16 mar. 2023. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/analise-de-dados/recuperacoes-judiciais-crescem-873-em-fevereiro-revela-serasa-experian/>. Acesso em: 27 maio 2023.

RIBEIRO, C. C.; TAVARES, M. C. Planejamento estratégico: fatores dificultadores e facilitadores em sua implementação em uma indústria de médio porte de MG. **Revista de Administração & Ciências Contábeis**, v. 10, n. 1, 2016.

SANTOS, P. J. M. **Declínio organizacional e estratégias de recuperação nas pequenas e médias empresas**: uma abordagem holística. 2006. 387 f. Tese (Doutorado em Gestão) — Universidade Aberta, Lisboa, 2006.

SATIRO, F. Autonomia dos credores na aprovação do plano de recuperação judicial. In: CASTRO, R. R. M.; WARDE JUNIOR, W. J.; GUERREIRO, C. T. **Direito Empresarial e outros estudos de direito em homenagem ao Professor José Alexandre Tavares Guerreiro**. São Paulo: Quartier Latin, 2013. p. 90-116.

SLATTER, S. P.; LOVETT, D.; BARLOW, L. **Leading Corporate Turnaround: How Practitioners Provide Leadership**. Chichester: J. Wiley & Sons, 2006.

SILVA, F. A.; MÁRIO, P. C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1401-1427, 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/56591>. Acesso em: 31 dez. 2022.

SILVA, V. A. B.; SAITO, R. Dificuldade financeira corporativa e reorganização: um levantamento de contribuições teóricas e empíricas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 401-420, 2020.

SILVA, V. B.; SAMPAIO, J. O.; GALLUCCI NETTO, H. G. Pedidos de recuperação judicial no Brasil: uma explicação com variáveis econômicas, **Revista Brasileira de Finanças**, v. 16, n. 3, 2018. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3412573. Acesso em: 30 dez. 2022.

SOUSA, M. P. et al. Implementação de estratégias nas lojas Maia Magazine Luiza: um estudo sobre os elementos da estrutura, liderança, poder e cultura organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Resende. **Anais [...]**, Resende: AEDB, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/50818652.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2022.

TAMARI, M. Ethical issues in bankruptcy: a jewish perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 9, p. 785-789, 1990.

WEBSTER, J. L. The manager's guide to strategic planning tools and techniques. **Planning Review**, v. 17, n. 6, p. 4-13, Nov./Dec., 1989.