

# **MEIOS DE REORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL: ATOS DE GESTÃO NO PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL (LEI Nº. 11.101 DE 2005)**

## ***MEANS OF CORPORATE REORGANIZATION: ACTS OF MANAGEMENT IN JUDICIAL REORGANIZATION PLAN (LAW Nº. 11.101 DE 2005.)***

RENATA ALBUQUERQUE LIMA<sup>1</sup>

ÁTILA DE ALENCAR ARARIPE MAGALHÃES<sup>2</sup>

### **RESUMO:**

O presente trabalho aborda a Gestão Empresarial dentro do Plano de Recuperação Judicial, ao mesmo tempo em que busca correlacionar a Ciência da Administração com o Direito, mais especificamente com o Direito Empresarial. Procedeu-se com um estudo dos maiores expoentes, tanto da Gestão como do Direito Empresarial, tentando comprovar que o legislador brasileiro, quando da edição da vigente Lei falimentar, incutiu, no seu artigo 50, atos de gestão que podem ser aperfeiçoados por empresas em crise, com vistas ao seu soerguimento. Além disso, o presente artigo contextualiza o princípio da preservação da empresa no âmbito da Lei falimentar e de recuperação, com a gestão empresarial, desembocando na necessidade de se estudar meios para se evitar a derrocada de empresas com dificuldades financeiras, mas com viabilidade econômica. Por fim, objetivou-se os autores despertar na comunidade científica o interesse pelo assunto em baila, a fim de que seja o mesmo desenvolvido, para que, cada vez mais, se possa salvar empresas viáveis que se encontram em situação de desequilíbrio econômico-financeiro. O trabalho ainda se utilizou de pesquisa bibliográfica das ciências da Administração e do Direito.

**Palavras-chave:** Lei de Falência e Recuperação de Empresas. Empresa em crise. Gestão empresarial.

### **ABSTRACT:**

This paper is about Management within the Judicial Reorganization Plan, correlating the Science of Administration with law, more specifically Company Law. We studied the greatest exponents of both the Management and the Business Law, trying to prove that the Brazilian

---

<sup>1</sup> Renata Albuquerque Lima é Doutora em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Mestre em Direito Constitucional pela Universidade Federal do Ceará – UFC. Professora Efetiva do Curso de Direito da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA. Advogada. E-mail: [realbuquerque@yahoo.com](mailto:realbuquerque@yahoo.com)

<sup>2</sup> Áttila de Alencar Araripe Magalhães é Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Especialista em Direito e Processo Tributários pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR e especialista em Direito Empresarial pela Universidade Estadual do Ceará – UECE. É professor das disciplinas de Direito Processual Civil II e III da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. E-mail: [atila@leiteararipe.adv.br](mailto:atila@leiteararipe.adv.br)

legislature, when editing the current bankruptcy law, instilled, in its Article 50, management actions that can be perfected by companies in crisis, aiming their recovery. Moreover, this article analyzes the principle of the preservation of the company under the bankruptcy and recovery law, with business management, ending with the need to explore ways to avoid the collapse of companies in financial difficulties, but with economic viability. Finally, the authors aimed to awaken the scientific community interest in the subject in the fore, so that it is designed so that, increasingly, you can save viable businesses which are economic-financial imbalance. The work was also used for literature search of Administration and Law sciences.

**keywords:** Bankruptcy Law and Corporate Recovery. Company in crisis. Business management.

## INTRODUÇÃO

Após a Segunda Grande Guerra mundial, o Estado passou a intervir diretamente nas decisões de investimento e produção, caracterizando-se como um verdadeiro Estado intervencionista. Isso perdurou até a década de 1990, com o Consenso de Washington, quando o Estado transfere ao setor privado a incumbência do crescimento e do desenvolvimento socioeconômico do país (CASTELAR, 2009). A atividade econômica ganhou, assim, destaque e responsabilidade.

Nessa ambiência de valorização da iniciativa privada por parte do Estado, que vislumbra a empresa como a grande mola propulsora da economia, é promulgada a Lei 11.101, de 09 de junho de 2005, que busca preservar a atividade empresarial. Observa-se, assim, a interrelação entre Economia e Direito.

O artigo 50 da referenciada Lei inovou ao trazer para o mundo do direito atos de Gestão Empresarial, que buscam o soerguimento da empresa em dificuldade, sendo suficiente a concordância do devedor com a maioria dos credores.

Esses atos de Gestão não são taxativos, podendo ser adotados outros atos não contemplados pela Lei. Mas o que seria “gestão”? Dias (2002, p. 11) sustenta que “gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”. Nesse sentido, os atos de Gestão, se aperfeiçoados de forma correta, podem soerguer uma empresa em dificuldades.

A Gestão Empresarial, por exemplo, pode levar à reestruturação da empresa em crise, criando, inclusive, uma nova empresa, ou, alternativamente, pode viabilizar que uma nova atividade econômica surja em uma empresa já existente. Existem, assim, inúmeras possibilidades de se gerir uma empresa em crise, nos moldes preconizados pelo artigo 50 da Lei em estudo. E o vertente trabalho terá como objetivo correlacionar algumas dessas

possibilidades cotejando-as com os referenciais teóricos da Administração, em especial com os referenciais teóricos da Gestão Empresarial.

Convém frisar que, à frente da Gestão, encontram-se os sócios da pessoa jurídica em crise, seus credores, fornecedores, empregados, enfim, uma grande gama de pessoas, que se encontram umbilicalmente interligadas por interesses econômicos convergentes e que poderão auxiliar a revitalizar a pessoa jurídica enferma.

Contudo, muitas vezes esses atos mencionados na lei não são suficientes para materializar o princípio da preservação da atividade empresarial. É justamente nesse ponto que o Estado deve agir, simplificando os entraves burocráticos, promovendo incentivos fiscais, e, assim, salvaguardando a capacidade produtiva da empresa, conservando os empregos de seus trabalhadores, possibilitando a sua reorganização estrutural etc.

Com a participação mais ativa do Estado, a norma jurídica em comento pode ser mais facilmente concretizada, permitindo à coletividade – *leia-se* fornecedores/credores, trabalhadores, consumidores, Estado, o próprio empresário etc. – via atos de Gestão, soerguer a empresa claudicante.

E o presente trabalho justifica-se pela necessidade de se investigar com mais afinco esses atos de Gestão Empresarial dos sócios e dos credores na Lei de Recuperação e Falência de Empresas, em contraponto ao antigo Decreto-Lei 7.661/1945, prestigiando os princípios constitucionais, principalmente os da ordem econômica, em razão da relevante repercussão nos âmbitos social e econômico, tudo visando à permanência da empresa no mercado.

Só que esse objetivo somente pode ser alcançado com a inter ou a transdisciplinaridade. Ou seja, a Ciência da Administração é quem fornecerá os subsídios necessários para se implementar o art. 50 da norma jurídica em estudo. Sobressai-se, assim, a necessidade de se olhar por além do Direito, buscando os resultados colimados pela legislação falimentar na Administração empresarial.

## **1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO EMPRESARIAL**

As organizações interagem com a ambiência em que estão inseridas, influenciando e sendo influenciadas pelo meio. Para que consigam sobreviver, devem atentar para as necessidades dos consumidores e buscar sempre atualização, a fim de não ficarem estagnadas e em posição de desvantagem em relação à concorrência (BULGACOV, 1999). Para as empresas em crise econômico-financeira, essa atenção para com o mercado deve ser ainda maior, uma vez que, um planejamento mal feito, pode ser o estopim para a decretação de sua

falência. Por outro lado, um planejamento estratégico cuidadoso pode fazer com que a situação de crise seja superada. Nesse contexto, os gestores/administradores têm papel de suma importância no tocante ao planejamento das ações que serão tomadas para esse fim.

Outro ponto a ser evidenciado é o equilíbrio e a harmonia que deve haver entre a empresa e o ambiente. Em isso ocorrendo, poucas são as chances de “quebra”. Fatores extrínsecos à pessoa jurídica como políticas governamentais e econômicas também influenciam a empresa positiva ou negativamente. Sob a ótica interna da empresa, a captação de recursos financeiros também é fator de influência, conjuntamente com os recursos materiais e humanos, a forma de manufatura de bens e o processamento dos serviços (WILSON, 1995).

Como se pode perceber, não é um fator, mas um conjunto de fatores que influenciam uma empresa positiva ou negativamente. Para melhor compreender esse fenômeno, interessante vislumbrar a empresa como um sistema. Mas o que seria um sistema? Seria tudo aquilo que se relaciona à ordem, metodologia, organização, processo. O sistema pode ser aberto ou fechado. O sistema aberto seria aquele formado por subsistemas, como gestão de pessoas, finanças, tecnologia e operacional. Bulgacov (1999, p. 20 – 21) faz alusão às características da empresa como sistema aberto. Já o sistema fechado seria aquele em que a empresa não interage com a ambiência externa. São auto-reguláveis.

Importante mencionar ainda os *inputs* (entradas) do sistema organizacional, que são os recursos que a empresa retira do ambiente. Exemplos de entradas: informações, recursos financeiros, mão-de-obra, maquinário, matéria-prima etc. Os *outputs*, por sua vez, são os resultados empresariais destinados ao público consumidor. São os produtos e os serviços.

A abordagem sistêmica das organizações foi severamente criticada pela cientificidade excessiva com que lidava com os problemas empresariais. Outra crítica feita, era no sentido de que enfatizava demasiadamente a influência externa do ambiente na organização. Inclusive, essas influências podem levar à “quebra” de uma empresa. Ferreira (1997, p. 67 – 68) pontua que, quando a organização é administrada de forma rígida, sem conseguir se moldar às mudanças que ocorrem externamente,

as forças internas de desenvolvimento e de deterioração geram ciclos destrutivos, resultando em *problemas internos* (baixa produtividade e qualidade dos produtos e serviços, crises), *sistema organizacional* ineficaz (controles inócuos, objetivos indefinidos, retrabalho) e *comportamento disfuncional* (absenteísmo, apatia, alta rotatividade).

As empresas que conseguem êxito no mercado são justamente as que conseguem se adaptar às mudanças externas que afetam direta ou indiretamente o exercício de sua atividade econômica. Outro ponto positivo que pode ser focado pelas empresas, quer em situação de crise, ou não, é a valorização do desenvolvimento pessoal e a participação ativa dos empregados (ARGYRIS, 1971). O desenvolvimento organizacional está, assim, relacionado com o reconhecimento da importância da cultura da empresa sobre o comportamento de seus integrantes (BLAKE; MOUTON, 1972).

Não se há de confundir sistema com processo. Este é operacional, é factível, é concretizável, enquanto que o primeiro é eminentemente conceitual. O processo é coordenado, é operacional, identifica procedimentos mais adequados para se gerir uma empresa. O sistema é mais amplo, abrange o processo (FULLMANN, 1975).

A propósito, o processo administrativo no âmbito da Gestão Empresarial é composto por um conjunto de funções administrativas. Quando se fala em processo administrativo, não se tem como fugir do dinamismo que caracteriza a relação existente entre as diferentes funções (LUPORINI; PINTO, 1992).

Para que o processo administrativo seja eficiente, é necessário que ele seja racional. Não se admite, no âmbito interno da empresa, uma gestão que desperdiça dinheiro, material, tempo e recursos humanos (BULGACOV, 1999). Isso deve ser observado principalmente por empresas em situação de crise. A não racionalização dos processos internos pode evoluir para uma falência. Nesse contexto, impende frisar que, quem primeiro pensou em racionalização dos processos empresariais foi René Descartes, quando sistematizou a ciência contemporânea, tendo essa racionalização sido implementada por Frederick Taylor, que segmentou as decisões administrativas a emoção humana. Em outras palavras, Taylor sustentava que a decisão administrativa prescindia de emoção. Caso assim não o fosse, a empresa poderia ser seriamente afetada, podendo ter consequências danosas ao seu exercício econômico (FERREIRA, 1997).

Foi Taylor que, no final do século XIX e início do século XX, desenvolveu técnicas de racionalização do trabalho do operário. Foi ele o precursor da **Teoria da Administração Científica** (TAYLOR, 1911). De acordo com essa teoria, o trabalho deve ser estruturado com vistas a aumentar a produção (KAKAR, 1970). Com efeito, quem consegue gerenciar tempos e métodos, consegue aumentar a produção e diminuir custos. Há quem enxergue Taylor como um capitalista desenfreado devido à sua insensibilidade, enquanto cientista, todavia, seus estudos empreendidos em tempos e métodos do processo produtivo estimularam o

desenvolvimento da produção e conseqüentemente impulsionaram o capitalismo mundial (TAYLOR, 1911).

Seguindo a trilha de Taylor, Henry Ford aperfeiçoou o processo administrativo e agilizou a sua produção, diminuindo os custos e o tempo de fabricação dos produtos que vendia, o que impulsionou a produção em massa. Ao contrário do que se pode pensar, o primeiro empreendimento de Ford, a *Detroit Automobile Company*, faliu com pouco tempo de mercado. O empreendedor não se deu por rogado e, juntamente com um grupo de investidores, fundou a *Ford Motor Company*. De acordo com ele, o segredo de seu sucesso era ver seus empregados como ‘seres humanos’. Ford (1977, p. 447 - 448) dizia:

Em primeiro lugar, um empregador deve compreender as pessoas que trabalham para ele. Ele não deve cometer o erro de pensar neles como unidades ou ganhadores de salários ou como sendo diferentes dele mesmo, em qualquer aspecto. Se ele for obter seu melhor trabalho e esforço, seu interesse e, conseqüentemente, os melhores resultados em seu negócio, ele deve perceber que os seres humanos que trabalham para ele têm as mesmas ambições e desejos que ele.

Ferreira (1997, p. 21) descreve a receita do sucesso de gestão empresarial de Ford:

Em 1908 lançou o modelo T, o primeiro carro popular americano produzido em escala industrial, vendendo 10.000 unidades no primeiro ano e 250.000 unidades em 1914. O volume de vendas permitia a Ford manter baixos preços, sem detrimento dos lucros. Aparentemente preconizando a futura participação dos funcionários nos lucros da empresa, Ford instituiu o salário mínimo de US\$ 5 por dia para os que cumprissem alguns requisitos básicos.

O berço da gestão empresarial no mundo foram os Estados Unidos da América, graças a Taylor e a Ford. Obviamente que esses não foram os únicos responsáveis pelo desenvolvimento desse ramo das Ciências da Administração, mas, por certo foram os mais influentes. Outrossim, nesse mesmo período, na França, surgia Henri Fayol. Foi ele o autor de quatorze princípios basilares de gestão empresarial, que acabaram por complementar os estudos empreendidos por Taylor. Pode-se dizer que o engenheiro de minas da *Société Anonyme Comentry-Fourchambault*, na década de 1860, foi o grande responsável pela sua recuperação, uma vez que estava, nessa época, insolvente perante seus credores. Ferreira (1997, p. 23) explica como ele conseguiu soerguer a empresa em crise:

Seu sucesso era atribuído à sua forma abrangente e completa de pensar a empresa e os problemas básicos da administração prática. Sua obra básica, *Princípios Gerais da Administração*, compila suas conclusões, abordando tópicos como as características dos administradores, a importância de seu treinamento, suas funções básicas e os princípios básicos da administração. Buscou desenvolver a primeira

teoria da administração, defendendo que seu estudo teórico deveria preceder a prática da profissão.

Interessante como esses dois *experts* em gestão empresarial se complementam, em seus postulados. Por mais que se tente contrapor suas teorias e seus estudos, na verdade, não há contradição, mas complementaridade.

Pode-se depreender do exposto, que o processo deve sempre buscar a simplificação e o aperfeiçoamento do método de trabalho. Nesse sentido, a racionalização está ligada ao descarte de tudo que se relaciona com aumento de custos e despesas e com a melhora da produtividade.

Mas a gestão não ficou estancada nesses dois estudiosos. Logo em seguida, no final da década de 1920, surgiu a Escola das Relações Humanas. Essa escola se caracteriza pela *humanização* dos conceitos administrativos. Vê-se, nesse período, a interdisciplinaridade entre a Ciência da Administração com a Psicologia, esta voltada ao estudo do trabalho humano, mais especificamente na indústria (WREN, 1972). Essa escola elevou a uma categoria superior os fatores humano e material, no tocante à avaliação da produtividade no trabalho.

Kurt Lewin foi o precursor dessa escola, ao estabelecer postulados sobre o comportamento dos grupos sociais. Complementando-o, surge Elton Mayo que organizou e estabeleceu os princípios básicos da Escola de Relações Humanas, a partir da Fábrica da *Western Electric Company*, sediada em Hawthorne, em Chicago, Estados Unidos da América (FERREIRA, 1997).

Interessante mencionar que Lewin era judeu, nascido na Alemanha, e estudara com Max Wertheimer, um dos fundadores da Gestalt. Talvez, por essa razão, é que tenha conseguido estabelecer relações interdisciplinares, buscando o fundamento de seus estudos fora da Administração. Foi Lewin quem desenvolveu o chamado “equilíbrio quase-estacionário”, que era o conjunto de forças e interações simbólicas que afetavam o comportamento grupal e o individual. Esse comportamento explica o processo de mudança dentro da organização (WREN, 1972, p. 322 – 325).

Mayo, por sua vez, estabeleceu uma nova abordagem na solução dos problemas de administração, qual seja, o foco no processo de motivação dos empregados, para que atingissem metas pré-estabelecidas. Ele chegou à conclusão de que os fatores físicos influenciam menos a produção do que os emocionais (ROETHLISBERGER, 1943, p. 569).

Seguindo a linha evolucionar da gestão empresarial, tem-se a burocracia, capitaneada por Max Weber. Referido sociólogo e economista alemão estudou a organização como parte de um contexto social, influenciada pelas mudanças sociais, econômicas e religiosas de então. O modelo burocrático aparece como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas, e se caracteriza como um modelo de gestão estruturado por normas e inflexibilidade hierárquica (WEBER, 1964).

Posteriormente, aparece o Behaviorismo, também chamado de Teoria Comportamental. Essa escola defendia que o empregado deveria ser valorizado segundo comportamentos cooperativos. Teve influência direta de vários outros campos do conhecimento, tais como antropologia, sociologia e psicologia. Ferreira (1997, p. 40) sustenta que essa teoria adotou e captou para si conceitos oriundos dessas ciências. Os principais nomes dessa escola, segundo esse autor, são: Barnard, que estudou acerca da cooperação na organização formal; Simon que defendia a participação de grupos no processo decisório da organização; McGregor, com sua teoria X e Y; Rensis Likert com o Sistema 4 e Herzberg, McClelland e Chris Argyris com suas teorias motivacionais.

Como desdobramento do modelo burocrático, surge a Teoria Estruturalista ou Estruturalismo. Essa escola considerava a organização, em seus mais variados aspectos, como uma estrutura única. Ela buscava analisar as influências externas sobre a organização, o impacto de seus próprios aspectos internos e as múltiplas relações que se estabelecem entre eles (ETZIONI, 1967).

A abordagem contingencial é considerada a primeira das teorias modernas de gestão. O termo contingencial se deve ao fato de que não existe nada absoluto em uma empresa. Tudo é relativo. Essa abordagem traduz a ideia de que existe uma relação funcional entre as condições ambientais e as técnicas administrativas apropriadas para o atingimento dos fins da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes. Já as técnicas administrativas são as variáveis dependentes, no âmbito de uma relação funcional (STONER, 1982, p. 37 – 39). Em outras palavras, as ações administrativas são contingentes das características situacionais para alcançar os resultados almejados pela empresa. Concluindo, a teoria contingencial é o ajuste das organizações às condições ambientais.

Mais uma vez o modelo de gestão é aperfeiçoado, surgindo a administração por objetivos. Nesse modelo, a empresa deve se preocupar menos com os fins e mais com as atividades que são desenvolvidas para atingi-los. Odiorne (1970, p. 9 – 10) defende que



A gestão por objetivos parte do princípio de que o comportamento dos gestores é mais importante do que a sua personalidade e que este comportamento deve ser definido em termos de resultados medidos por comparação com objetivos estabelecidos, em vez de em termos de objetivos comuns para todos os gestores ou métodos comuns de gestão.

Drucker (1987, p. 10), discorrendo sobre gestão, dá a receita para o sucesso empresarial. O bom desempenho econômico deve ser o norte de qualquer organização. Sem isso, a falência é certa. Nesse sentido, as ações administrativas devem sempre ter como objetivo o superávit. Para tanto, o gestor deverá gerir eficientemente a empresa, transformar recursos humanos e materiais em uma empresa produtiva e administrar o trabalho e os trabalhadores. Para o referido autor, a empresa possui duas funções básicas: *marketing* e inovação. Sem o primeiro, a empresa não atinge o seu público consumidor. Sem o segundo, a empresa não se mantém no mercado, pois é ultrapassada pelos seus concorrentes.

Já na década de 1980, aparece a administração estratégica. Nesse modelo de gestão, os administradores passam a estabelecer suas missões e estratégias empresariais, a fim de atingir mais rápido e facilmente os objetivos almejados. Ansoff (1990) define estratégia como as regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Em resumo, a administração estratégica ultrapassa a simples análise de informações, buscando capacitar o corpo interno de empregados, a fim de que eles pensem estrategicamente o futuro da corporação.

Como existe uma dificuldade em se prever a melhor estratégia empresarial a longo prazo, principalmente quando a empresa se encontra inserida em um ambiente de turbulências econômicas, esse modelo de gestão foi superado pela administração participativa.

Para Motta (1981), a democratização das relações sociais, o desenvolvimento de uma consciência de classe trabalhista, a elevação do nível educacional, a complexidade das empresas modernas, a velocidade das mudanças e a intensificação das comunicações são algumas das razões que justificam a adoção de um maior grau de envolvimento dos funcionários na gestão das empresas.

Por meio da administração participativa, é possível recuperar uma empresa em crise. Semler (1988) afirma que conseguiu recuperar a empresa de sua família, a partir da diversificação dos produtos e de mudanças na sua organização interna. Ele propõe dez sugestões de como atingir esse objetivo:

- I) Salário e benefícios adequados.
- II) Respeito pelo indivíduo.
- III) Produto que seja capaz de gerar orgulho.

- IV) Sensação de envolvimento e espírito de equipe.
- V) Espaço para opinar.
- VI) Redução da distância entre a cúpula e a base.
- VII) Preocupação com treinamento e aperfeiçoamento.
- VIII) Seriedade incontestável da empresa.
- IX) Relativa segurança no emprego.
- X) Profissionalismo, com ausência de favorecidos e protegidos.

Seguindo a trilha da administração participativa, o sistema japonês de administração da produção aparece com um modelo de gestão mais atual e consentâneo com as necessidades do mercado. É na Toyota Motor Co. que ele surge, por meio de um de seus engenheiros, o Sr. Taiichi Ohno, daí o termo sinônimo ao sistema japonês de administração, qual seja, ohnoísmo. Ferro (1990) elenca as características desse modelo de gestão:

- Just-in-Time – sincronização do fluxo de produção, dos fornecedores aos clientes.
- Kanban – sistema de informação visual, que aciona e controla a produção.
- Muda – busca da eliminação total de qualquer tipo de desperdício.
- Kaizen – busca do melhoramento contínuo em todos os aspectos, portanto se refletindo na produtividade e na qualidade, sendo os círculos de controle da qualidade apenas um dos seus aspectos.

Esse modelo japonês, por certo, alcançou os seus objetivos, graças, em grande parte, à ambiência cultural local que privilegia a coletividade. Os altos investimentos e as exportações também podem ser citados como fatores que propulsionaram o desenvolvimento desse modelo de gestão. O conceito de trabalho vitalício devido aos altos níveis de produção, a qualidade total nos produtos fabricados, recebendo o respeito dos fornecedores e o fácil acesso ao capital também foram fatores que propiciaram o desenvolvimento desse modelo de gestão. O grande problema desse modelo é, devido à necessidade de cooperação irrestrita dos empregados, em ocorrendo um simples erro, as repercussões para todo o processo são enormes, daí a necessidade de qualificação, treinamento e reciclagens permanentes no âmbito dos empregados. Outra crítica que se faz, é que esse modelo somente funciona na sociedade japonesa, onde o interesse coletivo se sobrepõe ao individual, além de outras particularidades inerentes ao povo oriental, como o respeito aos mais velhos, a segurança jurídica, a obediência às normas e aos regramentos jurídicos etc. (VASCONCELLOS, 1993).

O *Benchmarking* é outro modelo de gestão que defende o preceito de que ninguém é melhor em tudo. Defende-se, assim, que a receita do sucesso estaria em detectar e copiar aquilo que cada empresa tem de melhor. Em assim agindo, o administrador pode copiar um determinado produto e, assim, tem como aperfeiçoá-lo, em um crescendo (CAMP, 1993).

A organização aprendiz é uma outra alternativa. Esse modelo de gestão propõe que a empresa busque se renovar e inovar continuamente.

A gestão holística é um outro modelo de administração. Em verdade, não há inovação, uma vez que ela resulta da compilação de outros modelos administrativos, tais como: a valorização da intuição do modelo japonês, o desenvolvimento pessoal preconizado pela administração por objetivos e a interação valorizada pelo desenvolvimento organizacional. Para os críticos desse modelo, a visão holística se aproxima mais de uma forma de pensar, de ver a realidade a um modelo de gestão (WEIL, 1991).

Gestão empreendedora seria uma outra alternativa de gestão. Para Drucker (1987, p. 39 – 47), esse modelo de gestão se caracteriza quando a empresa se encontra receptiva à inovação, quando mensura sistematicamente o seu desempenho e os seus resultados, e deve haver uma prática coerente, por parte da empresa, com a estrutura organizacional, no tocante aos recursos humanos, remuneração, incentivos e recompensas que estimulem a busca incessante de inovações.

Com o surgimento de novas tecnologias no final do Século XX, os gestores sentem a necessidade de congregar os mais variados modelos de administração, a fim de aperfeiçoar métodos que se adaptem às novas realidades corporativas. Klein (1994, p. 88 – 94) já apregoava essa reengenharia empresarial com base nas novas tecnologias, em meados década de 1990.

Não se mostrando suficiente para esparcar os desafios impostos pela ambiência organizacional, na era da gestão virtual, surge um novo modelo de gestão. É a reengenharia. Nesse modelo, a empresa é repensada completamente. Reestruturam-se os processos empresariais, com vistas a melhorar os seus indicadores de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade no atendimento dos pedidos dos clientes (HAMMER, 1994).

Finalmente, tem-se o *Downsizing*, que foi uma nova proposta. Importante frisar, nesse aspecto, que não se trata de um modelo de gestão, mas de uma técnica que visa a racionalização da empresa. Demissões com o objetivo de reduzir custos, reestruturação de ativos, enxergar negócios sob uma outra perspectiva em relação ao que vinha sendo desenvolvido, revitalização da empresa com a busca de outros mercados, aprimoramento de produtos e serviços, o trabalhar o moral dos empregados e a modernização da empresa sem burocratizá-la são suas características. De tudo isso, o mais importante é a desburocratização da empresa, com vistas ao aprimoramento dos seus objetivos sociais (TOMASKO, 1992).

Existem outros modelos de administração propostos e que não foram aqui abordados por não ser este o objeto deste estudo. Contudo, o que se trouxe, foram os principais modelos, de acordo com o seu grau de importância para as empresas. Não existe um padrão de gestão

mais correto do que outro. O que existe, em verdade, são propostas que podem ser pinçadas com os mais variados objetivos.

Como o presente artigo tem por objetivo estudar a gestão empresarial dentro do plano de recuperação judicial das empresas em crise econômico-financeiras, é a partir desse contexto que os estudos evoluirão.

## **2. ANÁLISE DO ART. 50 DA LEI No. 11.101/2005: EXEMPLOS DE ATOS DE GESTÃO EMPRESARIAL**

Como se viu acima, existem inúmeras formas de gestão empresarial, e a boa gestão pode ser a solução para a empresa em crise econômico-financeira. Assim, a forma como essa gestão é conduzida pelos administradores tanto pode levar à empresa à bancarrota, como pode livrá-la da situação de crise. Fatores como a competência dos administradores, processos de decisão, atos administrativos adotados, entre outros, requerem uma atenção especial, até porque não existe uma fórmula matemática que possa ser aplicada às empresas indistintamente, mas, por certo, se forem os gestores conhecedores de técnicas de gestão terão como adequá-las à realidade da empresa que administram.

A propósito, a academia possui papel importante no desenvolvimento de teorias e constructos que compõem a ciência da administração. Administrar é sinônimo de gerir, de comandar, de ordenar, de supervisionar etc. Nesse sentido, Megginson *et al* (1998, p. 13) sustentam que administrar se relaciona com “recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar.”

Maximiano (2004, p. 34) complementa a ideia do administrar ao associar a administração a um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle. Quanto às competências administrativas, o referenciado autor as entende como sendo “conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades.”

O mesmo autor afirma ainda que o administrador possui quatro categorias de competências. São elas:

<b>INTELLECTUAL</b>	São destinadas à produção, ao processamento e à utilização de informações. Entre outras há duas competências intelectuais específicas: habilidade de pensar racionalmente, com base na obtenção e análise de
---------------------	--

	informações concretas sobre a realidade e habilidade conceitual, que compreende a capacidade de pensamento abstrato, que não depende de informações sobre a realidade concreta e que se manifesta por meio de intuição, imaginação e criatividade.
<b>INTERPESSOAL</b>	O gerente as usa para liderar sua equipe, trabalhar com os colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as outras pessoas de sua rede de contatos. Essa competência envolve, por exemplo, a capacidade de entender a atitude de aceitar a diversidade e singularidade das pessoas. Quanto maior for o cargo do gestor, maior será a importância desta competência.
<b>TÉCNICA</b>	Abrange os conhecimentos específicos sobre a atividade do gerente, de sua equipe e da organização. Embora desejável, não é fundamental se ter uma formação superior específica para atuar como administrador. E.g., não é absolutamente essencial que o administrador de um hospital seja médico.
<b>INTRAPESSOAL</b>	Compreende as habilidades que caracterizam a introspecção, como: auto-análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

Quadro 1 – Competências principais do administrador

**Fonte:** Adaptado de Maximiano (2004)

Essas competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais do administrador são importantes, pois espelham a sua capacidade de gerir a empresa. E em uma situação de crise econômico-financeira empresarial, quando se propõe um plano de recuperação judicial, tais atributos são imprescindíveis para o êxito do plano.

Importante frisar que no âmbito do plano de recuperação judicial, os atributos dos administradores ficam minguados, porquanto todos os atos de gestão são supervisionados pelo juiz do processo, que pode, a qualquer tempo, anular certos atos administrativos, que, eventualmente, possam prejudicar os interesses de um ou mais credores da empresa em crise. É no plano de recuperação judicial que constarão as diretrizes a serem seguidas pelos administradores. Obviamente que, dentro dessas diretrizes os administradores poderão agir discricionariamente, sem, contudo, extrapolar os seus limites. Em outras palavras, os gestores terão materializadas no plano de recuperação as decisões estratégicas a serem tomadas, incumbindo-lhes cumprir apenas as decisões de cunho tático ou operacional, tudo com o objetivo de atender aos interesses dos credores da empresa em crise.

Nesse contexto, o art. 50 da Lei de Falências traz formas específicas de recuperação judicial que os administradores podem adotar para soerguer a empresa em crise. Ressaltando que essa norma jurídica não é taxativa, mas exemplificativa, significando que os gestores poderão adotar outras formas de gestão para atingir o fim colimado pela Lei, qual seja, o de

recuperar a empresa em crise. Constituem meios de recuperação judicial, observada a legislação pertinente a cada caso, dentre outros:

- I - concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas;
- II - cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente;
- III - alteração do controle societário;
- IV - substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos;
- V - concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar;
- VI - aumento de capital social;
- VII - trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados;
- VIII - redução salarial, compensação de horários e redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva;
- IX - dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro;
- X - constituição de sociedade de credores;
- XI - venda parcial dos bens;
- XII - equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial à data da distribuição do pedido de recuperação judicial, aplicando-se inclusive aos contratos de crédito rural, sem prejuízo do disposto em legislação específica;
- XIII - usufruto da empresa;
- XIV - administração compartilhada;
- XV - emissão de valores mobiliários;
- XVI - constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor.

Os meios de recuperação mencionados acima poderão ser adotados conjuntamente ou em separado. Ressalte-se que os administradores, consoante se viu anteriormente, poderão se valer de outras ferramentas de gestão empresarial, que não essas mencionadas na letra da lei. Por uma questão de objetividade acadêmica, este tópico do trabalho tratará apenas de explicar o conteúdo legal.

#### **I) Concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas.**

O inciso I do art. 50 da Lei falimentar brasileira traz a possibilidade de serem conferidos à empresa devedora prazos e condições excepcionais para o adimplemento das obrigações vencidas e ainda a se vencerem. Contudo, essa legislação de regência não traz o número de eventuais parcelas e nem o valor dessas parcelas. Também não há nenhum vencimento para essas parcelas. A empresa devedora e os credores podem negociar parcelamento de dívidas, livremente, com a ressalva de que a negociação não seja *contra legem*. Quanto às obrigações, há as vencidas e as vincendas, estando as primeiras sujeitas às

condições diferenciadas de pagamentos e as segundas livres as negociações. Nesse caso, importante o relacionamento que a devedora mantém com os seus credores. Quanto melhor a relação, mais fácil conseguir o elastecimento dos pagamentos, e, quiçá, o perdão de eventuais juros e/ou multas e/ou correção monetária.

Será apresentado um plano viável de recuperação judicial, ficando a cargo dos credores aceitá-lo ou não. Importante o alerta de Almeida (2006), para quem o artigo 61 da Lei de Falências determina o prazo de dois anos para cumprimento da recuperação judicial, inobstante o plano de recuperação poder trazer prazos superiores, desde que todas as obrigações encontrem-se vencidas, porém cumpridas. Assim, não há que se questionar os pagamentos futuros. Cumprido o prazo legal de dois anos e encontrando-se todas as obrigações vencidas devidamente cumpridas, podem subsistir prestações futuras para serem quitadas, todavia a recuperação judicial deverá ser finalizada.

**II) Cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente.**

Bezerra Filho (2008, p. 146) afirma que esses atos estão disciplinados nos arts. 1.113 e seguintes do Código Civil para as empresas como um todo. Em se tratando de sociedades anônimas, a Lei é a 6.404/76 e os arts. são o 220 e seguintes. A constituição de subsidiária integral encontra-se disciplinada nos arts. 251 e seguintes dessa mesma Lei das S.A. A cessão de quotas, por sua vez, na sociedade limitada está disciplinada no art. 1.057 do Código Civil. Já a cessão de ações na sociedade anônima deve obedecer ao previsto na mesma Lei 6.404/76.

a) Cisão - operação na qual a sociedade transfere o seu patrimônio para uma ou mais sociedades. Esta cisão pode ser de duas espécies:

I – Cisão Total consiste na transferência de todo o patrimônio da sociedade cindida (patrimônio aqui representado em seu sentido amplo, bens corpóreos, incorpóreos e capital inicial), acarretando por sua vez na extinção da sociedade cindida;

II – Cisão Parcial, de acordo com o art. 229 da Lei 6.404/74, é uma transferência parcial, tida como uma divisão de patrimônio, transferindo apenas parcelas do patrimônio da empresa cindida, não tendo, assim, que se falar em extinção de sociedade.

b) Incorporação – Dá-se quando uma ou mais sociedades são absorvidas por uma terceira, que sucede as incorporadas de forma completa. Para Almeida (2006, p.310), trata-se de um fenômeno do capitalismo atual, onde pequenas e médias empresas são absorvidas por empresas maiores, grupos econômicos ou até mesmo multinacionais.

c) Fusão – Ocorre quando duas ou mais sociedades se unem, formando uma nova sociedade, que passa a arcar com todos os ativos e passivos das empresas fusionadas. Ressalte-se não há se confundir empresas fundidas com as coligadas, porquanto estas mantêm sua autonomia jurídica.

d) Transformação – Quando uma empresa se transmuda de um tipo societário para outro. No caso, não, necessariamente, haverá alteração do patrimônio, do quadro social, ou do valor declarado do capital social. Altera-se apenas o tipo societário (OLIVEIRA, 2005, P.254). O art. 220 da Lei 6.404/74 trata do assunto ao verberar que “A transformação é a operação pela qual a sociedade passa, independentemente de dissolução e liquidação, de um tipo para outro.”

e) Cessão de quotas ou ações ocorre quando a empresa necessita de capital e transfere a titularidade de quotas para sócio(s) ou estranho(s) ao quadro societário (OLIVEIRA, 2005, p. 256).

**III) Alteração do controle societário** dispensa maiores comentários. Em uma corporação, o titular da maioria das quotas sociais ou ações é quem tem maior poder de mando. Isso, muitas vezes pode prejudicar a gestão da empresa. Em alguns casos, pode ser interessante transferir esse controle para quem detém melhores condições de gestão.

**IV) Substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos.** Outrossim, dispensa maiores comentários. Cumpre apenas mencionar que o devedor tem essa faculdade, como também isso pode ser visto como uma espécie de punição, nos casos expressos no art. 64 da lei 11.101/2005. Observe-se:

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

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

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

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

IV – houver praticado qualquer das seguintes condutas:

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

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

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



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

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

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

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

#### **V) Concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação a matérias que o plano especificar.**

Há casos em que a empresa devedora pode se encontrar inapta para dar andamento ao plano de recuperação judicial. É aí que entram os credores, para apontar administradores e/ou vetar determinadas tomadas de decisões que possam prejudicar os interesses da maioria.

#### **VI) Aumento de capital social**

Os arts. 1081 e seguintes do Código Civil e 170 da Lei das Sociedades Anônimas tratam do assunto.

#### **VII) Trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados.**

Entende-se por trespasse a alienação dos bens corpóreos ou materiais (maquinário, mercadoria etc.) e incorpóreos ou imateriais (clientela, marca etc.), destinados à atividade comercial. O contrato de trespasse é caracterizado por ser consensual, oneroso, bilateral, cumulativo e não solene, diferenciando-se do arrendamento, que é a modalidade de negócio jurídico, onde o proprietário transfere ao arrendatário o direito de uso e gozo da empresa, mediante uma remuneração. No âmbito da recuperação judicial, o pagamento se dará por meio do abatimento das dívidas.

#### **VIII) Redução salarial, compensação de horários e redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva.**

A própria letra da Lei de Falências afirma que redução de salário, compensação de horários e redução da jornada de trabalho só podem ser implementadas por meio de acordo ou convenção coletiva de trabalho. O art. 611 da CLT explica o que vem a ser convenção coletiva de trabalho. Trata-se do “acordo de caráter normativo pelo qual dois ou mais Sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho.”

O inciso VI, do artigo 7º da Constituição Federal admite a possibilidade de redução salarial, contanto que o piso de um salário mínimo seja respeitado.

**IX) Dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro.**

Entende-se por dação em pagamento quando o devedor realiza o adimplemento de uma obrigação de pagar quantia certa, por meio de bens, e não por meio de dinheiro. Essa modalidade de pagamento de dívida com bens *in natura* depende da anuência do(s) credor(es). Já a novação de dívida é a renovação, inovação, substituição de uma obrigação por outra e encontra-se prevista no art. 360 do Código Civil.

**X) Constituição de sociedade de credores.**

Poderá ser constituída uma sociedade pelos credores, entre si, por meio de deliberação em assembleia, podendo esses credores adjudicar em pagamento a empresa em recuperação. Todavia, essa constituição de sociedade deve passar pelo crivo do juiz, que a homologará.

**XI) Venda parcial dos bens.**

A empresa devedora poderá se desfazer de até 99% do seu patrimônio, contanto que tenha a anuência dos credores.

**XII) Equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial, aplicando-se inclusive aos contatos de crédito rural, sem prejuízo do disposto em legislação específica.**

Almeida (2006, p. 316) explica que equalização de encargos financeiros seria uma espécie de unificação ou uniformização dos encargos financeiros, como a redução de juros junto aos credores.

**XIII) Usufruto da empresa**

O usufruto está previsto no art. 1.225, IV do Código Civil e nos arts. 716 e seguintes do Código de Processo Civil. Nesse instituto, o devedor transfere o uso e gozo do imóvel aos seus credores. Oliveira (2005, p. 262) explica que o usufruto de imóvel somente será admitido pelo juiz, segundo dispõe o art. 722 do CPC, se o devedor expressamente concordar com essa modalidade de extinção da obrigação. Quanto ao usufruto de empresa, o art. 726 aduz que o juiz o deferirá, mesmo sem a anuência do devedor, mas o credor terá que formular o pedido até antes da realização do leilão.

**XIV) Administração compartilhada**

É a participação de credores e/ou terceiros na administração da empresa devedora.

**XV) Emissão de valores mobiliários**

É a emissão de ações no mercado mobiliário, por parte das sociedades anônimas, com o objetivo de captar recursos financeiros para recuperar a empresa em crise. Essas operações dependem de autorização da CVM – Comissão de Valores Mobiliários, que é o órgão fiscalizador do mercado de capitais no Brasil. Essa comissão fiscaliza não só a emissão de ações, mas também debêntures, notas promissórias, bônus de subscrição; opções de compra e venda de valores mobiliários (*warrants*); certificados de depósitos de valores mobiliários; títulos de investimentos coletivos; certificados de recebíveis mobiliários; certificados a termo de energia elétrica; certificado de investimento audiovisual e quotas de fundos de investimentos imobiliários.

**XVI) Constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor.**

*Special Purpose Corporation* ou sociedade de propósito específico é uma pessoa jurídica criada para estimular a adjudicação de ativos do devedor.

Consoante se pode depreender, os atos de Gestão Empresarial acima apresentados não exaurem o que pode vir a ser implementado pelas empresas em crise, devendo ser desenvolvidos estudos nesse tocante para que surjam novas modalidades, novos modelos de gestão, a fim de fazer valer o princípio da preservação da atividade econômica cristalizado pela atual Lei falimentar.

**3 PRINCÍPIO DA PRESERVAÇÃO DA EMPRESA: PRINCÍPIO-DIRETRIZ DA LEI Nº 11.101 DE 2005**

Com o surgimento da atual Lei de Falências e de Recuperação de Empresas (Lei n. 11.101/2005), aportam, na teoria e na prática, debates em torno da interpretação e aplicação de determinados preceitos legais de tal legislação, sejam elas alusivas à assembleia de credores, ao plano de recuperação, à classificação dos créditos, na falência, e a outros temas. Nessa circunstância, o que se percebe é que, o desfecho pode ser encontrado na correta aplicação do princípio da preservação da empresa viável, que tende a ser cada vez mais aplicado, pelos operadores do direito, em estratégias de defesa e no embasamento de decisões judiciais.

Nota-se que tal preceito não teve seu nascimento em uma lei específica, mas é resultado de uma lenta evolução, sendo pormenorizado na medida em que o interesse da coletividade voltava-se para a preservação das empresas. Coelho (2008) defende que o princípio da preservação da atividade empresarial surgiu como preceito norteador da

dissolução parcial das sociedades empresárias. Veja-se o seguinte ensinamento do citado autor (2008, p. 463):

O princípio da preservação da empresa, esculpido na doutrina e na jurisprudência principalmente a partir dos anos 1960, recomenda a dissolução parcial da sociedade limitada, como forma de resolver conflitos entre os sócios, sem comprometer o desenvolvimento da atividade econômica nem sacrificar empregos, reduzir o abastecimento do mercado de consumo ou prejudicar pessoas direta ou indiretamente beneficiadas pela empresa.

Dessa forma, para solucionar o conflito de interesses existente entre a empresa e um de seus sócios empreendedores, por exemplo, tem-se invocado a utilização prática do princípio da preservação da atividade empresarial, no sentido de não dissolver a empresa, conservando, por consequência, os interesses desta e de todos aqueles que, de qualquer modo, dela dependem. Portanto, privilegia-se a obediência ao princípio da preservação da empresa nas situações de exclusão, retirada ou recesso de sócio. Também, quando a sociedade passa a ser unipessoal, tendo esta um prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias para restabelecer a sua composição, conforme preceitua o artigo 1.033, inciso IV, do Código Civil de 2002.

Já na matéria relativa ao direito concursal, o respeito ao referido preceito é muito recente, mais propriamente, com a entrada em vigor da Lei no. 11.101/2005. Esta norma adotou um perfil mais preservador<sup>3</sup> do que o Decreto-Lei no. 7.661/1945, que respeitava um perfil liquidatório. Entretanto, essa mudança de perfis de caráter liquidatório para preservador aconteceu em virtude da separação dos conceitos de empresário e empresa<sup>4</sup>. (BERLE; MEANS, 1988) Dessa forma, pode-se verificar também o pensamento de Perin Júnior (2009, p. 5), onde ele defende a dissociação da figura do empresário da figura da empresa, nos seguintes termos:

Aproveitando a experiência francesa, a pretensão finalística é preservar a empresa, dissociada da figura do empresário, titular dela, que de alguma forma a controla, direta ou indiretamente, através de participação societária.

A empresa é, numa visão moderna e menos obtusa, muito mais social que privada. Social no sentido de que ao mesmo tempo que serve aos interesses do empresário, credores e acionistas em geral, serve também aos interesses da sociedade.

---

<sup>3</sup>De acordo com Campinho (2009, p. 04): “A falência, para nós, sob este prisma de fundo, é a medida judicialmente realizável para resolver a situação jurídica do devedor insolvente. Essa solução não implica, necessariamente, a liquidação judicial do patrimônio do empresário insolvente – falência – liquidação -, revelando-se, outrossim, como promotora da recuperação da empresa por ele desenvolvida – falência – recuperação.”

<sup>4</sup>Segundo Salomão Filho (2007, p. 54), “De há muito tempo vem se tentando, através da limitação de responsabilidade, dissociar a ruína da empresa da ruína do empresário, permitindo que o último sobreviva à primeira. A nova Lei procura fazer exatamente o inverso, i.e, dissociar ruína da empresa da ruína do empresário, permitindo que a primeira sobreviva ao último.”

A empresa serve ao empresário e acionistas em geral como fonte de obtenção de lucros decorrentes do capital investido para sua constituição e desenvolvimento; aos credores, como garantia de venda de seus produtos, e por consequência, também à obtenção de lucros; à sociedade serve, uma vez que gera empregos, recolhe tributos e produz ou circula bens ou serviços, exercendo, dessa forma, função social indispensável, que proporciona, em sentido lato, a tutela da dignidade da pessoa humana.

Nesse sentido, verifica-se a necessidade premente da conservação da empresa, tendo em vista que esta não traz benefícios apenas aos seus sócios controladores, mas a toda uma comunidade, seja de credores, de fornecedores, da sociedade civil, do próprio Estado. Além disso, faz-se necessário enfatizar que esse princípio da preservação da empresa não está vinculado apenas aos institutos da recuperação judicial e extrajudicial, mas, principalmente, o processo falimentar, conforme se pode depreender do disposto no artigo 75 da Lei no. 11.101/2005.

Efetivamente, se for considerada a mudança histórica do Direito Falimentar, observa-se que, num primeiro momento, o interesse coletivo estava individualmente à procura de meios eficazes para o pagamento dos credores, mediante a arrecadação e a alienação da totalidade do patrimônio do falido. Posteriormente à Primeira Guerra Mundial, é que foi admissível observar, em alguns países, o início de uma maior preocupação com a preservação das empresas, notadamente nos Estados Unidos, onde a aguda crise de 1929 levou ao aparecimento de uma nova política, o *New Deal*, acompanhado pela promulgação do *Chandler Act* de 1938, que modificou o *National Bankruptcy Act* norte-americano para prever a reparação do devedor como alternativa para a liquidação. (ABRÃO, 1985, p. 10)

Desta forma, na medida em que aumentava o papel da empresa no desenvolvimento da sociedade, o Direito Falimentar foi evoluindo, com o único propósito de liquidação e pagamento dos credores, para a busca de mecanismos voltados para a preservação da atividade empresarial. A transformação, no Brasil, de uma cultura jurídica de conservação das empresas sucedeu de maneira branda e gradual. O Decreto-lei nº 7.661, de 1945, que permaneceu em atividade por cinco décadas, e que foi utilizado nas ações de falência e concordata antes da atual lei, trabalhava, fundamentalmente, com normas que evidenciavam um sistema legalista, predominando o zelo com os credores, em prejuízo da preservação da atividade empresarial. De acordo com Ripert e Roblot (1997, p. 630):

O interesse particular dos credores é, hoje, confrontado com exigências diferentes, senão contraditórias, que impõem a procura de um novo equilíbrio. Qualquer que seja a imprecisão da noção de empresa, o legislador e a prática estão doravante preocupados em evitar as consequências importantes de ordem social e econômica, ou política que resultam da desaparecimento de um patrimônio produtivo.

Percebeu-se, desta forma, que o decreto-lei supracitado estava desatualizado com as adversidades da sociedade moderna, realçando a urgência do nascimento de instrumentos que proporcionassem o restabelecimento das empresas com complicações financeiras.

Uma alternativa de solução aos desejos da sociedade veio com o surgimento da Constituição Federal de 1988. Com seus traços e princípios, a Constituição evidenciou um ponto essencial para a estabilização do Princípio da Preservação da Empresa, na proporção que consolidou os fundamentos e metas que passariam a orientar a composição, explicação e adequação da legislação. É no artigo 170, que a Constituição dispõe sobre a ordem econômica e financeira, estabelecendo os princípios gerais da atividade econômica, na seara da propriedade privada e a da busca pelo pleno emprego.

A atual Lei de Recuperação de Empresas, no entanto, nasceu com mecanismos direcionados com a finalidade de preservar a atividade empresarial, como a interrupção de ações e execuções contra a sociedade em reabilitação judicial, pelo prazo de cento e oitenta dias (art. 6º, § 4º), a casualidade de afastamento, em determinadas situações, dos administradores da sociedade (art. 64) e a possibilidade de alienação da empresa, sem que ocorra a sucessão das dívidas trabalhistas e tributárias do arrematante nas obrigações do devedor (art. 141). Sabe-se que a Lei 11.101 de 2005, isoladamente, não poderá fazer uma revolução no sentido de soerguer todas as empresas em crise, mas muitos foram os benefícios existentes, com a entrada em vigor de referida legislação, conforme se depreende do pensamento de Guerra (2011, p. 70), a seguir exposto:

Óbvio que a Lei de Recuperações e de Falências, isoladamente, não viabilizará o crescimento econômico do Brasil. Porém, a adoção de políticas, ao lado da lei concursal, contribuirá para o crescimento da economia, desde que compreendido o seu correto espírito – de preservação da atividade empresarial – o que elevará o PIB nacional, além de constituir decisivo fator de chamada e de segurança para novos investimentos estrangeiros para o Brasil.

Coelho (2008, p. 218) fez o seguinte comentário: “quando o aparato estatal é utilizado para garantir a permanência de empresas insolventes inviáveis, opera-se uma inversão inaceitável: o risco da atividade empresarial transfere-se do empresário para os seus credores”.

Levando as palavras desse autor em consideração, a doutrina estabelece como marco principal para demarcar a aplicação do princípio comentado, o da viabilidade econômica, isto é, apenas as empresas com capacidade econômica viável, aptas para restauração, devem permanecer. Nesse sentido, também se expressa Santos (2000, p. 129), que diz:

Na realidade, o direito concursal deve ser um marco legal que permita, com os menores custos sociais possíveis, a reestruturação ou o desaparecimento de empresas ineficientes, com o deslocamento dos fatores de produção para os campos de maior rentabilidade.

Outrossim, deve-se levar em consideração a importância da empresa no aspecto social, analisando-se as vantagens que a sua reabilitação levará para seus acionistas e para a coletividade em largo aspecto, num extenso prazo. Essa análise será de fundamental importância para fundamentar a não caracterização da inviabilidade econômica da empresa.

Observa-se, na nova visão do Direito Falimentar, que a aplicação do quesito da viabilidade econômica ou da importância para definir se a empresa insolvente deve ou não ser conservada é mais adequado com a realidade da coletividade, de acordo com os preceitos estabelecidos. Sendo assim, o princípio em primazia deve ser caracterizado, continuamente, como o princípio da viável preservação da empresa.

De início, observa-se que a enunciação do princípio da preservação da empresa na Lei 11.101/2005, não representa inovação, haja vista que o ordenamento jurídico pátrio já estava em descompasso com as normas concursais mundo afora, tais como, segundo Guerra (2011, v. 2, p. 38-41), as legislações norte-americana, italiana, francesa, inglesa, alemã, chilena, portuguesa, argentina e espanhola. O artigo 47, que trata do instituto da recuperação judicial, traduz bem o seu espírito, ao prescrever que seu escopo é a viabilização da “superação da situação de crise econômico-financeira do devedor”. Objetiva a preservação da empresa e o cumprimento de sua função social, por meio “da manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores”, além de vê-lo como um impulso ao exercício da atividade econômica.

Mamede (2010, p. 118) assevera que o princípio em comento, trata-se de “uma das metanormas que orienta o Direito Empresarial”. E entende a crise econômico-financeira como um “desafio passível de recuperação”.

Coloca-se a preservação da empresa como cerne dessa Lei de Recuperação e Falência de Empresas. E mais, devendo ser erguido como princípio-diretriz, a embasar a interpretação e a aplicação dessas normas. É nesse sentido que o organismo empresarial deve almejar, sob o auspício do Poder Judiciário e de todos os envolvidos nesse processo de recuperação da empresa, o equilíbrio entre a eficiência econômica, por meio de atos como transferência do controle acionário da empresa, fusões, incorporações, cisões, redução salarial etc., e, ao mesmo tempo, a manutenção da fonte produtora, como forma de dignificação das relações humanas.

A dignidade é, principalmente, uma condição de todo homem, que deve ser preservada

pelo ordenamento jurídico e homologada pela ação conjunta do ente estatal. Assim, o princípio da preservação da empresa, no âmbito da Lei no. 11.101/2005, tutela o princípio da dignidade da pessoa humana, no sentido que proporciona o acesso ao trabalho, sua permanência e uma adequada remuneração, proporcionando melhores condições de vida ao trabalhador e à sua família. A falta de trabalho remunerado ou a sua perda, em virtude de uma falência, traz consequências negativas não só para o empregado, mas também a todo o seu grupo familiar que dele dependa.

Nessa perspectiva, o Senador Ramez Tebet, no Parecer da Comissão de Assuntos Econômicos, sobre o PLC 71, de 2003 (2004, *online*), acentua as razões desse direcionamento:

Preservação da empresa: em razão de sua função social, a empresa deve ser preservada sempre que possível, pois gera riqueza econômica e cria emprego e renda, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento social do País. Além disso, a extinção da empresa provoca a perda do agregado econômico representado pelos chamados intangíveis como nome, ponto comercial, reputação, marcas, clientela, rede de fornecedores, *know-how*, treinamento, perspectiva de lucro futuro, entre outros.

Nessa linha de raciocínio, assevera-se que a empresa deve ser vislumbrada sob um caráter unitário, ou seja, cada elemento que integra o seu conceito – bem, serviço ou fatores – não pode ser analisado isoladamente, sob pena de graves sanções, notadamente sob o ponto de vista econômico (FRANCO; SZTAJN, 2008, p. 5-6). De forma mais concreta, as autoras citam o seguinte exemplo: “Destarte o não pagamento v.g. dos fornecedores de matéria-prima não deixa de representar uma ameaça aos demais credores, entre os quais os trabalhadores, os detentores do capital ou o Fisco”, o qual reflete a importância do procedimento concursal, perfilhando a solidariedade entre credores. Portanto, quando da verificação do estado de crise, qualificando-se como transitório, busca-se a preservação da empresa. Desta feita, atenta-se para todos os elementos – bens e pessoas – que movem a atividade e que, com ela se relacionam.

Sob o viés econômico-financeiro, pode-se entrever que a completa paralisação da unidade produtiva pode acarretar gastos muito maiores com a sua manutenção até a completa alienação dos bens, para solver o passivo, do que com a própria continuação da atividade. Por óbvio, sabe-se que é preciso sopesar se aquela empresa encontra-se em crise transitória, passível de superação, ou seja, se o procedimento recuperatório é economicamente viável.

Como já visto, os beneficiários da manutenção do negócio não dizem respeito apenas ao seu condutor. Assevera-se que a preservação da empresa deve ser erigida a princípio-diretriz para a elaboração, interpretação e aplicação das normas de Direito Falimentar. Nesse sentido, assevera o artigo 5º, da Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro (Decreto-Lei



4.657/1942) que: “Na aplicação da lei, o juiz atenderá aos fins sociais a que ela se dirige e às exigências do bem comum”.

Contudo, Zilberberg (2006, p. 187-188) afirma que a correta exegese da preservação da empresa deve levar em consideração a viabilidade econômico-financeira ou o relevante interesse social. Assiste-se ao entrelaçamento, na prática, do Direito e da Economia.

Como bem frisado por Guerra (2011, v. 2, p. 50), a nova Lei de Falências não é um remédio para a solução de todas as crises econômico-financeiras, sendo fundamental que o próprio exercício regular da atividade empresarial, a depender de uma solução de mercado, seja capaz de solevar a empresa.

Por vezes, em atenção a esse preceito, pode ser que alguns interesses sejam, momentaneamente, sacrificados, desta feita objetivará galgar benefícios a médio e longo prazos, qual seja, a reorganização e recuperação da empresa como fonte, por excelência, produtora de riquezas, com a manutenção dos empregos e suas rendas, pagamento dos fornecedores e outros credores, recolhimento dos tributos, do próprio mercado e, quiçá, até criação de novos empregos e postos de trabalho, bem como, em última escala, o desenvolvimento local com repercussão nos âmbitos regional, nacional e até internacional, conforme a sua atuação.

À guisa de exemplo dessas renúncias provisórias, observa-se a “[...] alteração dos prazos de vencimentos, nos valores dos créditos, nos encargos devidos, na titularidade passiva do crédito [...], nos contratos de trabalhos, nas garantias etc.” (MAMEDE, 2010, p. 176), e também, talvez a mais espinhosa, a suspensão de todas as ações e execuções em face do devedor, inclusive dos credores particulares dos sócios solidários (art. 6º da LRFE).

Ainda sob essa ótica, a limitação dos direitos trabalhistas também foi outro choque, que poucos à época entenderam, tanto na recuperação judicial (art. 54, parágrafo único), quando limita o pagamento dos salários atrasados em até 5 (cinco) salários mínimos, bem como na falência (art. 83, I), no momento em que limita os créditos trabalhistas em até 150 (cento e cinquenta) salários-mínimos por pessoa (LIMA, 2014, p. 97)

Ademais, conforme já suscitado, é preciso pensar a empresa como um todo, no sentido de que dela não dependem apenas os trabalhadores, mas também, por exemplo, as empresas fornecedoras, que precisam receber algum pagamento, pois se planejam conforme as relações jurídicas que vão construindo, sob pena de também entrarem em crise. E, por consequência, as que com elas negociam etc.

Nessa ponderação de dificuldades, Abrão (1998, p. 166) assevera que o processo recuperatório pode até ser dificultoso para alguns, contudo, comparando-se com a liquidação,

que é danosa para todos, deve prevalecer a salvaguarda do negócio. Por fim, pontua-se que “[...] o princípio da preservação da empresa vem para temperar o rigor da lei, em prol do interesse maior da superação das crises” (TOMAZETTE, 2011, p. 52), apesar de ainda não ter sido absorvido em sua essencialidade pelos atores da sociedade brasileira.

## CONCLUSÃO

Verificou-se, a partir dos estudos empreendidos, que a Gestão pode auxiliar empresas a superar crises econômico-financeiras, assegurando as suas sobrevivências e até fazê-las crescer, como almejou o legislador quando trouxe ao ordenamento jurídico brasileiro essa atual legislação falimentar.

E o grande desafio foi estabelecer modelos e instrumentos de Gestão Empresarial que pudessem fincar uma base conceitual compreensível e aplicável às empresas em crise econômico-financeira, que, eventualmente, tenham ingressado com plano de recuperação judicial.

A utilização adequada dos instrumentos de gestão está atrelada à compreensão correta e clara dos conceitos que lhes servem de suporte. A não compreensão desses conceitos pode levar a uma aplicação isolada e inadequada dos instrumentos disponibilizados por essa ciência. Assim, a inter-relação que este trabalho se propôs a fazer entre estudos de Gestão com o Direito Empresarial, por certo, despertará para a construção de modelos que permitam a compreensão da função de alguns dos instrumentos adotados pela Gestão como sustentáculo das empresas em crise econômico-financeira.

Cumprе ressaltar que a Lei de Falências e de Recuperação de Empresas – Lei nº. 11.101/2005 –, nessa sistemática, é antevista como um instrumento normativo para a consecução dos fundamentos e objetivos da República Federativa do Brasil (arts. 1º, 3º, 5º, inciso XXIII e 170 da CF/88). Afinal, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa estarão presentes com a garantia da concretização do emprego e da renda.

Nota-se que só o trabalho é ferramenta para a construção de uma sociedade livre, justa e solidária. Já para o desenvolvimento nacional, bem como para erradicação da pobreza, da marginalização e para redução das desigualdades sociais e regionais, o Estado deverá promover políticas de atração de empresas, bem como de manutenção e de recuperação, em casos emergenciais para garantir a conservação do emprego do trabalhador. Esses não são

apenas meros preceitos, mas o próprio fim do Estado democrático de direito brasileiro, que optou pelo sistema capitalista de produção.

Nesse contexto, a empresa não é vislumbrada sob uma ótica estritamente reducionista, isto é, como propriedade exclusiva do seu titular (empresário) e que seus reflexos dizem respeito apenas a ele. Na verdade, trata-se de um “organismo multidisciplinar”, cujos efeitos decorrentes de uma crise ou um sucesso também ecoarão junto aos seus empregados, fornecedores, investidores e até no mercado e Estado. É um complexo encadeamento de relações, cujo ciclo virtuoso ou vicioso gerará um “efeito cascata” positivo ou negativo.

Nessa sistemática, é fundamental reconhecer a preservação da empresa como princípio-diretriz para a elaboração, interpretação e aplicação das normas de Direito Falimentar. A ideia de conservação da empresa deve-se fazer presente no processo recuperatório, bem como no falimentar em si, auxiliando mesmo nos casos em que a lei é lacônica e imperfeita, haja vista que é impossível prever todos os casos e conflitos.

Na condução de atividades econômicas, inclusive a empresarial, é preciso atentar para a flexibilização e a humanização. Tem-se como limite precipuamente a garantia da Dignidade da Pessoa Humana, com vistas a permitir à busca pela eficiência econômica e, direta ou indiretamente, alcançar a sua função social. Valores sociais do trabalho e livre iniciativa devem ser vislumbrados como fundamentos complementares no Estado Democrático de Direito.

## **REFERÊNCIAS**

ABRÃO, Nélon. **O novo direito falimentar**: nova disciplina jurídica da crise econômica da empresa. São Paulo: RT, 1985.

ABRÃO, Nelson. **A continuação do negócio na falência**. 2. ed. rev. ampl. e atual. por Carlos Henrique Abrão. São Paulo: Leud, 1998.

ALMEIDA, Amador Paes de. **Curso de falência e recuperação de empresa**. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

ARGYRIS, Chris. *Management and Organizational Development*. McGraw-Hill, 1971; *Personalidade e Organização – O conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Editora Rennes, 1969.

BERLE, Adolf; MEANS, Gardiner. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

BEZERRA FILHO, Manoel Justino. **Lei de recuperação de empresas e falências comentada**. 5. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

BLAKE, Robert & MOUTON, Jane. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo GRID**. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 1972.

BRASIL. Senador Federal. **Parecer do Senador Ramez Tebet**. Comissão de Assuntos Econômicos – CAE. Brasília, 2004.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMP, Robert, **Benchmarking – O caminho da qualidade total**. São Paulo: Editora Pioneira, 1993, pp.3-36.

CAMPINHO, Sérgio. **Falências e recuperação de empresa: o novo regime da insolvência empresarial**. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Renovar, 2009.

CASTELAR, A. O Brasil precisa de uma estratégia de desenvolvimento? In: **Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento**: João Sicsú, Armando Castelar, Brasília, IPEA, 2009 (p. 9 – 18).

COELHO, Fábio Ulhoa. **Comentários à nova lei de falências e de recuperação de empresas** (Lei n. 11.101, de 9-2-2005). 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista eletrônica de administração – FACEF – VOL 1 – Ed. 01 – julho-dezembro – 2002**.

DRUCKER, Peter F., **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Editora Atlas, 1967.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERRO, José Roberto. Aprendendo com o ohnoísmo – Produção flexível em massa – Lições para o Brasil. In **Revista de administração de empresas – ERA**, 30 (3) 57-68, julho/setembro, 1990.

FORD, Henry. *How I made a success of my business*. In CHANDLER, Alfred. **The application of Modern Systematic Management**. Nova York: Arno Press, 1977.

FRANCO, Vera Helena de Mello; SZTAJN, Rachel. **Falência e recuperação da empresa em crise: comparação com as posições do direito europeu**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FULLMANN, Claudiney. **Estudo do Trabalho**. São Paulo: IMAN, 1975.

GUERRA, Luiz. **Falências e recuperações de empresas - crise econômico-financeira: comentários à lei de recuperações e de falências**. Brasília: Guerra, 2011. v. 1-4.

- HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. São Paulo: Campus, 1994.
- KAKAR, Sudhir. *Frederick Taylor: A study in personality and innovation*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1970.
- KLEIN, Mark. *The virtual of being a virtual corporation*. In Best's Review, outubro, 1994.
- LIMA, Renata Albuquerque. **A atuação do Estado brasileiro e a crise empresarial na perspectiva da Lei de Falências e de Recuperação de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2014.
- LUPORINI, C. E. M., PINTO, N. M. **Sistemas administrativos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MAMEDE, Gladston. **Direito empresarial brasileiro**: falência e recuperação de empresas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. v. 4.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MOTTA, Paulo Roberto. A proposta de participação na teoria gerencial: A participação indireta. In **Revista de Administração Pública**, 15 (3): 54-70, julho/setembro, 1981.
- ODIORNE, George S. **Gestão por objetivos** – Um sistema de direção. Lisboa: Clássica Editora, 1970.
- OLIVEIRA, Celso Marcelo de. **Comentário à nova lei de falência**. São Paulo: Thompson, 2005.
- PERIN JUNIOR, Ecio. **Preservação da empresa na lei de falências**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- RIPERT, Georges; ROBLOT, René. *Traité élémentaire de droit commercial*. 15. ed. Paris: LGDJ, 1997. t. 2.
- ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, William J. *Management and the worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 6<sup>th</sup>. Edition, 1943.
- SALOMÃO FILHO, Calixto. Recuperação de empresas e interesse social. In: SOUZA JÚNIOR, Francisco Satiro de; PITOMBO, Antônio Sérgio A. de Moraes (Coord.). **Comentários à lei de recuperação de empresas e falência**. 2. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007. p. 43-54
- SANTOS, Paulo Penalva. O novo projeto de recuperação da empresa. **Revista de Direito Mercantil**, São Paulo: Malheiros, v. 117, p. 129, jan. 2000.
- SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Editora BestSeller, 1988.
- STONER, James A. F., **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

- TAYLOR, Frederick W. *Principles of Scientific Management*. Nova Iorque: Harper & Row, 1911.
- TOMASKO, Robert M. *Downsizing*: Reformulando sua empresa para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1992, Introdução, pp. XXI-XXIV, pp. 47-59.
- TOMAZETTE, Marlon. **Direito empresarial brasileiro**: Falência e recuperação de empresas. São Paulo: Atlas, 2011. v. 3.
- VASCONCELLOS, Eduardo. **Inovação tecnológica no Japão**. RAUSP, V. 28, n. 1, pp. 25-35, Janeiro/Março, 1993.
- ZILBERBERG, Eduardo. Uma Análise do princípio da preservação da empresa viável no contexto da nova lei de recuperação de empresas. **Revista de direito mercantil**: industrial, econômico e financeiro, São Paulo, v. 45, n. 141, p. 185-191, jan./mar. 2006.
- WEBER, Max. *The theory of social and economic organization*. Nova York: The Free Press of Glencoe, 1964.
- WEIL, Pierre. O novo paradigma holístico – Ondas à procura do mar. In BRANDÃO, Denis & CREMA, Roberto (org.). **O novo paradigma holístico**. São Paulo: Summus, 1991, pp. 20-22.
- WILSON, David C. *A strategy of change*. GB: Routledge, 1995.
- WREN, Daniel A. *The Evolution of Management Thought*. Nova York: The Ronald Press Company, 1972.