

DESAFIOS PARA SOBREVIVER A UMA RECUPERAÇÃO JUDICIAL - FAZER MAIS COM MENOS NÃO É TÃO "SIMPLES ASSIM"

CHALLENGES TO SURVIVE A JUDICIAL RECOVERY - DOING MORE WITH LESS IS NOT THAT "SIMPLE"

Jéssica de Mello Pacheco Teixeira ¹
Professor Jander Leal ²

RESUMO

Este artigo apresenta uma breve análise da Recuperação Judicial enfrentada em 2019 por uma conhecida empresa de telecomunicação atuante, inclusive no Brasil, e como seus colaboradores lidaram com este processo em suas rotinas. O objetivo do estudo foi compreender os desafios e estratégias adotadas pela empresa e seus funcionários durante o período de recuperação. A metodologia incluiu uma revisão de literatura sobre Recuperação Judicial, destacando o desempenho do Brasil neste contexto e suas projeções na crise internacional vigente. Com base nessa revisão, o estudo adentrou o cotidiano da empresa de telecomunicação, revelando os principais desafios enfrentados pelos colaboradores, especialmente no relacionamento diário com fornecedores e nas adaptações às novas diretrizes financeiras. Para aprofundar a análise, foi realizada uma pesquisa com colaboradores das áreas de gestão de contratos e suprimentos, permitindo identificar pontos críticos que ilustram como a empresa tem gerido suas relações internas e externas. Os resultados indicam que, apesar das dificuldades inerentes ao processo de fazer mais com menos, a empresa de telecomunicação tem implementado medidas essenciais para superar a fase de Recuperação Judicial, demonstrando resiliência e capacidade de adaptação às novas exigências econômicas. Este estudo, portanto, não só esclarece a dinâmica interna da empresa durante a crise, mas também contribui para o entendimento mais amplo das práticas de Recuperação Judicial no cenário brasileiro.

Palavras-chave: Recuperação Judicial; Gestão de Contratos; Suprimentos; Crise Financeira; Redução de Custos.

1 <https://orcid.org/0009-0006-1885-1200>. Discente do Curso de Pós-graduação Lato Sensu de Gestão de Compras e Suprimentos da Universidade Candido Mendes *Campus* Centro-RJ. - Contato: e-mail: jessi.mpt@gmail.com

2 Docente do Curso Superior de Pós-graduação Lato Sensu de Gestão de Compras e Suprimentos da Universidade Candido Mendes *Campus* Centro-RJ. Mestre em Planejamento Estratégico Ambiental, Doutor em Gestão e Auditoria Ambiental, Professor da Universidade Cândido Mendes – Instituto AVM (UCAM/AVM) no RJ na área de Direito Ambiental, Professor de Gestão Ambiental, Coordenador e Professor do MBA em Licitações e Contratos na UCAM/AVM. – Contato: e-mail: contato@novalicita.com.br

ABSTRACT

This article presents a brief analysis of the Judicial Recovery faced in 2019 by a well-known telecommunications company operating, including in Brazil, and how its employees dealt with this process in their routines. The aim of the study was to understand the challenges and strategies adopted by the company and its employees during the recovery period. The methodology included a literature review on Judicial Recovery, highlighting Brazil's performance in this context and its projections in the ongoing international crisis. Based on this review, the study delved into the daily life of the telecommunications company, revealing the main challenges faced by employees, especially in their daily interactions with suppliers and adaptations to new financial directives. To deepen the analysis, a survey was conducted with employees in the areas of contract management and procurement, allowing the identification of critical points that illustrate how the company has managed its internal and external relationships. The results indicate that, despite the inherent difficulties of doing more with less, the telecommunications company has implemented essential measures to overcome the Judicial Recovery phase, demonstrating resilience and the ability to adapt to new economic demands. This study, therefore, not only clarifies the internal dynamics of the company during the crisis but also contributes to a broader understanding of Judicial Recovery practices in the Brazilian context.

Keywords: Judicial Recovery; Contract Management; Procurement; Financial Crisis; Cost Reduction.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo explora as atuais dificuldades enfrentadas pela gerência de gestão de contratos de tecnologia de uma conhecida empresa de telecomunicações atuante, inclusive no Brasil. A pesquisa visa demonstrar como uma empresa sobrevive em um mercado altamente competitivo, especialmente em um período em que não é possível realizar cortes no escopo dos contratos sem comprometer a qualidade do serviço prestado, apesar da necessidade premente de cortes orçamentários. O desafio é manter o compromisso de fornecer ao cliente final o mesmo nível de serviço, ou até mesmo melhorá-lo, sob estas restrições.

É amplamente reconhecido que as negociações comerciais com fornecedores são especialmente desafiadoras para uma empresa em recuperação judicial, devido à falta de garantias de pagamento. Inicialmente, uma empresa nesta situação é vista com desconfiança no mercado. No entanto, uma vez superados os desafios de negociação, surgem novos obstáculos, como a aprovação de verba adicional, especialmente quando as negociações já se esgotaram e não há orçamento suficiente para cobrir o valor negociado. Por essa razão, o trabalho da área técnica torna-se crucial, pois envolve a análise e o estudo dos contratos para identificar possíveis

reduções de escopo que possam gerar redução de custos para a empresa.

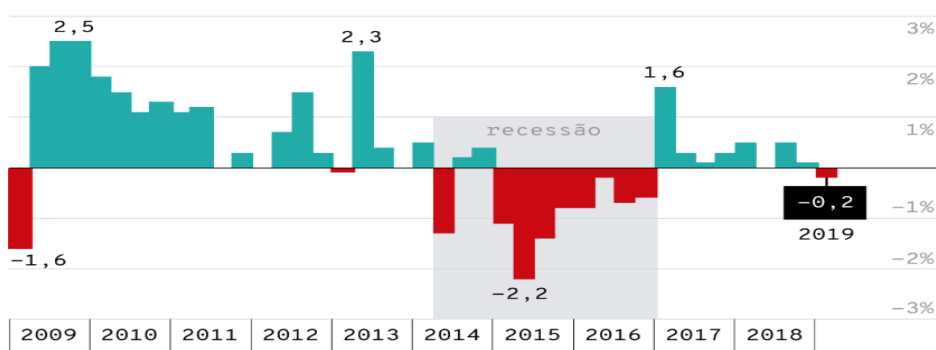
Ao longo do estudo, será evidenciado que a área de gestão de contratos enfrenta um grande desafio para manter as contratações ativas dentro de um orçamento limitado. No entanto, quando há uma colaboração eficaz entre a Gestão de Contratos, Suprimentos e a Área Técnica, esse desafio tende a ser mitigado. O trabalho conjunto em prol de um objetivo comum resulta em processos mais ágeis, transparentes e com maior probabilidade de sucesso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A RECUPERAÇÃO JUDICIAL E SEUS EFEITOS

O mundo enfrenta um período de profunda instabilidade financeira que impactou empresas de todos os tamanhos, desde pequenas e médias até grandes corporações, atingindo diretamente as famílias brasileiras. Muitas dessas empresas foram forçadas a recorrer a demissões, às vezes em massa, como uma medida desesperada para se manterem operacionais. A necessidade de cortar custos se tornou uma prioridade absoluta, levando à adoção de estratégias como "fazer mais com menos". Esses e outros "mantras" similares foram amplamente disseminados no ambiente corporativo, com o objetivo de incutir uma nova mentalidade orçamentária entre os colaboradores.

Figura 1 – PIB trimestral em 10 anos



Fonte: IBGE. Dados do PIB atualizados em mai/2019.

A urgência de reduzir despesas sem comprometer a qualidade dos serviços oferecidos levou a uma reavaliação completa dos processos internos e das relações comerciais. Empresas precisaram inovar e adaptar-se rapidamente, buscando eficiência operacional e sustentabilidade financeira em um cenário cada vez mais desafiador. A mentalidade de austeridade não só influenciou as práticas de gestão, mas também alterou profundamente a cultura organizacional, exigindo um esforço coletivo de todos os níveis hierárquicos para superar as adversidades econômicas e garantir a continuidade dos negócios.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI), a tendência econômica é de retração até pelo menos 2020. Esse cenário de queda prolongada fez com que muitas empresas adotassem um estado de alerta máximo, reavaliando suas estratégias e operações. Algumas, em uma situação ainda mais crítica, recorreram à Recuperação Judicial para evitar a falência. Entre essas empresas está uma gigante das telecomunicações no Brasil, que se tornou objeto de análise neste estudo, destacando os desafios e estratégias adotadas para superar essa fase turbulenta.

Quando uma empresa, a partir de seus próprios esforços, não consegue encontrar um caminho para sair da crise financeira em que se encontra, e ao mesmo tempo não quer "entregar os pontos" e declarar falência, ela pede a Recuperação Judicial como um último recurso junto aos seus credores. A Recuperação Judicial é, essencialmente, um pedido de tempo para que a empresa possa se recuperar financeiramente até ter novamente condições de quitar suas dívidas. Com isso, evita-se o fechamento da empresa e as consequentes demissões.

Porém, não basta a empresa pedir a Recuperação Judicial. É necessário que ela elabore um plano de recuperação, demonstrando claramente que tem condições de efetuar o pagamento das dívidas aos credores. Geralmente, a empresa que solicita a Recuperação Judicial apresenta uma proposta aos credores e, a partir do momento em que os credores aceitam, o plano deve ser implementado o quanto antes. Uma vez posto em prática, o plano é acompanhado mensalmente por um administrador judicial. O pedido de Recuperação Judicial para empresas em extrema crise só se tornou possível com a criação da Lei 11.101/2005. Essa lei dá à empresa a chance de superar o momento de crise econômica.

Conforme a JusBrasil, “apenas 1% das empresas que pediu recuperação judicial no Brasil saiu do processo recuperada. Desde que a lei foi criada, em fevereiro de 2005”³

Esse dado demonstra que, mesmo tendo mais uma chance de se firmar no mercado e sair da crise através do pedido de Recuperação Judicial, não é garantido que a empresa conseguirá superar suas dívidas e retornar ao mercado com saúde financeira. Portanto, durante o processo de Recuperação Judicial, as empresas precisam trabalhar com foco na execução do plano apresentado, o que inclui uma mudança de mentalidade tanto da diretoria quanto de todo o quadro de colaboradores.

Conforme a Figura 2, O plano de recuperação judicial deve seguir algumas etapas antes de ser colocado em prática. Essas etapas são essenciais para garantir que a empresa possa se reestruturar financeiramente e evitar a falência.

Figura 2 – Como funciona o pedido de Recuperação Judicial



Fonte: Site Defesa seu Dinheiro

³ JUSBRASIL. **Só 1% das empresas saem da recuperação judicial no Brasil.** Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/noticias/so-1-das-empresas-sai-da-recuperacao-judicial-no-brasil/111936478>>. Acesso em 28 de Junho de 2024.

O processo começa com a aprovação inicial pela Justiça, que autoriza a empresa a apresentar um plano de recuperação. Uma vez aprovado, a empresa tem um prazo de 60 dias para apresentar um plano detalhado que visa sua recuperação financeira. Se a Justiça não aprovar o início do processo, a empresa entra diretamente em processo de falência.

O plano é então apresentado para todos os credores da empresa, que incluem todas as partes afetadas pela crise da companhia, como fornecedores e funcionários. Os credores se manifestam e votam para aprovar ou rejeitar o plano. A aprovação requer a maioria simples (50% +1) dos votos. Se aprovado pela maioria dos credores, a empresa deve colocar o plano em prática. Se rejeitado, a empresa pode fechar as portas.

Além disso, caso o prazo de 60 dias não seja respeitado, o juiz decreta a falência da empresa. A empresa deve seguir rigorosamente o plano aprovado. Se a empresa não cumprir o plano corretamente, ainda corre o risco de ter sua falência decretada.

Esse processo detalhado é crucial para garantir que a recuperação judicial seja conduzida de maneira transparente e justa, proporcionando uma oportunidade para a empresa se reestruturar enquanto protege os interesses dos credores.

2.2. METANOIA: UMA NOVA CULTURA PRECISA SER INSTALADA

Uma empresa não entra em crise sozinha. É de conhecimento geral que existem muitos fatores externos que influenciam a saúde financeira de uma empresa, como variação do dólar, aumento da inflação no país, acordos comerciais fechados pelo Governo, dentre outros. Porém a maneira como ela vai agir e reagir a esses fatores externos, está na verdade dentro dela: seus colaboradores. Isso quer dizer que existem muitas decisões que podem colocar ou tirar uma empresa de um momento de crise e quem toma essas decisões são as pessoas que respondem por ela.

Segundo Zook e Allen (2016, p.48) para uma empresa obter uma mudança cultural completa, é necessário de cinco a sete anos. Porém no caso de uma empresa que entrou com o pedido de recuperação judicial, que precisa cumprir seu plano e, não só cumprir, mostrar

mensalmente a evolução do mesmo, além da gestão ser essencial, é necessária uma mudança rápida e efetiva. Desde a alta cúpula da empresa, sabendo tomar decisões estratégicas de forma mais estudada, pensada e calculada, até o colaborador de nível mais iniciante sabendo que é tempo de rever suas atitudes de consumo dentro da empresa, todos são responsáveis pelo processo. Portanto é esperado que uma nova cultura seja disseminada na empresa, fazendo com que o as saídas do caixa da empresa sejam mais inteligentes e cada vez menores. Para isso acontecer, a empresa pode escolher cortar custos de forma mais agressiva, como suspender projetos que seriam custosos e só trariam benefícios a longo prazo, negociar com fornecedores a redução dos contratos, ou até mesmo pequenos cortes como reduzir as impressões de documentos, diminuir custo com energia elétrica criando um limite de horário para os colaboradores permanecerem na empresa ou até mesmo trocar a marca do papel higiênico. Pequenas ou grandes atitudes que no final geram uma economia significativa para a empresa.

2.2.1. É tempo de avançar e inovar

Engana-se quem acha que por uma empresa estar em recuperação judicial, ela precisa focar apenas no corte de custo e trabalhar com o que já possui para sair da crise. Muito pelo contrário. É tempo de inovar para conseguir sair na frente dos concorrentes, alcançando novos clientes, aumentando assim o faturamento da empresa. Aumentar o faturamento significa estar cada vez mais perto de conseguir cumprir o plano de recuperação judicial.

É nesse momento de crise que ideias brilhantes costumam surgir. Inclusive várias marcas que hoje são conhecidas internacionalmente surgiram em momentos de crise. Nutella, Fanta, Nescafé são só alguns exemplos. Pensando nisso, a Empresa de telecomunicações analisada, objeto de estudo desta monografia, começou a implantar fóruns de ideias entre seus colaboradores na tentativa de que alguma ideia fosse levantada para ajudar a empresa nesse momento de crise. As sugestões e ideias mais citadas, eram as ideias que envolviam a transformação digital da empresa. Com isso, o corpo diretivo da empresa passou a olhar com bons olhos esse projeto e assim iniciou-se uma nova era digital, onde primariamente os custos são mais baixos e os resultados mais expressivos:

O desenvolvimento tecnológico é algo que está impactando fortemente na vida pessoal e nos negócios. A produtividade nos dias de hoje é bastante beneficiada quando a empresa faz uso de aplicativos e ferramentas tecnológicas modernas que reduzem custos e aumentam as vendas. A redução de custos ocorre quando com o uso de tecnologias gratuitas de comunicação, sendo o aumento de vendas beneficiado por elas. (GONÇALVES, 2019, p. 7)

Percebe-se então que mesmo em um momento de crise e frente à um pedido de recuperação judicial, oportunidades incríveis podem surgir dentro da empresa. Pois a partir do momento em que a mentalidade muda, novas ideias novas surgem a partir dessa nova mentalidade. Portanto, olhar de uma perspectiva diferente pode ser um fator primordial para o primeiro passo rumo ao restabelecimento da saúde financeira da empresa.

2.3. ESTRATÉGIAS EFICIENTES EM UM PERÍODO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Como já falado neste estudo, em um período de recuperação judicial, uma das maiores estratégias é implementar na cultura organizacional da empresa uma mudança de mentalidade. Esta mudança de mentalidade traz inúmeros benefícios para a empresa, porém juntos com os benefícios também inúmeros desafios. Nesse período, há três áreas da empresa que costumam primariamente sofrer mais consequências. Financeiro, gestão de contratos e suprimentos.

Dentro da Empresa de telecomunicações analisada o primeiro desafio foi o corte de custos que afeta as três áreas envolvidas citadas. O segundo, a negociação com os fornecedores, que afeta a área de gestão de contratos, e principalmente a área de suprimentos. Porém um terceiro desafio é tão importante quanto os outros, ficou a cargo da diretoria de comunicação, sendo talvez em um primeiro momento a última diretoria a ser envolvida em um plano de recuperação judicial. Porém essa, é uma das diretorias mais preciosas dentro de uma empresa. Ela fala diretamente com a pessoa que mantém o negócio de pé: O cliente.

2.3.1. Os cortes de custos

Em um momento de crise, o primeiro passo que deve ser dado para que uma empresa consiga se manter viva no mercado é o corte de custos, e de acordo com Richard Koch (O poder 80/20: Como aplicar as Leis da Natureza em sua vida e nos negócios, 2000) o ser humano possui alta capacidade de fazer mais com menos, é por esse motivo que a partir do momento em que o alerta da Recuperação Judicial é ligado, o primeiro setor a sofrer mudanças é o financeiro.

E não foi diferente com a Empresa de telecomunicações analisada. Os cortes nos custos da empresa começaram a aparecer numa tentativa de frear gastos desnecessários a fim de manter a empresa em pleno funcionamento, ao menos com o mínimo necessário para continuar atendendo aos clientes sem perder a qualidade já entregue.

O primeiro desafio surgiu, onde era necessário cortar ao menos 20% de gastos Opex em cada diretoria. Sendo assim estratégias precisaram ser criadas a fim de que o serviço e principalmente o andamento dos projetos em curso não fossem prejudicados. Por conta desse alerta, os contratos passaram a ser olhados de forma meticulosa, não deixando passar nenhuma oportunidade de redução de escopo e custo, por exemplo. E numa última tentativa de reduzir ainda mais o valor gasto com os serviços essenciais, concorrências foram feitas para que outros fornecedores pudessem oferecer o menor custo para o serviço. Além disso, um comitê de gastos foi criado, para que toda despesa pudesse ser defendida, sendo apresentado para os diretores as justificativas do porquê aquele gasto era imprescindível.

Porém é sabido que quando o ser humano tem repetidas ações, pensamentos e até emoções, seu inconsciente cria crenças, hábitos e padrões que condicionam sua mente a sentir-se incomodado no caso de algum desses padrões ou hábitos serem quebrados. Então mesmo se tratando de hábitos e padrões não da vida pessoal, mas da vida profissional, no dia a dia de uma empresa, há muita resistência com relação a mudanças. E quando o desafio de corte surgiu na Empresa de telecomunicações analisada, hábitos dos colaboradores precisaram ser alterados, principalmente uma mudança de mentalidade, numa espécie de Metanoia coletiva forçada. Essas quebras de padrões, podem ser desde utilizar com consciência os papeis A4 para impressões, ou até mesmo abrir mão de projetos que considerava importantes para o desenvolvimento do negócio em prol da manutenção dos serviços básicos aos clientes da Empresa de telecomunicações analisada.

2.3.2. A negociação com fornecedores

Negociar com fornecedores nunca foi e nunca será uma tarefa fácil. Atender as expectativas da empresa contratada e principalmente da empresa contratante já é uma tarefa árdua em condições normais, financeiramente falando. Logo, na condição de estar inserida em um cenário de recuperação judicial, o nível de dificuldade na negociação é bem mais elevado.

Dentro desse cenário, os compradores da Empresa de telecomunicações analisada tiveram que desenvolver a capacidade de negociar contratos com foco principal em saving, de forma a cumprir o desafio proposto de corte de custos. Conforme falado anteriormente, qualquer mudança ou quebra de padrão gera desconforto podendo acarretar até na resistência do indivíduo. Por esse motivo a forma como a empresa passa a mensagem para seus funcionários deve ser feita de forma cuidadosa, estratégica e motivacional. Manter os colaboradores motivados para que no momento da negociação vista a camisa da empresa conseguindo atingir sua melhor performance em prol dos objetivos dela, é essencial. Não foi diferente com a Empresa de telecomunicações analisada. A empresa soube manter seus colaboradores motivados e principalmente fazendo com que eles internalizassem em suas mentes a ideia de atitude de dono.

Essa estratégia de manter a motivação dos colaboradores foi essencial para que, principalmente os compradores da empresa, obtivessem êxito na negociação com os fornecedores, conseguindo resultados além do esperado, pois diante de um cenário de recuperação judicial, em que a empresa está passando por um momento de descredibilizada comercial, muitos fornecedores se recusam a fechar contratos e/ou parcerias, tornando a negociação de valores totalmente desfavorável a ela.

2.3.3. A credibilidade junto aos clientes

Já dizia o ditado popular: “uma imagem fala mais do que mil palavras”, e esse ditado nunca foi tão verdade quanto no momento atual em que a Empresa de telecomunicações analisada está inserida. Hoje, o mundo digital transformou a maneira como os consumidores enxergam as

empresas, tornando o mundo dos negócios cada vez mais competitivo e exigente. Nesse contexto atual, a imagem é fundamental para que haja identificação entre marca e cliente, fazendo com que se aproximem ou se afastem cada vez mais, dependendo de como a relação vai ser construída.

Já existem estudos cientificamente comprovados de que o ser humano processa muito melhor e mais rápido imagens do que texto. Por esse motivo, uma empresa que quer se manter viva no mercado nos tempos atuais, precisa pensar em como aliar a transmissão de imagens aos seus clientes com a mensagem que quer passar, aproveitando ao máximo o poder da influência digital que sofremos nos dias de hoje.

Nesse contexto digital, uma das principais imagens utilizadas é na verdade um símbolo. E porque não se aproveitar da “febre” de utilização desse símbolo para gerar um movimento de comoção e sentimento de ajuda à uma marca. Símbolos são utilizados desde a era das cavernas, através das pinturas rupestres para as pessoas se comunicarem, e pouca coisa mudou nesse sentido de lá para cá. Hoje, símbolos são utilizados para identificar ideologias, famílias, religiões, nações e dentro do grande advento da internet e mais especificamente no contexto das Redes Sociais, é utilizado para reforçar a ideia a qual você quer passar. Este símbolo, tão utilizado nos dias de hoje é a hashtag ou mais conhecido como “jogo da velha”.

Usando este artifício tão comumente utilizado e já enraizado nas Redes Sociais, a Empresa de telecomunicações analisada criou a hashtag “#somostodosinova”, e nas páginas oficiais da marca nos diversos sites de relacionamento convidava todos os clientes a reforçarem sua fidelidade à marca postando essa hashtag em suas contas para incentivar outros clientes a fazê-la, gerando assim uma rede de solidariedade e apoio à marca. Portanto, aproximar o cliente da marca foi uma das estratégias mais eficazes adotadas pela Empresa de telecomunicações analisada para que seu plano de Recuperação Judicial tivesse andamento. Afinal, o cliente é a razão principal da existência de uma empresa. Sem ele, a empresa não sobrevive na crise ou até mesmo fora dela.

2.4. OS DESAFIOS INDIVIDUAIS DOS COLABORADORES

Possivelmente não há um manual pronto do mundo corporativo onde podemos encontrar

uma resposta para essa pergunta: Como fazer mais com menos? Na verdade, essa é uma resposta que se existisse, muitas empresas poderiam pagar milhões de reais por ela. Infelizmente, as empresas que buscam essa resposta só conseguem chegar a uma conclusão com muito trabalho. Trabalho este que é feito principalmente por seus colaboradores, e de acordo com as necessidades e anseios da empresa em questão.

No caso da Empresa de telecomunicações analisada, fazer mais com menos tem sido o lema desde o anúncio da recuperação judicial. E por esse motivo, a cada dia a empresa busca uma resposta concreta para essa pergunta. Mas a resposta é que realmente não há resposta, e a máxima de que cada caso é um caso se faz presente de forma viva neste momento. A cada desafio que surge, os colaboradores precisam encontrar novas respostas para essa pergunta. Mas pensando pelo lado do copo meio cheio, a cada novo desafio os colaboradores estão munidos de mais informações para responder à pergunta do próximo desafio que, é a mesma pergunta de todos os desafios: Como fazer mais com menos?

2.4.1. Os desafios começam a surgir

Como em toda empresa em crise, os desafios não demoram a aparecer. No caso da Empresa de telecomunicações analisada, seu maior desafio era manter os contratos relevantes ativos, não parar os projetos e ainda sim reduzir despesas operacionais e de investimento.

Em uma pesquisa qualitativa, realizada com vinte colaboradores que pertencem às áreas de gestão de contratos e de suprimentos, foi possível perceber que o item que mais foi falado em todo esse processo de recuperação judicial, foi o corte de custos. Apresentado como sendo o maior vilão dentre todas as dificuldades que por eles estão sendo enfrentadas.

Ao todo, o questionário apresentava dez questões, sendo sete de múltipla escolha com “sim” ou “não”, e outras três discursivas. E será nessas três questões discursivas que nos apoiaremos neste momento, pois analisando as respostas dadas pelos colaboradores entrevistados, foi possível perceber que os desafios são muitos, mas que na verdade nem todos os colaboradores da Empresa de telecomunicações analisada estão indo em direção ao mesmo foco que a cia está solicitando.

A primeira pergunta com resposta discursiva do questionário, solicitava aos colaboradores respondentes da pesquisa quais foram os principais direcionamentos dados com relação às contratações e/ou renovações contratuais nesse período de recuperação judicial. E destacamos aqui três pontos dentre os mais falados por eles, que são: Corte de custos, renovações sem reajuste e redução de escopo.

Com relação ao corte de custos, os colaboradores informam que a partir do momento em que o alerta da recuperação judicial foi ativado e o direcionamento do corte de custos foi dado, muitos contratos tiveram que ser revistos e alguns até renegociados. Considerando a Lei de Pareto, o primeiro direcionamento foi renegociar os principais contratos, que juntos somavam 80% dos gastos da cia. Com isso, contratos de bilhões de reais foram renegociados na tentativa de economizar alguns milhões de reais. Deu certo! Porém não parou por aí, este foi apenas o primeiro movimento para redução e corte de custos. Muitos outros contratos foram revistos e questionados se a continuidade dele era essencial para a existência de algum sistema ou ainda para a manutenção do serviço para o cliente. Este, por sinal, era e ainda é uma das maiores preocupações da presidência e do alto escalão da Empresa de telecomunicações analisada. Apesar de estar passando por um momento de recuperação judicial, manter o serviço sendo bem prestado ao cliente final é uma das maiores premissas, pois afinal sem o cliente, não há empresa.

Um fato, ainda com relação ao corte de custos, que gerou muita surpresa nos colaboradores respondentes da pesquisa, mas que por outro lado foi muito bem aceito e compreendido, foi o fato de terem revisto, posteriormente, contratos com pouco dispêndio financeiro na Cia. Mas a surpresa foi que alguns desses contratos não eram tão necessários e que a maioria dos serviços contemplados nesses contratos puderam ser internalizados, passando a ser operados pelos próprios colaboradores da Empresa de telecomunicações analisada. Gerando assim um corte de custos inicial muito maior do que o previsto.

O segundo ponto mais falado na pesquisa pelos colaboradores respondentes, foi o fato da dificuldade de renovar contratos sem reajustar os valores com base em algum índice. Em uma das respostas, inclusive, foi apresentada a informação de que há fornecedores que estavam a mais de 3 anos sem reajustes e, ainda assim, precisávamos renovar por mais dois anos sem reajustar. Foi explanado nas respostas que esse tipo de conversa com os fornecedores é uma das mais

difíceis, pois além de ter sua imagem arranhada perante ao fornecedor, não é cumprida a seguinte lei, que diz:

É admitida estipulação de correção monetária ou de reajuste por índices de preços gerais, setoriais ou que reflitam a variação dos custos de produção ou dos insumos utilizados nos contratos de prazo de duração igual ou superior a um ano. (LEI No 10.192, DE 14 DE FEVEREIRO DE 2001. ARTIGO SEGUNDO.)

Nesta mesma lei, ainda temos um complemento referente ao prazo de reajuste, o que refuta a dificuldade dos compradores em renovar sem reajustar um contrato que, pelo exemplo dado, já estava há mais de 3 anos sem reajuste:

Em caso de revisão contratual, o termo inicial do período de correção monetária ou reajuste, ou de nova revisão, será a data em que a anterior revisão tiver ocorrido. (LEI No 10.192, DE 14 DE FEVEREIRO DE 2001, ARTIGO SEGUNDO, SEGUNDO PARÁGRAFO.)

Em alguns casos, o reajuste não aplicado era de até 32%, de acordo com a resposta de um colaborador respondente da pesquisa. Porém mesmo com toda dificuldade, de acordo com as respostas, foi encontrado muitos fornecedores dispostos a abrir mão do reajuste contratual para que continuasse sendo parceiro da Oi. Pois a ordem dada aos colaboradores era de que caso o fornecedor não aceitasse seguir sem o reajuste contratual, uma recuperação deveria ser colocada no mercado, a fim de que encontrássemos algum outro fornecedor que pudesse oferecer o mesmo serviço por um valor mais baixo do que o atual praticado.

O último ponto de maior destaque encontrado nas respostas discursivas na pesquisa, foi o de corte de escopo. Foi informado nas respostas que um trabalho minucioso e detalhista de analisar contrato a contrato da cia foi realizado, com o objetivo de encontrar pontos de corte de escopo. Por exemplo, se há um contrato de licenciamento por usuário, foi verificado se realmente toda a lista de usuários daquele serviço ainda necessitavam da ferramenta, ou ainda, em casos mais críticos, se ainda estavam trabalhando para a Cia. Através desse trabalho, mesmo que muito desafiador, já foi possível gerar mais uma grande redução de custo para a Empresa de telecomunicações analisada. Porém esse passou a ser um trabalho do dia a dia. A cada nova renovação contratual que surge, é inevitável o questionamento ao cliente interno: Onde é possível reduzir custos? Esse, inclusive, tem sido um dos grandes mantras da empresa atualmente.

2.4.2. A importância dos colaboradores no Processo de Recuperação Judicial

Muitas empresas costumam deixar seus colaboradores de lado quando uma crise é instalada. Porém no caso da Empresa de telecomunicações analisada, uma das pessoas do quadro societário, inclusive, forneceu uma entrevista ao site EXM Partners, onde afirma:

A diversidade da equipe de colaboradores da Empresa de telecomunicações analisada e a sua grande capacidade de trabalho serão os grandes propulsores da construção de uma nova identidade. É nisso que acreditamos há um ano, quando comecei a estudar a empresa. A Empresa de telecomunicações analisada é do tamanho do Brasil e tem pressa em sair da recuperação judicial, voltando à liderança de mercado. A empresa está viva e salva, porque tem pessoas de primeira categoria (TANURE, Nelson. 2017).

Portanto, é possível perceber que a empresa considerou os colaboradores como parte do processo de recuperação judicial, sendo um dos principais pilares para conseguir se reerguer e sair desse momento tão difícil vivido pela cia hoje.

Nesta mesma entrevista que foi citada, dado pelo membro do quadro societário, ele fala um pouco sobre corte de custos, e neste momento o entrevistador o questiona se isso representa corte de pessoas. Prontamente Nelson informa que não representa e que, muito pelo contrário, é necessário identificar talentos internos para colocá-los nas posições corretas, onde poderão impactar mais o resultado da Empresa de telecomunicações analisada.

Em uma das questões, o entrevistador pede que Nelson envie aos colaboradores uma mensagem de encorajamento aos mais de 140 mil funcionários da Empresa de telecomunicações analisada. Abaixo, veja na íntegra a declaração do membro do quadro societário:

“A Empresa de telecomunicações analisada já possui o ativo mais importante para sua retomada, pessoas, seus talentos internos que serão identificados e promovidos para que possam fazer a diferença. Repito que as soluções para os problemas da companhia estão dentro de casa e nosso trabalho é identificá-las. Queremos pessoas focadas, comprometidas com o sucesso próprio e da empresa, com sangue nos olhos. As melhores ideias e os profissionais mais capazes vão liderar a retomada em todos os níveis da companhia, inclusive no Conselho de Administração. Repito que tempo de casa não será garantia de ascensão, e sim competência, capacidade e principalmente resultado.

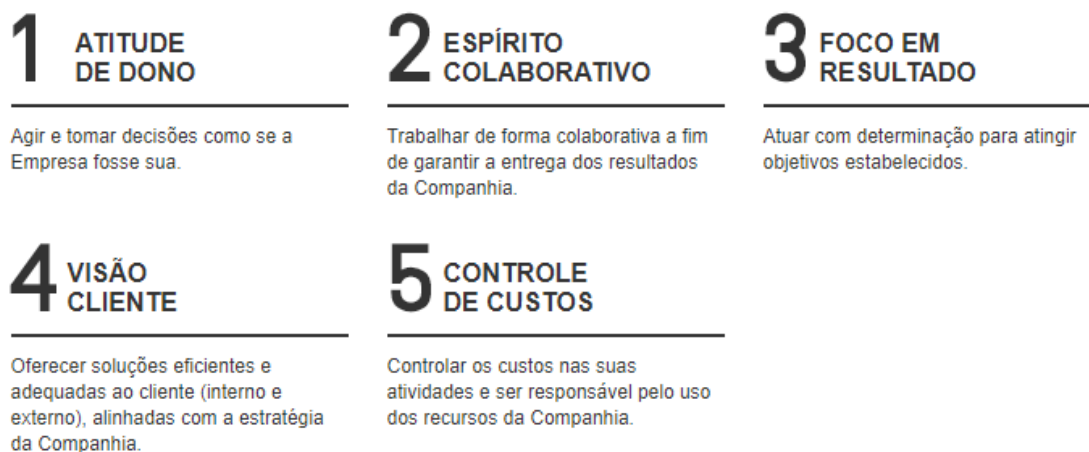
Tenho total confiança em nosso plano e, repito, seguiremos abertos a discuti-lo com todos

os interessados. Estou convencido de que a recuperação da Empresa de telecomunicações analisada depende, no entanto, da imediata adoção das medidas expostas nesta entrevista. É preciso mudar o status quo, trabalhar com afinco e, sobretudo, com urgência!

A Empresa de telecomunicações analisada é tão viável quanto o Brasil, que sempre resistiu a crises políticas ou econômicas. Tenho certeza de que a nossa economia voltará a crescer no segundo semestre. Prova disso é o ingresso de investimento direto estrangeiro, que permanece em níveis elevados, somando quase US\$ 80 bilhões nos 12 meses encerrados em novembro de 2016. A diversidade da equipe de colaboradores da Empresa de telecomunicações analisada e sua grande capacidade de trabalho serão o principal elemento propulsor da construção de uma nova identidade. É nisso que acreditamos há um ano, quando comecei a estudar a empresa. A Empresa de telecomunicações analisada é do tamanho do Brasil e tem pressa em sair da recuperação judicial e voltar à liderança de mercado.”

Já foi possível perceber que nesse processo de recuperação judicial, se aproximar dos colaboradores é essencial. Entender que cada atitude do dia a dia conta para que no final a empresa se recupere, é primordial. E partindo desse princípio, a Empresa de telecomunicações analisada destacou cinco pilares para divulgar a seus colaboradores a postura desejada deles durante esse processo de recuperação judicial. Veja quadro abaixo:

Figura 3 – Pilares para os colaboradores da Empresa de telecomunicações analisada



Fonte: Site da Empresa de telecomunicações analisada.

Sobre o pilar “Atitude de Dono”, a empresa espera que as ações de seus colaboradores sejam iguais às ações de um dono de empresa. É pensar como se pensa em casa: Se vemos uma

luz acesa desnecessariamente, apagamos. Se há uma torneira aberta sem uso, fechamos. Ou ainda se é necessário comprar algo, ver o que tem melhor custo-benefício e até avaliar se realmente há a necessidade da compra. Atitudes como essas, que geralmente donos de empresas possuem para com sua própria empresa, é a atitude que a Empresa de telecomunicações analisada espera de seus colaboradores.

Já sobre o pilar “Espírito Colaborativo” a empresa espera que seus colaboradores estejam sempre ativos nos projetos, colaborando com ideias inovadoras e proativas, de forma a ajudar a empresa a alcançar seus objetivos de forma mais rápida.

O pilar “Foco em Resultados” estimula o colaborador a fazer com que suas ações sejam sempre em linha com as metas da cia, fazendo com que cada atitude tomada possa ser relevante e trazer o resultado que a empresa espera. Evitar distrações nesse momento é essencial para que esse pilar possa ser alcançado.

O quarto pilar aponta para um dos bens mais preciosos dentro de uma empresa: Seu cliente. Portanto é necessário que soluções sejam pensadas para proporcionar ao cliente a melhor experiência possível, pois é através dele e por causa dele que uma empresa se mantém de pé. Falando ainda de uma empresa que passa por um momento de recuperação judicial, é crucial ter foco no cliente para garantir que a experiência dele seja a mais satisfatória possível.

O último pilar que a empresa construiu para seus colaboradores é o de “Controle de Custos”. E é o que está sendo abordado neste estudo na maioria das vezes. Principalmente em uma empresa que passa por um momento de dificuldade e enfrentando uma Recuperação Judicial, ter controle dos custos é essencial. Saber quanto está sendo gasto no detalhe e com o que está sendo gasto é primordial para dar o primeiro passo em direção à saída da recuperação Judicial.

Porém, mesmo com toda uma campanha em prol da motivação dos colaboradores, de acordo com a pesquisa feita com os colaboradores da Empresa de telecomunicações analisada, pode-se destacar uma informação importante: Ainda encontramos colaboradores que parecem não entender a situação real que a empresa está passando e por isso a área de Gestão de Contratos e a área de Suprimentos encontram resistência quando um contrato é analisado e percebido chances de corte de escopo ou custo.

Para Claudio Galeazzi, especialista em “salvar empresas”, em sua entrevista para o site Exame, a dificuldade das pessoas está em aceitar ideias diferentes em um momento delicado por qual estão passando. Além disso, ele completa dizendo que a mudança só é possível quando existe nos colaboradores uma real vontade de resolver. Logo, de nada adiantará a empresa criar uma campanha para motivar seus colaboradores se eles forem resistentes à mudança.

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido a partir de experiências próprias no objeto de estudo, juntamente com entrevistas com pessoas ligadas às áreas de interesse (suprimentos e gestão de contratos). Os materiais de leitura que foram utilizados como referência bibliográfica para esse estudo são materiais internos da empresa de Telecom onde informam os procedimentos para contratação da cia, e ainda sobre as metas da cia. Outros materiais de leitura utilizados estão expostos nas referências bibliográficas deste trabalho.

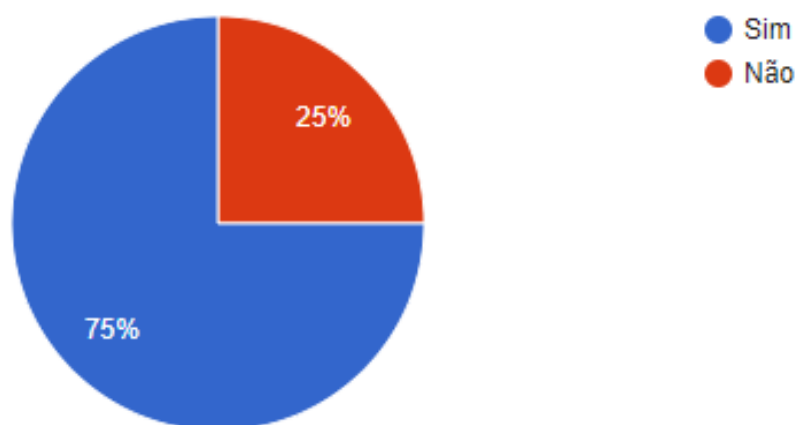
4. ANÁLISE DOS DADOS

Como mencionado anteriormente, foi realizada uma pesquisa com vinte colaboradores da empresa de telecomunicações analisada. Essa pesquisa incluiu tanto questões qualitativas quanto quantitativas. Neste tópico, serão abordados e comentados os resultados das questões quantitativas.

Na primeira questão, foi perguntado aos colaboradores se eles sentiram que muitos novos direcionamentos foram dados com relação a contratações e renovações a partir do momento em que a recuperação judicial foi anunciada. Dos colaboradores participantes, 75% acreditam que novos direcionamentos surgiram desde o início do processo de recuperação judicial, como ilustrado no gráfico abaixo. Este dado indica que a maioria dos colaboradores percebeu mudanças significativas nas políticas e procedimentos internos, refletindo a necessidade da empresa de adaptar-se às novas realidades financeiras e operacionais impostas pela recuperação judicial. Essa adaptação inclui a reavaliação de contratos existentes e a implementação de novas

estratégias para garantir a sustentabilidade e a continuidade das operações da empresa. A percepção de mudança entre os colaboradores é um sinal claro de que a empresa está tomando medidas concretas para superar os desafios impostos pela recuperação judicial e buscar a estabilidade a longo prazo.

Gráfico 1 - Respostas à pergunta: “Você sentiu que muitos direcionamentos foram dados, com relação às contratações e renovações, a partir do momento que a Recuperação Judicial foi anunciada?”



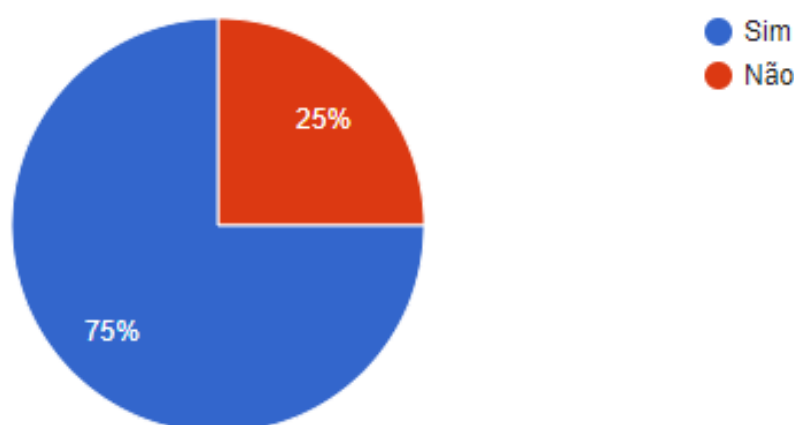
Fonte: Gráficos elaborados pelo sistema automático de tabulação do Google

A partir desse dado, pode-se concluir que um processo de recuperação judicial tem o potencial de transformar completamente o direcionamento de uma empresa. No caso estudado, como já foi explanado, a maioria das mudanças está intrinsecamente ligada à questão financeira, uma área que, de fato, não pode ser negligenciada. A recuperação judicial impõe uma reavaliação rigorosa das práticas financeiras, exigindo a implementação de medidas de austeridade, renegociação de contratos e uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis. Este enfoque financeiro é indispensável para estabilizar a empresa e colocá-la no caminho da recuperação, demonstrando que as finanças desempenham um papel central e inescapável em todo o processo de reestruturação.

Continuamos a pesquisa questionando se os colaboradores sentiram que tiveram que alterar a maneira como faziam a gestão e/ou a negociação por conta dos novos direcionamentos

motivados pela recuperação judicial. A porcentagem foi a mesma da questão anterior, 75% dos respondentes alegaram que sentiram necessidade de alterar a maneira como trabalham para atender às expectativas da empresa.

Gráfico 2 - Respostas à pergunta: “Você sentiu dificuldade em mudar o seu estilo de negociação/gestão por conta da recuperação judicial?”



Fonte: Gráficos elaborados pelo sistema automático de tabulação do Google

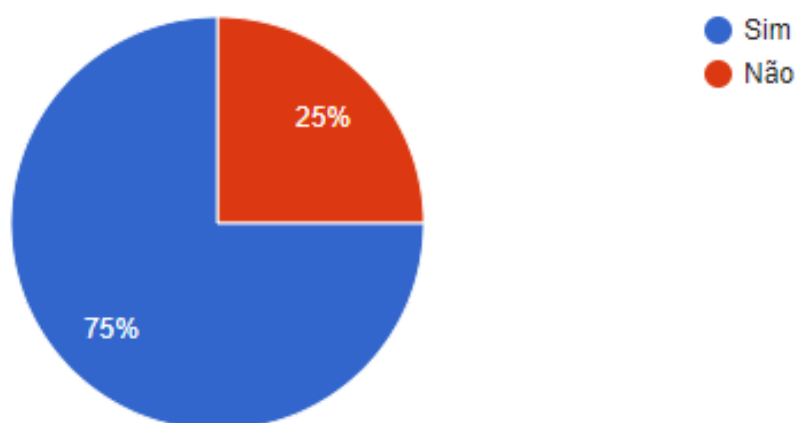
A partir desse resultado, pode-se ponderar que, talvez, antes da Recuperação Judicial, os colaboradores que participaram da pesquisa não realizavam uma gestão detalhada de seus contratos, o que poderia ter levado à perda de oportunidades de redução de custos. Quando a empresa se encontra em um momento de alerta, essas oportunidades se tornam mais evidentes. No entanto, o ideal é que essa atitude minuciosa estivesse presente independentemente de a empresa estar ou não em um processo de Recuperação Judicial.

A terceira pergunta abordou a motivação que a empresa de telecomunicações analisada possa ter transmitido aos colaboradores. Foi perguntado se eles acreditavam que a empresa os motivou o suficiente para enfrentar este momento de crise, que já dura quase três anos. Os resultados mostraram a mesma porcentagem: 75% dos colaboradores afirmaram que se sentiram suficientemente motivados pela empresa.

Este dado sugere que, apesar das dificuldades enfrentadas, a maioria dos colaboradores reconhece os esforços da empresa para mantê-los engajados e motivados durante a crise. A

motivação é um fator crucial para garantir que os colaboradores permaneçam dedicados e produtivos, especialmente em tempos de adversidade. No entanto, também destaca a necessidade contínua de reforçar a comunicação e as estratégias de motivação para alcançar uma taxa de engajamento ainda maior. O fato de 25% dos colaboradores não se sentirem suficientemente motivados indica que há espaço para melhorias na abordagem da empresa em relação ao apoio e incentivo de sua força de trabalho durante o processo de recuperação.

Gráfico 3 - Respostas à pergunta: “Você acredita que a cia te motivou o suficiente para que os resultados esperados por ela fossem alcançados?”



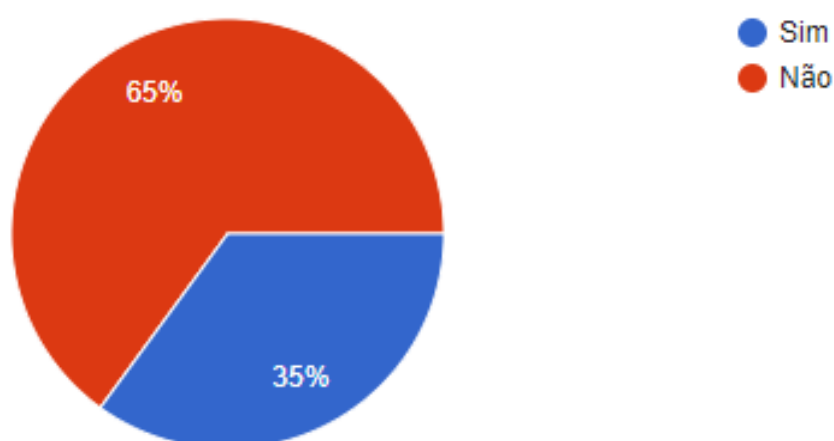
Fonte: Gráficos elaborados pelo sistema automático de tabulação do Google

Nesta pergunta, é importante focar nos 25% de colaboradores que respondeu não se sentir motivado o suficiente pela empresa. Para uma empresa que está passando por um momento de Recuperação Judicial, é primordial que tenha ao seu lado, com bastante motivação, 100% dos seus colaboradores. Esses 25% podem ser os responsáveis, por exemplo, por alguma negociação grande que, dependendo dos custos evitados e/ou reduzidos, faça a diferença no caixa da Cia. Portanto, é possível concluir que é de extrema importância que a empresa foque em ter 100% dos colaboradores motivados a fim de internalizarem ao mínimo, o primeiro pilar da cia, que é o de atitude de dono.

Na quarta pergunta, foi questionado aos colaboradores participantes, se acreditam que em

toda a cadeia de um processo de contratação e/ou renovação dentro da Cia, todos os envolvidos estão com a mesma mentalidade e propósito, principalmente na questão de redução de custos. A maioria, 65% respondeu que acredita que nem todos os colaboradores estão com essa mentalidade.

Gráfico 4 - Respostas à pergunta: “Na sua opinião, todos os envolvidos em um processo de contratação e/ou renovação contratual dentro da Cia estão com a mesma mentalidade e propósito de redução de custos?”

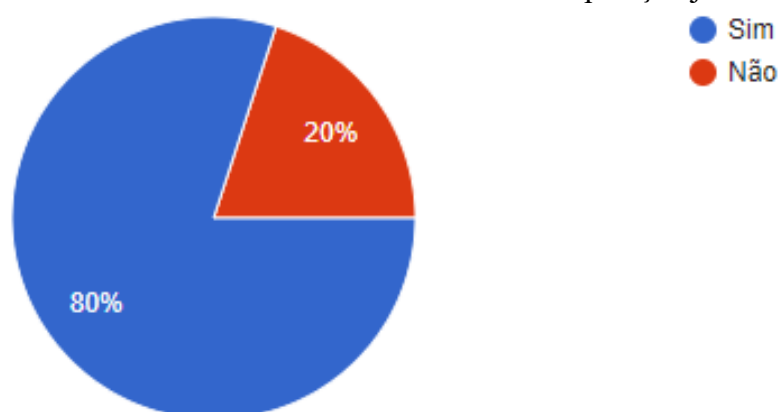


Fonte: Gráficos elaborados pelo sistema automático de tabulação do Google

A preocupação agora passa a ser com a maioria, com os 65%. Pois se existem colaboradores que acreditam que ainda há pessoas que não estão se encaixando aos novos padrões de economia e mentalidade exigidos pela Cia, novamente temos um alerta com relação ao perigo de perder oportunidades por conta da falta de engajamento dos colaboradores. O número de 65% é bastante expressivo e não pode ser ignorado pela Empresa de telecomunicações analisada.

Já na quinta pergunta, foi questionado se o colaborador sentiu apoio do gestor imediato para enfrentar e cumprir os desafios estabelecidos pós anúncio da entrada no processo de Recuperação Judicial. Desta vez, a grande maioria respondeu que sim, sentiu apoio do gestor imediato nessa jornada. 80% dos colaboradores veem na figura do seu gestor uma pessoa a qual podem confiar para enfrentarem juntos esse momento de crise.

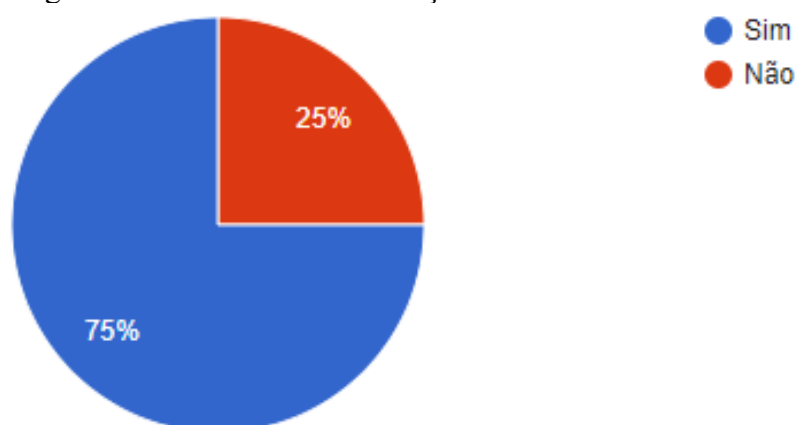
Gráfico 5 – Respostas à pergunta: “Você sentiu apoio do seu gestor imediato na condução dos processos com esses novos desafios oriundos da recuperação judicial?”



Fonte: Gráficos elaborados pelo sistema automático de tabulação do Google

É possível mais uma vez perceber que é preocupante ter 20% de colaboradores participantes da pesquisa que não consideram seu gestor imediato como um ponto de suporte e apoio nesse processo. O gestor deve ser o foco principal de motivação, se o gestor não motiva, naturalmente a equipe tende a ser desmotivada. De acordo com o Grupo Pro Lucro – Consultoria Empresarial, um bom líder deve estar alinhado aos valores da empresa, e sendo ele coerente em suas atitudes, faz com que sua equipe seja mais integrada e mais confiante no trabalho.

Gráfico 6 - Respostas à pergunta: “Você acredita que a Cia está investindo mais em projetos de Transformação Digital com a finalidade de redução de custos?”



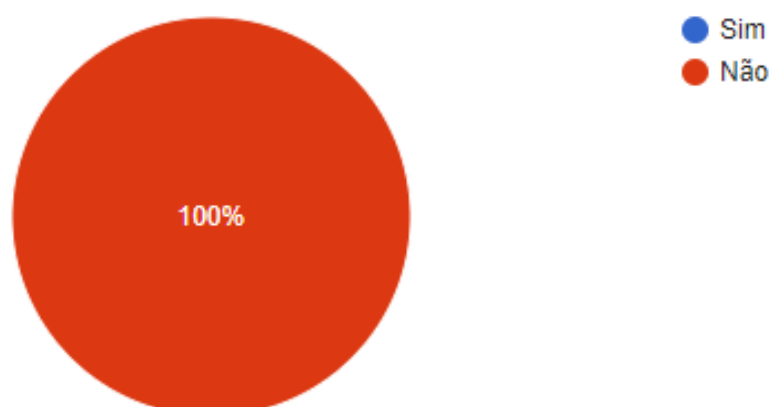
Fonte: Gráficos elaborados pelo sistema automático de tabulação do Google

Na penúltima acima, foi questionado sobre os investimentos que a Empresa de telecomunicações analisada está fazendo para reduzir custos a médio e longo prazo através da transformação digital na Cia, e se esses investimentos estão sendo feitos de forma efetiva. Dos colaboradores respondentes, 75% acredita que a Cia está investindo em transformação digital.

A transformação digital nas empresas está em destaque, atualmente, e por esse motivo que a Empresa de telecomunicações analisada tem investido cada vez mais em projetos digitais que vão reduzir custos para a Cia. Com isso, vemos que a maioria dos colaboradores consegue perceber essa mudança, o que é um bom sinal, pois mostra que pelo algo a Empresa de telecomunicações analisada está fazendo a respeito da transformação digital na empresa.

E para finalizar, a última pergunta permeia o assunto principal deste estudo: Fazer mais com menos é tão simples assim? E não assusta o resultado. 100% dos respondentes afirmaram que fazer mais com menos não é tão simples assim, conforme é mostrado no gráfico abaixo.

Gráfico 7 - Respostas à pergunta: “Para finalizar, você acredita que fazer mais com menos é tão simples assim?”



Fonte: Gráficos elaborados pelo sistema automático de tabulação do Google

Através desse resultado, é possível perceber e imaginar que os colaboradores da Empresa de telecomunicações analisada têm passado por muitos desafios. E que estes desafios não estão sendo fáceis de serem cumpridos. Porém apesar disto, a maioria dos colaboradores ainda

demonstra ter motivação para enfrentar as questões diárias pertinentes e consequentes ao processo de Recuperação Judicial. É possível perceber que os desafios ainda são muitos e mudanças de mentalidade e postura ainda precisam acontecer. Então apesar de a Empresa de telecomunicações analisada já ter entrado há três anos neste processo de Recuperação Judicial, ainda é possível perceber um longo caminho de possíveis mudanças pela frente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho analisou como uma empresa em recuperação judicial pode realizar mais com menos recursos para se reerguer e sair da crise. Para alcançar as conclusões, foi necessário apresentar uma visão geral sobre a definição de Recuperação Judicial e seus processos, demonstrando as fases e procedimentos pelos quais uma conhecida empresa de telecomunicações está passando, ajudando o leitor a compreender a complexidade e os desafios desse processo. Também foram destacadas as principais dificuldades enfrentadas pelos colaboradores da empresa durante este período crítico.

A fundamentação teórica foi essencial para compreender o tema e a situação atual da empresa, permitindo conclusões bem embasadas. Foi realizada uma pesquisa com colaboradores das áreas de gestão de contratos e suprimentos, que revelou que, apesar do engajamento e motivação para enfrentar o processo de recuperação judicial, nem todos os colaboradores adotaram completamente a nova mentalidade cultural exigida pela empresa. Percebeu-se que alguns gestores, segundo seus subordinados, não estão conseguindo motivar suas equipes de forma eficaz, o que torna o processo de mudança de mentalidade mais lento e desafiador.

Verificou-se que 100% dos colaboradores concordam que fazer mais com menos não é simples, e que os desafios aumentam à medida que os contratos vencem e necessitam de renovações, frequentemente sem reajustes contratuais, representando um dos maiores obstáculos para as gerências de gestão de contratos e suprimentos.

Os objetivos propostos no início deste trabalho foram atingidos. Foram utilizados vários métodos para analisar as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores das gerências de gestão de contratos e suprimentos. Além das entrevistas, a experiência prática da autora no ambiente da

empresa foi fundamental para chegar às conclusões finais.

Este estudo respondeu claramente à pergunta inicial, confirmando que fazer mais com menos é um desafio significativo. Os colaboradores afirmaram de maneira enfática que não é uma tarefa simples.

Em resumo, este trabalho foi importante para o entendimento, a compreensão e o aprofundamento do tema. Ele permitiu entender tanto o que acontece internamente na empresa em recuperação judicial quanto o contexto externo de crise global. A perspectiva dos colaboradores sobre os diversos desafios enfrentados no processo de Recuperação Judicial foi essencial para uma análise completa da situação, mostrando que, apesar dos esforços, muitos obstáculos ainda precisam ser superados para garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa.

6. REFERÊNCIAS

BERTÃO, Naiara. **Recuperação judicial no Brasil: as lições de quem sobreviveu.**

Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/recuperacao-judicial-no-brasil-as-licoes-de-quem-sobreviveu/> Acesso em: 16 ago. 2019.

BLOK, Marcela. **Reestruturações Societárias: boa solução para empresas em crise?** São Paulo: E-book Kindle Amazon, 2016.

BRASIL, Jornal do. **Entrevista com Nelson Tanure.** Disponível em:

<http://exmpartners.com.br/exmnews/a-oi-foi-salva-pelos-seus-funcionarios-diz-nelson-tanure/> Acesso em 28 ago. 2019.

BRO, Vil. **Como funciona a Recuperação Judicial?** Disponível em:

<https://defendaseudinheiro.com.br/como-funciona-a-recuperacao-judicial> Acesso em: 25 ago. 2019.

CORRÊA, Alessandra. **O mundo está à beira de uma nova grande crise econômica?**

Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-46967791> Acesso em: 16 ago. 2019.

DESCONHECIDO, Autor. **6 principais erros em gestão de equipes que você não deve**

cometer. Disponível em: <https://www.prolucroconsultoria.com.br/blog/6-principais-erros-em-gestao-de-equipes/> Acesso em 28 ago. 2019.

DESCONHECIDO, Autor. **Hora de inovar: confira 9 negócios que surgiram em momentos de crise.** Disponível em: <https://fotos.estadao.com.br/galerias/fotos-pme,hora-de-inovar-confira-9-negocios-que-surgiram-em-momentos-de-crise,27154> Acesso em 16 ago. 2019.

GONÇALVES, Marcelo. **10 mandamentos da gestão empresarial.** São Paulo: E-book Kindle Amazon, 2017.

MAGALHÃES, Antonio Carlos. **LEI No 10.192, DE 14 DE FEVEREIRO DE 2001.** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10192.htm Acesso em 28 ago. 2019.

VAZ, Tatiana. **As lições de Cláudio Galeazzi, perito em salvar empresas.** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/as-lico-es-de-claudio-galeazzi-perito-em-salvar-empresas/> Acesso em: 28 ago. 2019.

ZOOK, Chris; ALLEN, James. **A mentalidade do fundador.** São Paulo: Figurati, 2016.