

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA EM PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Jhordanna Basanulfe de Souza¹

RESUMO: Este artigo tem por objetivo central demonstrar se uma empresa em crise econômico-financeira e com risco de falência poderá se restabelecer no mercado, dando continuidade as suas operações através do processo de recuperação judicial. Foram também apresentados alguns objetivos específicos para um maior entendimento sobre o assunto estudado, como a importância de um planejamento estratégico eficiente numa organização, a forma e critérios de um processo de recuperação judicial de empresas conforme a Lei de Falência e Recuperação de Empresas n° 11.101/2005 e a análise de caso do processo de recuperação judicial da Parmalat. A metodologia aplicada para o desenvolvimento do artigo foi hipotético-dedutiva e a coleta de dados se deu por meio de estudo de caso, subsidiada por revisão bibliográfica e pesquisa documental. Concluiu-se que, com a aplicação de um adequado planejamento estratégico no processo de recuperação, as empresas em crise econômico-financeira e com risco de falência poderão ter resultado positivo e conseguirão ter suas atividades continuadas, em respeito à sua função social e estímulo à atividade econômica.

Palavras-chaves: Recuperação Judicial. Planejamento Estratégico. Parmalat. Crise.

ABSTRACT: *This article aims to demonstrate if a company in economic and financial crisis and with risk of bankruptcy can reestablish itself in the market by continuing its operations through the judicial recovery process. Some specific objectives were also presented for a better understanding of the subject studied, such as the importance of an efficient strategic planning in an organization, the form and criteria of a process of judicial recovery of companies according to the Law of Bankruptcy and Recovery of Companies n ° 11,101 / 2005 and the case analysis of Parmalat's judicial recovery process. The methodology applied for the development of the article was hypothetical deductive and the data collection was done through a case study, subsidized by bibliographical review and documentary research. It was concluded that with the application of an adequate strategic planning in the recovery process, the companies in economic and financial crisis and with risk of bankruptcy could have a positive result, and will be able to have their continuous activities, with respect to their social function and stimulus to the economic activity.*

Keywords: *Judicial Recovery. Strategic planning. Parmalat. Crisis.*

¹ Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade Alfredo Nasser, Especialista em Direito Empresarial e Tributário pela Faculdade Alfredo Nasser. Atualmente como Diretora de Controle e Gestão na Secretaria Municipal de Transparência, Fiscalização e Controle da Prefeitura de Aparecida de Goiânia.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a situação econômica no Brasil vem preocupando a população e principalmente as empresas. Os empresários têm buscado adiar investimentos e reduzir cada vez mais seus custos a fim de garantir permanência na continuidade de suas atividades. Um dos principais impactos da crise econômica tem sido a inflação crescente em ritmo acelerado, desencadeando perda real do poder aquisitivo dos salários e sérios problemas na cadeia produtiva brasileira (VALLE, 2016).

As empresas que dependem de crédito abundante para a manutenção de seus negócios estão tendo dificuldades, pois os bancos reduziram suas linhas de créditos e, devido à crise, houve um aumento considerável nas taxas de juros aplicadas. Assim, com a instabilidade econômica do país, o risco de inadimplência aumenta e, por consequência, as instituições financeiras se tornam mais rígidas nas suas condições para concessão de créditos (VALLE, 2016).

Dessa forma, a continuidade de muitas empresas está comprometida, pois não conseguirão se manter no mercado devido à baixa em suas receitas e diminuição de seus ativos e, por consequência, aumento de seus custos e de seu passivo, podendo as levar à falência.

Tendo em vista as informações supracitadas, o objetivo central deste artigo é responder a seguinte questão: uma empresa em crise econômico-financeira e com risco de falência poderá se restabelecer no mercado, dando continuidade as suas operações através do processo de recuperação judicial?

Já os objetivos específicos verificam a forma e critérios de um processo de recuperação judicial, conforme a Lei nº 11.101/2005 e como o planejamento estratégico eficiente contribui para o êxito do Plano na recuperação de uma empresa, a fim de se restabelecer no mercado, com base no estudo de caso do Grupo Parmalat no Brasil.

Para este estudo, foi escolhido o estudo de caso do processo de Recuperação Judicial da empresa Parmalat, que conseguiu continuar suas operações com a aprovação da Lei de falências nº 11.101/2005. A Parmalat foi fundada em 1961, por Calisto Tanzi, na cidade de Collecchio, província de Parma, Itália, e foi pioneira no enchimento asséptico de leite em embalagens Tetra Park, permitindo sua longa duração.

Esta pesquisa tem como objetivo contribuir como ferramenta de apoio para as empresas quanto à importância em se fazer um planejamento estratégico para obterem

êxito em um processo viável de recuperação judicial, de modo que consigam cumprir com obrigações do Plano de Recuperação e alcancem os seus objetivos.

Espera-se também que o trabalho seja útil no âmbito acadêmico, o qual servirá como método de pesquisa por ser um assunto crescente e complexo, e ainda servirá como um método de estímulo para a formação de novos profissionais, que chegarão ao mercado com maior capacidade de agregar valores às organizações.

A metodologia empregada nesta pesquisa foi a hipotético-dedutiva e a obtenção dos dados se deu através de pesquisa documental, bibliográfica e de estudo de caso, utilizando, de forma fundamentada, as contribuições dos diversos autores sobre o tema do estudo.

Segundo Karl R. Popper, o método hipotético-dedutivo busca uma solução através de conjecturas, ou seja, de hipóteses, teorias e eliminação de erros, e, portanto, é compreendido por três etapas fundamentais: 1. Problema (formulação de uma ou mais hipóteses a partir das teorias existentes); 2. Solução (dedução de consequências na forma de proposições passíveis de teste), e; 3. Testes de falseamento (tentativas de refutação ou aceitação das hipóteses, através da observação e experimentação, entre outros meios) (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 95).

Quanto à pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, Marconi e Lakatos (2003 p. 174 e 183) destacam que a fonte da coleta de dados da pesquisa documental é restrita a documentos, escritos e não-escritos, considerados também como fonte primária, e a pesquisa bibliográfica ou também chamada de fonte secundária é abrangida por toda bibliografia considerada pública sobre o tema de estudo, como jornais, boletins, pesquisas, livros, publicações avulsas, entre outras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Recuperação Judicial

A Lei nº 11.101/2005 de Falência e Recuperação Judicial de Empresas (LFRE) traz as diretrizes para regulamentação dos processos de recuperação judicial da sociedade empresária no Brasil, em substituição ao antigo Decreto-lei nº 7.661/1945 (Lei de Falências e Concordatas), que possibilita que a empresa em crise econômico-financeira possa elaborar plano estratégico para sua recuperação, viabilizando sua

preservação e continuidade, estimulando sua atividade econômica (BRASIL, Lei 11.101/2005).

A LFRE, ao tratar da recuperação judicial, estabelece maior transparência e controle nos procedimentos para a elaboração do planejamento estratégico pelo devedor, o qual favorece o acompanhamento dos *stakeholders* (credores, acionistas ou sócios, governo, etc.) interessados no processo. O processo de recuperação judicial é composto pelo Administrador Judicial, que é nomeado pelo juiz, responsável pelo acompanhamento, execução e fiscalização do processo; Gestor Judicial, indicado pela assembleia em caso de afastamento dos dirigentes da sociedade; Assembleia Geral, que é a reunião dos credores convocados para a deliberação do processo e tem como função aprovar o plano, definir modalidades especiais de realização do ativo; Comitê de Credores, formado pelos credores indicados pela assembleia-geral para atuar de forma direta sobre a administração da sociedade em recuperação judicial, sendo este facultativo (RAMOS, 2015, p. 68-85).

A recuperação judicial é um procedimento requerido pelo devedor a fim de restabelecer a normalidade da situação econômico-financeira da sua empresa, devendo preencher aos requisitos básicos, conforme previsto no Artigo 48 da Lei nº 11.101/05. Se o juízo entender que os requisitos foram atendidos, o devedor deverá apresentar no prazo de 60 dias seu plano de recuperação à Assembleia Geral de credores, podendo ser rejeitado no prazo de 30 dias por parte dos credores. Além do devedor, poderá requerer a recuperação o cônjuge sobrevivente, herdeiros do devedor, sócio ou inventariante. Nos Artigos 7º a 20, temos que a fase da verificação dos créditos no processo de recuperação ocorre antes da decisão de permissão do pedido, no momento que o juiz dar deferimento no processo de recuperação. Esta fase é importante para confirmação dos credores constantes na relação apresentada pelo devedor ou pelo administrador judicial no pedido inicial, pois os credores poderão impugnar o pedido se não estiverem em concordância com o mesmo. No Art. 49, *caput*, estão sujeitos ao processo de recuperação todos os créditos existentes até a data do pedido, ainda que não vencidos. Sendo assim, todos aqueles que se tornarem credores da empresa em crise, no dia seguinte ao do pedido, não poderão integrar o plano de recuperação judicial. Diferentemente do que ocorre na falência, em que há previsão legal da ordem de pagamento dos créditos, na recuperação os créditos serão pagos conforme disposto no plano de recuperação aprovado pelos credores (RAMOS, 2015).

Analisando a Lei nº 11.101/05, verificamos que a petição inicial de recuperação deverá ser minuciosamente elaborada, contemplando a documentação exigida, sob pena de ser indeferida. Consoante, os incisos I a IX do Art. 51 são partes importantes e indispensáveis à petição inicial: Descrição minuciosa da exposição das causas da situação patrimonial, das razões do inadimplemento e da crise econômico-financeira do devedor; As demonstrações contábeis dos últimos três exercícios sociais e as levantadas especialmente para o pedido de recuperação contemplando, o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultados Acumulados, a Demonstração de Resultados desde o último exercício social e o relatório gerencial de fluxo de caixa e sua projeção; A relação nominal completa dos credores com a discriminação do endereço de cada um, a natureza, a classificação e o valor atualizado do crédito, sua origem, o regime dos respectivos vencimentos e a indicação dos registros contábeis de cada transação pendente; A relação integral dos empregados, contendo as respectivas funções, salários, indenizações e outras parcelas a que têm direito, com o correspondente mês de competência e a discriminação dos valores pendentes de pagamento; A certidão de regularidade do devedor no Registro Público de Empresas, o ato constitutivo atualizado e as atas de nomeação dos atuais administradores; A relação dos bens particulares dos sócios controladores e dos administradores do devedor; Os extratos atualizados das contas bancárias do devedor e de suas eventuais aplicações financeiras de qualquer modalidade, inclusive em fundos de investimento ou em bolsas de valores, emitidos pelas respectivas instituições financeiras; As certidões dos cartórios de protestos situados na comarca do domicílio ou sede do devedor e naquelas onde possui filial, e; A relação, subscrita pelo devedor, de todas as ações judiciais em que este figure como parte, inclusive as de natureza trabalhista, com a estimativa dos respectivos valores demandados. Essas documentações ficarão à disposição do juiz, do administrador judicial e de qualquer pessoa interessada, sendo este último mediante autorização judicial (BRASIL, 2005).

De acordo com o Art. 53, há alguns requisitos primordiais que o plano de recuperação apresentado em juízo tem que atender, como de relacionar de forma detalhada quanto aos meios de recuperação que serão aplicados, bem como de seu resumo; demonstrar um relatório com sua viabilidade econômica, para o cumprimento de suas obrigações, conforme o plano apresentado; e, apresentar um laudo de sua situação econômico-financeira, bem como da avaliação dos bens e ativos da sociedade

devedora, que deverá ser elaborado por um profissional legalmente habilitado ou por empresa especializada (BRASIL, 2005).

A recuperação judicial será concedida após verificadas as seguintes situações: aprovação tácita, onde não houve nenhuma objeção por parte dos credores; aprovação sem alterações, decisão da assembleia-geral de credores sobre o plano e já podem eleger os membros do comitê de credores; aprovação com alterações, decisão da assembleia-geral de credores sobre o plano, desde que o devedor tenha consentimento com as mudanças propostas e que não cause prejuízo aos credores ausentes; ou quase-aprovação do plano seguido do deferimento do juiz consoante os requisitos do Art. 58, §1º da LFRE (RAMOS, 2015, p. 110-115).

Cumpridas as obrigações expressas no plano, conforme previsão no Art. 61, *caput*, a recuperação deve durar no período de até 2 anos após a concessão pelo juiz, cessando o processo de recuperação quando as circunstâncias indicarem que o devedor já superou a crise ou que segue na direção para superá-la (RAMOS, 2015, p. 118).

2.2 Planejamento Estratégico no processo de Recuperação Judicial

De acordo com Oliveira (2010, p. 17), o planejamento estratégico é o processo de responsabilidade da gestão da empresa, que proporciona sustentação metodológica para estabelecer as melhores ações – estratégias – objetivando a melhor direção a ser seguida pela empresa e otimizar a interação dos fatores internos e externos da empresa.

Segundo Astrauskas (2003, p. 18), o planejamento estratégico possui características metodológicas comuns sob a luz de vários autores que tratam sobre o tema e estabelecem pelo menos seis etapas distintas:

- (1) definição de um grupo patrocinador que identifique e exponha suas expectativas, (2) uma análise dos aspectos internos à empresa, (3) uma análise do ambiente que influi na empresa, (4) estabelecimento de metas e objetivos, (5) formulação de projetos ou plano de ação e (6) avaliação e controle do plano.

Em conformidade com o exposto acima, para que haja êxito no Plano de Recuperação judicial apresentado pelo devedor, é imprescindível que os gestores elaborem um planejamento estratégico viável ao seu cumprimento, na forma e prazo previsto para sua conclusão. Sendo assim, precisam se basear em um plano de ação com ações de reestruturação e reorganização dos aspectos relevantes da empresa, em um todo,

ou em parte, internos e externos, objetivando solucionar a crise econômico-financeira da empresa.

Conforme Ramos (2015, p. 86-96), quando o devedor apresentar seu plano de recuperação, ele deverá detalhar quais as ações e o planejamento que julgaram viáveis para o cumprimento das medidas necessárias para conseguirem sair da crise econômico-financeira que estão passando e para o cumprimento dos seus compromissos. O Art. 50 da LFRE traz uma lista de alternativas exemplificativas que o devedor poderá seguir distribuída em dezesseis incisos, ou ainda sugerir outros desde que em conformidade com a licitude dos atos a serem executados. Portanto, nessa fase é muito importante a figura de um planejamento estratégico eficiente, de forma a estabelecer as melhores ações ou estratégias que terão que seguir para alcançar sua finalidade, seu objetivo de conseguir sair da crise que se encontra.

3 ESTUDO DE CASO NA PARMALAT

3.1 Breve Histórico do Grupo Parmalat

Com base no Relatório Final do Caso Parmalat, elaborado pela Comissão de Representação Externa (CRE), criada a partir do requerimento RCR 01/2014 para instrução do Processo da Recuperação Judicial da Parmalat no Brasil, tem-se que o Grupo Parmalat é um grupo da área de alimentos, composto por várias empresas, controlado pela Parmalat Financeira SPA, com sede na Itália, e pela família Tanzi, e operavam em 5 países até meados do ano de 1990, sendo eles: Brasil, Alemanha, França, Espanha e Portugal. A partir de 1990, a Parmalat estendeu seus horizontes para países do Mercosul, Estados Unidos, leste Europeu, México e o restante da América do Sul. A receita do Grupo Parmalat era dividida em quatro linhas de produtos, sendo classificada da seguinte forma: Leite e derivados que representavam 60,5% do seu faturamento; Produtos frescos, com 24,1% do seu faturamento, e; Vegetais e forno, com 7,7% cada. O Leite e derivados representava maior parte de seu faturamento total, o equivalente a 2/3 de suas vendas, tornando-se seu carro chefe.

No Brasil, o grupo Parmalat foi fundado no início de 2000, com 19 fábricas, sendo 14 (quatorze) unidades Parmalat, 2 (duas) unidades Etti e 1 (uma) unidade Neugbauer. Em 2000, existia 80 centros de captação de leite *in natura* e 9 centros de

distribuição (CD), presentes na maioria dos estados brasileiros, gerando em torno de 3.174 empregos diretos e 12.600 empregos indiretos (Relatório Final Caso Parmalat).

3.2 Crise do Grupo Parmalat no Brasil

Analisando as informações do Relatório Final do Caso Parmalat, elaborado pela CRE, a crise do Grupo Parmalat no Brasil começou em março de 2001 quando anunciaram o fechamento de 2 unidades no Brasil, sendo elas as mais antigas, localizadas no Estado de Minas Gerais. Em 28 de janeiro de 2004, a Parmalat Brasil entrou com pedido de concordata preventiva, devido a um rombo de US\$ 5 bilhões em suas contas, que foi deferido em 10 de agosto de 2004, e o processo permitiu que a empresa mantivesse suas atividades ativas, em que, apesar das suas limitações, poderia negociar com seus credores a dilação de suas dívidas por um prazo de 24 meses. Com a nova Lei de falência e recuperação judicial de empresas, publicada em junho de 2005, a Parmalat entrou com pedido de migração para a recuperação judicial em 24 de junho de 2005, tendo seu pedido deferido pela justiça em 04 de julho de 2005. Em 22 de dezembro de 2005, a Assembleia Geral dos Credores aprovou o plano de recuperação judicial apresentado pela Parmalat, que tinha como base a emissão de debentures e aumento de capital.

No dia 02 de fevereiro de 2006 o juiz Alexandre Alves Lazzarini, da 1ª Vara de Recuperação e Falências de Empresas, do Tribunal de Justiça de São Paulo, homologou o Plano de Recuperação da Parmalat, tendo em vista que o Plano atendia os requisitos exigidos conforme a LFRE, e obteve manifestação favorável do Ministério Público. Conforme relatório final, o plano de recuperação da Parmalat foi o primeiro plano de uma grande empresa a ser aprovado no Estado de São Paulo desde a vigência da Lei de Falências nº 11.101/2005, e obteve resultado satisfatório, com a possibilidade de se manter no mercado econômico.

Dentre as atividades realizadas pela CRE destacam-se a realização de várias reuniões e audiências públicas, fazendo a ligação com os principais envolvidos e/ou interessados no caso, como as principais autoridades judiciais e administrativas, representantes dos governos, dos agricultores e dos empregados. No decurso da elaboração e análise do Plano de Recuperação Judicial, as atividades da CRE eram de acompanhar as propostas e de informar aos interessados. Tiveram como principal objetivo obter prioridade no pagamento dos agricultores que não aderiram às iniciativas

da empresa e deixaram de fornecer à mesma. O plano estratégico adotado incluiu a antecipação do pagamento da dívida com os produtores de leite, de modo que para cada cinco litros de leite entregue foi pago o valor de um litro a mais para compensar as perdas que tiveram de janeiro de 2004. Dessa forma, cerca de 85% dos produtores aceitaram a proposta da Parmalat e assim conseguiram regularizar sua situação. Ocorreu que a produção de leite foi normalizada em torno de uma captação mensal, que oscilava em 80 milhões de litros de leite, e ainda houve o reposicionamento de marcas no varejo, como a Alimba e Glória, que ganhou versão UHT; a manutenção de presença na mídia; e, a realização de campanhas em pontos de venda (Relatório Final Caso Parmalat).

Consoante o Plano de Recuperação aprovado, a Parmalat reconheceu uma dívida de R\$ 2,2 bilhões com as instituições financeiras, sendo que R\$ 1,5 bilhão era a dívida da Parmalat Participações e R\$ 700 milhões da empresa operacional (Parmalat Alimentos). Já com os fornecedores a dívida chegou a R\$ 150 milhões, embora alguns credores considerarem o montante declarado subestimado. O Plano seguiu a proposta de acelerar o início do pagamento dos créditos por ela devidos a todos os credores operacionais, dentre eles os produtores de leite (Relatório Final Caso Parmalat).

O Plano de Recuperação apresentado previa, entre outras medidas, o início do pagamento dos créditos por ela devidos a todos os credores operacionais (produtores de leite, fornecedores de embalagens e outros) no prazo de 120 dias a contar da data de homologação do Plano. Dessa forma, cerca de 90% dos referidos credores estariam pagos em aproximadamente 15 meses e 100% estariam pagos em aproximadamente 48 meses após a homologação do Plano. Estes prazos poderiam ser abreviados na medida em que, no âmbito do Plano, se realizassem as vendas de imóveis não operacionais elencados com esta finalidade. Além da capitalização, o plano aprovado previu o reescalonamento da dívida em prazos de 4 a 7 anos para os credores financeiros garantidos, e em 12 anos para os credores financeiros quirografários (Relatório Final Caso Parmalat).

A perspectiva mantida pela empresa esteve em pauta pela CRE, que cumpriu plenamente o objetivo da Comissão, que era o de auxiliar a busca de soluções para os problemas relacionados à crise da empresa e, especialmente, para manutenção dos trabalhadores ligados direta e indiretamente a eles, como os trabalhadores urbanos e os agricultores familiares (Relatório Final Caso Parmalat).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste artigo foi responder a seguinte questão: uma empresa em crise econômico-financeira e com risco de falência poderá se restabelecer no mercado, dando continuidade as suas operações através do processo de recuperação judicial? Com base no estudo apresentado, constatou-se que é possível que uma empresa possa superar um período de crise econômico-financeira se ela possuir viabilidade de suportar o processo de uma recuperação judicial. Esta viabilidade se dá com a reorganização da empresa de forma a estabelecer e utilizar um planejamento estratégico eficiente para salvaguardar o cumprimento das obrigações dispostas no Plano de Recuperação apresentado e aprovado, observados as diretrizes e princípios que ela traz.

O caso Parmalat demonstra que, embora seja complexo o processo de Recuperação Judicial no Brasil, obteve-se êxito pela junção de alguns fatores primordiais, destacando-se que a empresa possuía viabilidade de suportar o processo, que atendeu criteriosamente as diretrizes estabelecidas pela LRE nº 11.101/05 e foi fiel ao cumprimento do planejamento estratégico elaborado para conseguir cumprir as obrigações e alcançar o objetivo de restabelecimento da empresa, de sua continuidade, de manutenção de sua fonte produtora e preservação da empresa, contribuindo para o estímulo à atividade econômica e cumprimento de sua função social, gerando e mantendo empregos.

Considera-se que os objetivos foram alcançados, tanto o geral quanto os específicos, que foram propostos: o estudo da forma; os critérios de um processo de recuperação judicial, conforme a Lei nº 11.101/2005; e, como o planejamento estratégico eficiente contribui para o êxito na recuperação de uma empresa com base na análise do estudo de caso do processo de recuperação judicial da Parmalat no Brasil.

Espera-se que este artigo possa contribuir positivamente para os alunos da Faculdade Alfredo Nasser e do Instituto de Ciências Jurídicas e áreas afins, não como um instrumento ou obra acabada, mas como um mecanismo poderoso que poderá servir como ponto de partida para um estudo sobre o assunto, para uma crítica do que foi planejado.

Portanto, esta pesquisa tem muitas possibilidades de continuidade, pois é uma questão complexa e de grande interesse para as organizações. Por este motivo,

sugerimos algumas pesquisas futuras, o que permitirá que outros estudos acadêmicos possam ter como base as informações aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

ASTRAUSKAS, Fabio Bartolozzi. **Planejamento Estratégico para empresas Concordatárias e em recuperação judicial**. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15122003-113121/pt-br.php>>. Acesso em: 3 out. 2015.

BBC BRASIL. **Tire suas dúvidas sobre o caso da Parmalat**. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/economia/story/2003/12/031224_parmalat2rg.shtml>. Acesso em: 25 out. 2015.

BRASIL. **Lei 11.101/2005 de 09 de fevereiro de 2005**. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária (LFRE). Brasília: Planalto. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm>. Acesso em: 3 out. 2015.

_____. Ministério da Justiça. **Guia prático – recuperação judicial**. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/cartilha/arte_final_cartilha_16_WEB.pdf>. Acesso em: 3 out. 2015.

CARVALHO, Luiz Eduardo Vacção da Silva. **O que a recuperação judicial tem a oferecer?** Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/24052/o-que-a-recuperacao-judicial-tem-a-oferecer>>. Acesso em: 03 out. 2015.

FOLHA ONLINE. **Saiba mais sobre o escândalo financeiro da Parmalat**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u78832.shtml>>. Acesso em: 25 out. 2015.

GRANADEIRO GUIMARÃES ADVOGADOS. **As primeiras lições da recuperação judicial**. Disponível em: <http://www.granadeiro.adv.br/template/template_clipping.php?Id=7281>. Acesso em: 25 out. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NASCIMENTO, Joao Paulo de Andrade. **O instituto da recuperação judicial e o caso Parmalat**. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,o-instituto-da-recuperacao-judicial-e-o-caso-parmalat,50335.html>>. Acesso em: 25 out. 2015.

NEGRÃO, Ricardo. **Manual de direito comercial & de empresa: Recuperação de Empresas e Falência**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PACHECO, Filipi Denki Belem. **Os efeitos da recuperação judicial de empresas** (Lei nº 11.101/05). Disponível em:

<<http://filipedenki.jusbrasil.com.br/artigos/111897606/os-efeitos-da-recuperacao-judicial-de-empresas-lei-n-11101-05>>. Acesso em: 3 out. 2015.

PARMALAT. **A Parmalat**. Disponível em:

<http://www.parmalat.pt/index.php?include=content&page=Despre%20noi&module_na_me=Companie&record_id=1>. Acesso em: 5 dez. 2016.

PEREIRA, Mauricio Gomes. **A introdução de um artigo científico**. Disponível em:

<http://scielo.iec.pa.gov.br/scielo.php?pid=S1679-49742012000400017&script=sci_arttext>. Acesso em: 25 out. 2015.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Falência e Recuperação de Empresas: Lei 11.101/2005**. 5. ed. Salvador: JusPodivm, 2015.

RIO GRANDE DO SUL. Assembleia Legislativa. **Relatório Final: Acompanhamento situação grupo Parmalat**. Disponível em:

<<http://www.al.rs.gov.br/download/ComRepresentacaoExterna/Parmalat.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2015.

SALOMÃO, Luis Felipe; SANTOS, Paulo Penalva. **A Lei de Recuperação Judicial e a questão tributária**. Disponível em: <<http://jota.info/lei-de-recuperacao-judicial-e-questao-tributaria>>. Acesso em: 3 out. 2015.

TADDEI, Marcelo Grazzi. **Alguns aspectos polêmicos da recuperação judicial**.

Disponível em:

<http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7690>. Acesso em: 3 out. 2015.

TEIXEIRA, Tarcísio. **A recuperação judicial de empresas**. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/viewFile/67943/70551>>. Acesso em: 3 out. 2015.

VALLE, Alberto. **Crise econômica de 2016**. Disponível em:

<<http://www.empreededoresweb.com.br/crise-economica-de-2016/>>. Acesso em: 5 dez. 2016.

VIDO, Elisabete. **Prática Empresarial**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.