

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

RICARDO SOARES DE SOUZA

**BARREIRAS DE ADESÃO À RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE MICRO, PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS (PMME) NO BRASIL.**

**São Paulo
2025**

RICARDO SOARES DE SOUZA

**BARREIRAS DE ADESÃO À RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE MICRO, PEQUENAS
E MÉDIAS EMPRESAS (PMME) NO BRASIL.**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação da Profa. Dra. Clandia Maffini Gomes

São Paulo
2025

**Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561**

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Souza, Ricardo Soares de.

Barreiras de adesão à recuperação judicial de Micro, Pequenas e Médias Empresas (PMME) no Brasil. / Ricardo Soares de Souza. São Paulo, [s.n.]: 2025.

88 f.: il., tab.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Clandia Maffini Gomes.

Área de concentração: Administração.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2025.

1. Recuperação judicial. 2. Micro, Pequenas e Médias Empresas PMME. 3. Processo judicial. 4. Lei da recuperação judicial. 5. Recuperação judicial - PMME - Brasil. I. Gomes, Clandia Maffini. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me concedeu vida, uma segunda chance, uma esperança quando em um acidente automobilístico em 2019, que era para ser fatal, se tornou uma nova oportunidade e marcou para sempre minha história!

Agradeço à minha esposa Flávia, que se mostrou uma guerreira enfrentando todas as adversidades com todo apoio, amor e motivação durante essa jornada de retomada da minha vida pós condição permanente de PCD; frente a internações, crises, cirurgias, fisioterapias ela me incentivou em tudo, inclusive na retomada e conclusão do mestrado “Flávia, você é a coroa da minha vida e de todas as minhas realizações”.

Agradeço à minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Clandia Gomes. Uma referência acadêmica e uma orientadora generosa, objetiva, prática e parceira, sempre me motivando a acreditar, romper e concluir esta fase da minha vida. Agradeço aos professores do Mestrado Profissional em Gestão de Negócios da FIA por todo aprendizado, crescimento e apoio.

Agradeço à Equipe de Coordenação do Curso e à equipe da Biblioteca FIA nas pessoas da Prof.^a Dr.^a Elza Veloso, Mafalda Medeiros e Karen Alessandra pelo inestimável apoio e paciência na retomada desta minha jornada e conclusão. Agradeço aos meus colegas do Mestrado Profissional, uma turma inspiradora que até hoje mantêm contato para apoio mútuo, meu carinhoso agradecimento. Agradeço imensamente aos profissionais entrevistados que apoiaram este estudo, mesmo com tamanhas dificuldades de tempo e agenda contribuíram com suas experiências, conhecimento e tempo.

Por fim, agradeço e faço menção a todos os empresários apaixonados do segmento de PMME que frente a tantos desafios se lançam a empreender superando tudo e todos e contribuindo para o futuro deste país, a vocês todo meu respeito “Vocês movem o Brasil”!

RESUMO

Em decorrência do alto número de empresas que encerram suas atividades todos os anos no Brasil, com recordes de fechamento anuais no pós-pandemia, visto que a maioria destes encerramentos se constitui de empresas do segmento de Pequenas, Micro e Médias Empresas (PMME), e em contraponto ao baixíssimo número de solicitações de Recuperação Judicial (RJ) por este segmento, este estudo teve o intuito de identificar as principais barreiras que dificultam ou impedem o acesso à ferramenta da Recuperação Judicial (RJ) pelo segmento Pequenas, Micro e Médias Empresas (PMME) no Brasil. A Recuperação Judicial de Empresas (RJ) é uma ferramenta disponibilizada por meio da Lei 11.101/2005 do Código Civil Brasileiro, como uma alternativa ao empresário em dificuldade, possibilitando que empresas em declínio ou dificuldade se recuperem e se reorganizem, mantendo sua atividade empresarial e preservando suas funções socioeconômicas. Então se desenvolveu este estudo, que foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa aplicada e exploratória no formato de entrevista com dois roteiros semiestruturados, sendo um direcionado aos especialistas na temática, e um segundo para empresários do segmento de PMME, que já tiveram as suas empresas submetidas a crises e/ou encerraram as suas atividades empresariais, não optando por acessar esta ferramenta da Recuperação Judicial como um esforço final para impedirem o fechamento de seus negócios. A pesquisa de dados e informações foram obtidas de 2005 a 2025 junto aos órgãos, indicadores e associações de classe como SEBRAE, SERASA, ABJ, IBGE, CAGED, MEGF, SPC entre outros, que nos apresentou em seus relatórios os padrões e comportamentos que confirmaram a baixa aderência deste segmento à ferramenta da recuperação judicial e nos levou ao desenvolvimento deste estudo.

Palavras-chave: Recuperação Judicial; Micro e Médias Empresas; Processo de Recuperação Judicial; Lei de Recuperação Judicial.

ABSTRACT

Due to the high number of companies that cease their activities every year in Brazil, with annual closure records in the post-pandemic period, since most of these closures are companies in the Small, Micro and Medium-sized Enterprises (SMME) segment, and in contrast to the very low number of requests for Judicial Recovery (RJ) by this segment, this study aims to identify the main barriers that hinder or prevent access to the Judicial Recovery (RJ) tool by the Small, Micro and Medium-sized Enterprises (SMME) segment in Brazil. The Judicial Recovery of Companies (RJ) is a tool made available through Law 11.101/2005 of the Brazilian Civil Code, as an alternative for entrepreneurs in difficulty, enabling companies in decline or difficulty to recover and reorganize themselves, maintaining their business activity and preserving their socioeconomic functions. This study was then developed, which was conducted through applied and exploratory qualitative research in the form of an interview with two semi-structured scripts, one aimed at experts in the subject, and a second for entrepreneurs in the SME segment, whose companies have already been subjected to crises and/or have closed their business activities, not choosing to access this Judicial Recovery tool as a final effort to prevent the closure of their businesses. The research of data and information was obtained from 2005 to 2025 from bodies, indicators and class associations such as SEBRAE, SERASA, ABJ, IBGE, CAGED, MEGF, SPC among others, which presented us in their reports the patterns and behaviors that confirmed the low adherence of this segment to the judicial recovery tool and led us to develop this study.

Keywords: Judicial Recovery; Small, Micro and Medium-sized Enterprises; Judicial Recovery Process; Judicial Recovery Law.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Solicitação de recuperação judicial do segmento PMME por ano.....	14
Gráfico 2 -	Empresas encerradas de 2005 a 2024.....	14
Gráfico 3 -	Mapa de empresas abertas e fechadas em 2024.....	24
Gráfico 4 -	Quantidade de microempresas individuais ativas no Brasil.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Prazos do Processo de Recuperação Judicial.....	37
Tabela 2 -	Custos e Honorários Advocatícios da OAB 2020 para solicitação de RJ.	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	-	Passo a passo do processo de adesão à RJ.....	36
Figura 2	-	Variável de pesquisa 1.....	73
Figura 3	-	Variável de pesquisa 2.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Plano Teórico.....	19
Quadro 2 -	Classificação das Barreiras de Adesão a recuperação Judicial.....	44
Quadro 3 -	Características da pesquisa.....	46
Quadro 4 -	Estruturação do questionário.....	47
Quadro 5 -	Fontes de dados para coleta.....	47
Quadro 6 -	Objetivos da pesquisa.....	49
Quadro 7 -	Panorama de entrevistados.....	51
Quadro 8 -	Importância do Segmento PMME.....	54
Quadro 9 -	Motivos geradores de crise e falências no segmento PMME.....	56
Quadro 10 -	Porte das Empresas e sua relação com a crise.....	60
Quadro 11 -	Tipos de ferramentas acessadas do segmento PMME para enfrentar crises.....	62
Quadro 12 -	Conhecimento da ferramenta da RJ.....	63
Quadro 13 -	Barreiras de adesão do segmento PMME a RJ.....	65
Quadro 14 -	Ação para melhoria de adesão a ferramenta da RJ pelo segmento PMME.....	69
Quadro 15 -	Ranking das barreiras de adesão a RJ com base nas pesquisas.....	71
Quadro 16 -	Manual de boas práticas.....	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Problema de pesquisa.....	15
1.2	Objetivo geral.....	16
1.3	Objetivos específicos.....	17
1.4	Justificativa do estudo.....	17
1.5	Organização do trabalho.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Empreendedorismo e as PMME.....	19
2.2	A importância do segmento de PMME no Brasil.....	21
2.3	O desafio de Gestão enfrentado pelo empresário do segmento PMME no Brasil.....	23
2.4	O impacto das microempresas (MEI) no segmento de PMME.....	26
2.5	Boas práticas de gestão empresarial para o segmento PMME.....	28
2.6	A recuperação judicial de empresas.....	31
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	45
3.1	Coleta de dados.....	47
3.2	Roteiro de coleta de dados.....	48
3.3	Matriz de amarração metodológica.....	49
3.4	Análise e interpretação de dados.....	50
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
4.1	Caracterização dos entrevistados.....	51
4.2	Análise dos resultados das entrevistas por tema que balizaram o questionário.....	53
5	CONCLUSÃO DO ESTUDO.....	74
6	PRODUTO TECNOLÓGICO.....	76
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICES.....	84

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se um crescimento exponencial do segmento de Micro, Pequenas e Médias Empresas (PMME) no Brasil, tornando o perfil do mercado majoritariamente constituído por este segmento e porte de empresas. Segundo o mapa de empresas do governo federal, em maio de 2024, existia 21.738.420 milhões de empresas no Brasil, e segundo a mesma fonte, o segmento de PMME corresponde a 99% deste total.

O mercado empresarial brasileiro é extremamente dinâmico, e todos os anos, milhares de empresas iniciam suas atividades, porém milhares também encerram suas atividades. Segundo o IBGE e a SERASA EXPERIAN, entre 2005 a 2023 foram abertas mais de 26.9 milhões de empresas, em contrapartida, as empresas que encerraram suas atividades foi de 17.3 milhões, deixando no Brasil neste período, um superávit de mais de 9.5 milhões de empresas. Quando vislumbra-se o número de empresas abertas e o superávit, é impressionante, mas não se pode ignorar o fechamento de milhões de empresas, são mais de 80 mil, encerrando suas atividades por mês, mais de 2.6 mil por dia, um número alarmante, principalmente ao projetarmos que 99% destes encerramentos são de empresas que fazem parte do segmento PMME.

Mediante a importância do segmento PMME, muitas universidades, instituições privadas e de classes, sindicatos e o governo se empenham em munir o micro, pequeno e médio empresário de toda ferramenta possível para o sucesso de seu pequeno negócio. E o direito empresarial também se alia a estas forças para os casos em que estes empresários se encontrem em dificuldades financeiras ou eminente falência, através de uma lei que dá acesso à ferramenta da recuperação Judicial (RJ), como um apoio e socorro aos empreendedores em dificuldades.

A recuperação judicial é uma ferramenta que tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira da empresa, ao aderir a RJ se inicia um processo que visa impedir a falência da empresa, por meio da adesão desta ferramenta inicia-se um processo de intervenção jurídica da empresa em dificuldade, cria-se um plano de recuperação e reestruturação que desenvolve um processo de renegociação com todos os credores, implementando um bloqueio de todas as ações e execuções garantindo assim proteção contra ações judiciais que ficam suspensas em todo processo de recuperação. Um administrador judicial é estabelecido e o plano de recuperação é aprovado e iniciado com intuito de resgatar a saúde financeira da instituição, de cumprir as obrigações com fornecedores, protegendo assim a fonte produtora, mantendo os empregos dos trabalhadores, promovendo, assim, a preservação

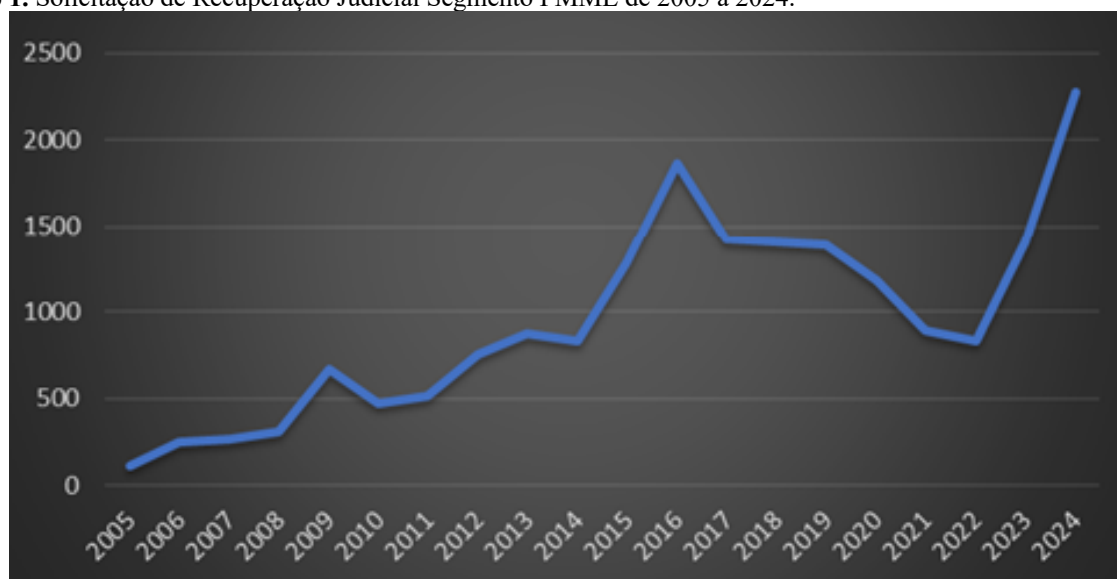
da empresa e suas funções sociais, sua atividade econômica, e a sua importância na comunidade a qual esta inserida (Lei nº 11.101/2005, art. 47).

No exemplo abaixo conseguimos entender a necessidade deste estudo, que se propôs a explorar e identificar as dificuldades que fizeram estes empresários desprezarem a ferramenta da Recuperação Judicial e caminharem para o encerramento de suas empresas, não aderindo a possibilidade de salvarem seus negócios e reerguerem suas atividades empresariais, veja os exemplos abaixo:

Segundo o IBGE 2024 e SERASA EXPERIAN 2024, no período entre 2005 e 2023, tivemos 17.9 milhões de empresas encerraram as suas atividades, e ocorreram somente 16.735 solicitações de Recuperações Judiciais, sendo que 14.388 (86%) destas solicitações são de empresas do segmento de PMME e 2.347 (14%) de grandes empresas. Quando comparo o universo das empresas que encerraram suas atividades e não solicitaram RJ é um total de 99,92% do total, ou seja, somente 0,08% das empresas que estavam em processo de encerramento de suas atividades solicitaram ou aderiam a ferramenta da recuperação judicial, totalizando um percentual de aderência de 0,09%. A cada 1035 empresas que encerram suas atividades, somente (1) uma pede Recuperação Judicial.

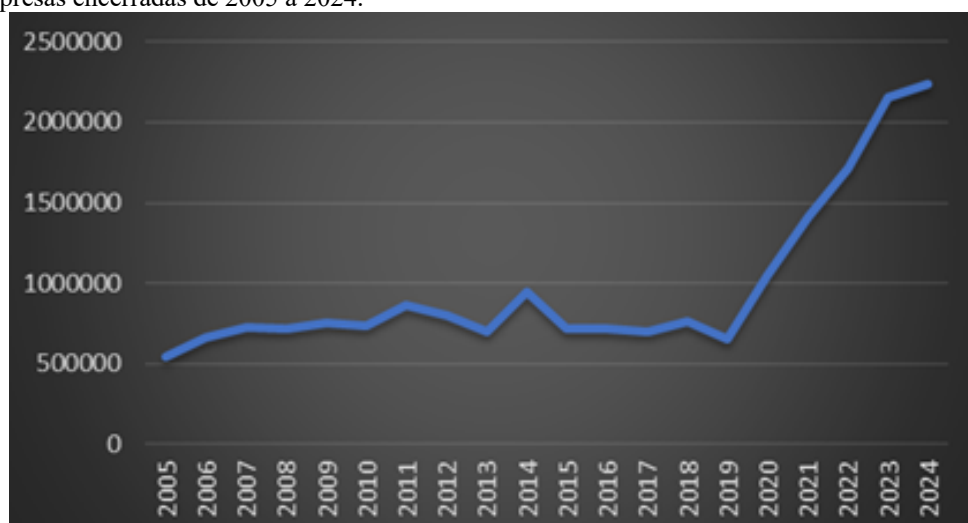
No período de pandemia e pós-pandemia da Covid 19, os números são mais drásticos, caindo para 0,06% de aderência em 2021, no ano de 2022, para 0,04%, e em 2023, para 0,06% novamente, pois os números de empresas encerrando suas atividades aumentaram e as solicitações de RJ diminuíram. Entre 2020 e 2023 a cada 1.468 mil empresas que fecharam somente (1) pediu recuperação Judicial.

Os gráficos 1 e 2, com dados do Serasa Experian 2024 e IBGE 2024, mostram este fenômeno e inclusive apresentam quedas no número de solicitações justamente em anos de recorde de fechamento de empresas.

Gráfico 1. Solicitação de Recuperação Judicial Segmento PMME de 2005 a 2024.

Fonte: SERASA (2024).

Os números de empresas encerrando suas atividades caminharam para um ano recorde em 2024, segundo o IBGE, Serasa Experian e Mapa de Empresas do Governo Federal, já totalizaram 2 milhões 236 mil 190 empresas que encerraram suas atividades no ano, com um número de 2273 pedidos de recuperação judicial sendo do segmento de PMME 2092, é menos de 0,001%, ou seja, 1 um pedido a cada 983 encerramentos de empresa. Isso confirma o ano de 2024 como ano de maior número de pedidos de RJ desde o início da série histórica e o ano de menor aderência. Mesmo com o recorde de solicitações, este número está muito a quem do que deveria ser tais índices de uso desta ferramenta desenvolvida exatamente para tempos de dificuldades.

Gráfico 2. Empresas encerradas de 2005 a 2024.

Fonte: IBGE (2025).

Mesmo depois da promulgação da Lei de Recuperação Judicial e Falência (Lei 11.101/2005) em 2005, que gerou melhorias a atualizações consideráveis, os dados mostram que a aderência continuou baixíssima. Mesmo com o aumento do número de solicitações de 2005 em diante, quando projetamos junto aos números de empresas encerrando suas atividades, esta aderência se torna ínfima.

E um dado mais preocupante, depois do pico de solicitações em 2016, as solicitações só caíram oriunda do segmento PMME na contramão do crescimento de solicitações oriundas do segmento de grandes empresas (GRE).

Após a última atualização da Lei 11.101 para sua nova versão atualizada, Lei 14.112 de 24 de dezembro de 2020, os números se mantêm nas mesmas condições de não aderência.

Constatado o fenômeno de que milhões de empresas do segmento PMME encerram suas atividades sem aderirem a ferramenta da Recuperação Judicial, este estudo se propõe a identificar as principais barreiras que dificultam esta adesão, e propor, por meio de um manual de boas práticas de gestão um esclarecimento e orientação com o intuito de aumentar a adesão à ferramenta ao diminuir os impactos destas barreiras. Melhorando e estimulando assim o acesso à ferramenta da RJ pelo segmento mais relevante do Brasil, segmento PMME.

1.1 Problema de pesquisa

Mediante ao atual cenário de crise na economia brasileira, e um mercado complexo e competitivo, os números e projeções de fechamentos de empresa estão pessimistas e caminhando para uma previsão de fechamento de mais de 1 milhão de empresas para 2024. Segundo o boletim do segundo quadrimestre do Ministério do Empreendedorismo divulgado pelo portal Gov.br o número de empresas que encerraram suas atividades em 2024 chegou ao número de 2.236.190 milhões de empresas encerradas. O SERASA EXPERIAN 2024 confirma que teve-se somente 2273 solicitações de Recuperação Judicial frente a estas mais de 2.3 milhões empresas encerrando suas atividades. Além do segmento ser responsável por 99% das empresas ativas em número absoluto no Brasil, o segmento de PMME são maioria nos índices de mortalidade das empresas com 99% das empresas encerradas no Brasil, porém com um dado mais alarmante ainda, este segmento segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) 2023, foi responsável por 8 em cada 10 vagas de emprego formal em 2023, a mortalidade deste segmento impacta profundamente na economia formal e informal.

Segundo estudos de SERASA, IBGE, SPC Brasil e SEBRAE o segmento de PMME tem como causa de sua mortalidade motivos de má gestão, desconroles financeiros e falta de planejamento, motivos estes ligados diretamente a governança, ao equilíbrio e boa gestão, e ao impacto social oriundo da falta de conhecimento daqueles que decidem empreender no Brasil, que segundo o SPC Brasil 8 em cada 10 brasileiros não tem controle sobre suas finanças e não sabe como fazer isso, e automaticamente isso passa do lado pessoa física para o lado pessoa jurídica e as empresa já iniciam sem qualquer planejamento, preparo, controle financeiro ou de governança.

Ao buscar na Lei 11.101/2005 identificam-se uma série de requisitos necessários para que a empresa possa ter acesso à ferramenta da Recuperação Judicial e são eles:

- Requisito da Aptidão Administrativa, ou seja, critérios que os sócios e a empresa precisam possuir para solicitarem a ferramenta como 24 meses mínimos de atividade, os sócios não podem ter condenações, não ter decretado falência anteriormente, não ter solicitado recuperação judicial nos últimos 60 meses;
- Requisito de Viabilidade Financeira a serem aplicados para adesão e início do processo como remuneração do Administrador Judicial, custos advocatícios e demais taxas;
- Requisito da Formalidade Plena nos processos e administração da empresa, a empresas deve ser formalizada e estar em dia com todos os seus impostos e obrigações fiscais;
- Requisito da Viabilidade de Recuperação segundo a análise do Juiz e do Administrador Judicial, o plano de recuperação deve ser coerente e plausível, apto a gerar caixa e recuperar a empresa do seu estado de declínio financeiro atendendo as obrigações com seus credores.

Mas ao analisar os requisitos identifica-se que cada um deles se materializa em uma dificuldade, ou barreira para que o empresário do segmento PMME consiga cumprir e ter acesso à ferramenta da Recuperação Judicial.

Então o trabalho se propõe a responder: *Quais são as principais barreiras encontradas pelo segmento de PMME para aderir a ferramenta da Recuperação Judicial de Empresas?*

1.2 Objetivo Geral

Analisar o processo de adesão à ferramenta da recuperação judicial e as principais barreiras que impedem ou dificultam a adesão do segmento de micro, pequenas e médias empresas (PMME) à ferramenta de recuperação judicial.

1.3 Objetivos Específicos

Caracterizar o passo a passo do processo de adesão das empresas à ferramenta da Recuperação Judicial;

Identificar os requisitos que a empresa do segmento PMME deve possuir para aderir a ferramenta da RJ, destacando onde ocorrem estas barreiras no processo, e seus graus de comprometimento;

Analisar as principais barreiras que impedem ou dificultam a adesão do segmento de micro, pequenas e médias empresas (PMME) à ferramenta de recuperação judicial.

Descrever ações para prevenir, corrigir e/ou amenizar o impacto destas barreiras propondo um manual de boas práticas de gestão com intuito de aumentar as possibilidades de adesão à ferramenta da RJ pelas empresas do segmento PMME.

1.4 Justificativa do estudo

A justificativa tem a ver com a relevância do estudo, diferente dos objetivos, não somente a importância é levada em conta, a originalidade e atualidade da pesquisa, expondo o valor que este estudo trará frente aos objetivos cumpridos (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

Este estudo pode ser utilizado no âmbito preventivo, tanto no estímulo ao segmento PMME a aplicarem a boa gestão e controles de gerenciamento e governança aos seus negócios, como de conhecimento para que o segmento saiba e que tem acesso a tal ferramenta, pois parte das empresas que encerram suas atividades o fazem sem ao menos tentarem acesso à ferramenta da recuperação judicial, que aumentariam as chances de manterem suas atividades empresariais e funções sociais ativas.

Este estudo se justifica por 4 principais motivos:

a) relevância para a sociedade, frente a representatividade das micro, pequenas e médias empresas (PMME) no Brasil (Segmento representa 99% das empresas em número absoluto segundo Serasa 2024) e a grande quantidade de empresas deste segmento que encerram as suas atividades anualmente (somente em 2024 foram mais de 2.3 milhões de empresas segundo o IBGE e Mapa de Empresas GOV), este estudo expõe as principais barreiras que impedem a adesão destes empresários a ferramenta como ajuda e socorro empresarial. Ao expor tais barreiras poder-se-á propor ações corretivas por meio da aplicação de boas práticas de gestão

e planejamento que facilitará o acesso destas empresas à ferramenta da RJ, colaborando com a diminuição do número de empresas que encerram suas atividades, preservando assim empregos e proporcionando que elas cumpram seu papel econômico e social na comunidade;

b) relevância acadêmica, pois estudo irá abordar um assunto ainda incipiente (segundo pesquisas no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, Google Acadêmico, BDTD Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, bibliotecas da FIA, Amazon Kindle entre outros), pois atualmente as literaturas sobre Recuperações Judiciais e o segmento PMME são poucas quando olha-se a abordagem conjuntamente, porém se constituem em constructos mais frequentes quando abordados individualmente. Logo a abordagem integrada dessas duas propostas deverá contribuir para o desenvolvimento dessa temática;

c) relevância empresarial, pois o estudo deverá gerar um manual de orientação a ser apresentado ao mercado, contendo não apenas as barreiras de acesso identificadas, mas recomendações de ações a serem tomadas pelo empresário para a superação e prevenção destas barreiras. Os dados gerados deverão auxiliar no aprimoramento das estratégias de gestão voltadas ao segmento de PMME;

d) relevância jurídica, os dados e resultados gerados poderão assessorar profissionais e legisladores a aprimorarem e a criarem ferramentas mais eficientes e eficazes, ou até sugerir leis complementares com o intuito de contribuir com o crescimento de nossa economia que tem no segmento de Micro, Pequenas e Médias Empresas PMME a maior parcela de representatividade no mercado empresarial brasileiro.

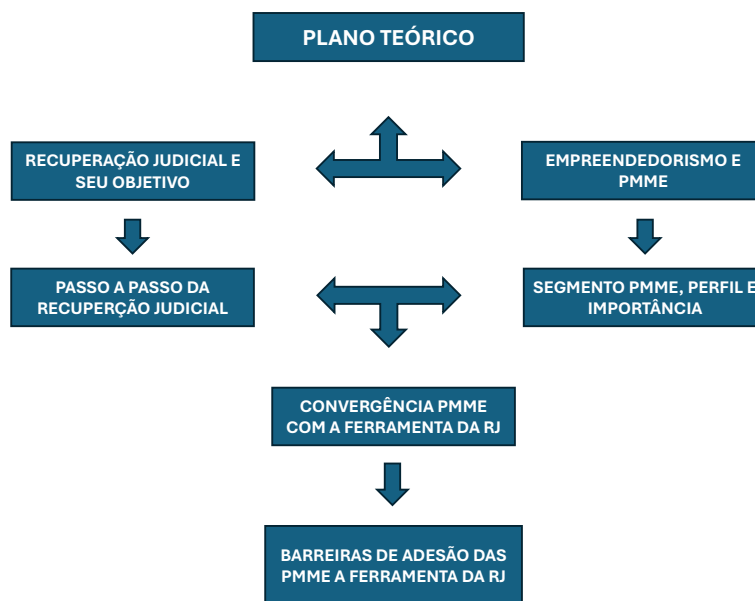
1.5 Organização do trabalho

Além da introdução, nos próximos capítulos apresenta-se a base teórica do segmento PMME, suas características, e sua relevância no Brasil, aborda-se também a ferramenta da Recuperação Judicial e seus requisitos, e destacam-se as barreiras identificadas por meio destes requisitos em contraste com o segmento de PMME. Na sequência detalha-se o método de pesquisa e os estudos que irão permear a execução deste projeto, e por fim apresenta-se o cronograma das ações e atividades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O intuito deste capítulo é apresentar o tema pesquisado, fornecendo informações atualizadas que corroboram e embasam os motivos dos estudos e da pesquisa (Vergara, 2000).

Quadro 1. Plano Teórico



Fonte: Autoria própria (2025).

2.1 Empreendedorismo e as PMME

O termo empreendedorismo provém da França do século XVII a XVIII referendando pessoas que procuravam melhorar o setor econômico local por meio de atitudes e comportamentos novos. A ciência do empreender estuda as competências e iniciativas que, por meio de habilidades e atitudes novas, geram oportunidades de novos negócios lucrativos e inovadores (Ramos; Carvalho, 2020).

O empreendedorismo tem uma função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no crescimento e na prosperidade de nações e regiões. Esses resultados em larga escala podem ter princípios um tanto modestos, pois as ações empreendedoras começam no ponto em que uma oportunidade lucrativa encontra um indivíduo empreendedor (Robert; Peters; Dean, 2014).

Para um conceito gerar frutos é necessário que, habilmente, um agente o execute e aplique, com fidelidade e disciplina a todos os atributos que esta ciência recomenda. Segundo o curso de Empreendedorismo em Economias Emergentes da Universidade de Harvard, os

países em desenvolvimento e economias emergentes são ambientes propícios e proliferadores de agentes de empreendedorismo, assim como de geradores de empreendedores, pessoas comuns com ideias e projetos viáveis e promissores que farão de tudo para tirarem do papel e trazerem à prática tais projetos, mesmo sendo um pouco ignorantes e leigos na arte de planejar, e com planos modestos e em estágios iniciais, eles iniciam, como se uma força os empurrasse para a execução, cobrindo vazios institucionais e com a esperança de resultados positivos e crescentes. Este fenômeno é a força do empreendedorismo agindo sobre um empreendedor (Harvard, 2020).

O empreendedor é o centro. Ele não é somente um fundador de novas empresas, o construtor de novos negócios ou o consolidador e impulsionador de negócios atuais. Ele é muito mais do que isso, pois proporciona a energia que move toda a economia, alavanca as mudanças e transformações, produz a dinâmica de novas ideias, cria empregos e impulsiona talentos e competências. Mais ainda: ele é quem fareja, localiza e rapidamente aproveita as oportunidades fortuitas que aparecem ao acaso e sem pré-aviso, antes que outros aventureiros o façam. O termo “empreendedor” significa aquele que assume riscos e começa algo inteiramente novo (Chiavenato, 2012).

Se o empreendedorismo é a força motivadora, o empreendedor é o agente executor do negócio. O meio pelo qual ocorre a execução, sem dúvida é a empresa. O início pode até ocorrer informalmente pelo executor, o empreendedor, sendo ainda pessoa física, mas a empresa é o ambiente que torna a pessoa física em jurídica, lhe dando total condição e possibilidades de desenvolver todo seu projeto e crescer na escalada de maturação de seu negócio (Harvard, 2020).

As oportunidades de negócios encontram-se no ambiente e são visíveis por algumas pessoas capazes de identificá-las, selecioná-las e transformá-las em negócio real. Quem tem essa capacidade é chamado de “empreendedor”. É ele quem vê oportunidades onde outros nada enxergam, é ele quem leva adiante o projeto e o torna viável e é ele quem não mede sacrifícios pessoais para criar e manter seu empreendimento e, mais ainda, faz isso com tal entusiasmo que consegue convencer outras pessoas a ajudá-lo nessa realização por meio da empresa que constitui e dos stakeholders que a cercam na sua cadeia de relações (Barbosa; Pisa; Lemes, 2010).

O empreendedor é o agente que identifica oportunidades e que, para explorá-las, toma a iniciativa de reunir, organizar ou administrar recursos na forma de uma empresa autônoma, assumindo uma quantidade significativa de risco associado com a participação acionária nessa empresa, e comprometendo-se pessoalmente com o resultado (Drucker, 2010).

A micro, pequena e média empresa é a base para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil, tanto que desde 1988 o segmento vem crescendo e se beneficiando de várias alterações nas leis, procedimentos e diretrizes com forte intenção do poder público de diminuir a burocracia, reduzir a carga tributária e simplificar processos, gerando ambientes favoráveis e gerando conquistas importantes ao pequeno empreendedor (Oliveira; Anselmo, 2015).

O empreendedorismo é a motivação, o vislumbrar da oportunidade e das possibilidades sobre um negócio, já o empreendedor é o agente com atributos e expertise necessárias para identificar e vislumbrar estas oportunidades e possibilidades e a empresa é o meio pelo qual ele vai executar este empreendedorismo e tornar realidade o que está somente na seara da concepção. Esta é a importância da empresa PMME, é a casa que abriga o empreendedor sendo esta o ambiente apropriado de exercer o empreendedorismo, por meio de um ambiente ágil, o mais desburocratizado possível, onde o empreendedor possa progredir com mais rapidez e liberdade.

2.2 A importância do segmento de PMME no Brasil

O mercado brasileiro tem um perfil empreendedor, prova disso é sua grande participação das empresas do segmento PMME no todo do mercado, 99% deste total de empresas no Brasil são pertencentes ao segmento PMME, segundo SEBRAE 2024.

De acordo com o IBGE, a Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas, o SEBRAE e o BNDES, a classificação que determina se uma empresa se enquadra no segmento de Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil é determinada sob 2 critérios, Faturamento Anual, sendo o segmento de PMME restrito a um faturamento de até 4.800.000(Quatro Milhões e oitocentos mil reais anuais ou quatrocentos mil reais por mês) e o segundo critério é pelo Número de Funcionários, para o segmento de PMME, e neste critério temos duas variantes sendo para empresas do segmento de PMME classificadas por indústria o limite de funcionários são 499 (Quatrocentos e Noventa e Nove) e para empresas classificadas como comércio e prestação de serviços devem ter no máximo 99(Noventa e Nove) funcionários.

A movimentação dos últimos 18 anos em prol do segmento de PMME tem gerado frutos, pois o segmento cresce consideravelmente, e depois da promulgação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa de 2006, novos recordes e resultados promissores foram proporcionados ano a ano.

Esta é uma movimentação de convergência muito importante das estruturas governamentais no Brasil, que deu um passo extremamente significativo em 2006 ao instituir um novo Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Também conhecido como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, a legislação criou mecanismos para melhorar o ambiente institucional para os pequenos negócios. Uma lei não apenas focada em aspectos tributários, mas também em questões como a desburocratização, acesso a novos mercados, ao crédito, à inovação. Uma revolução, cujos resultados serão colhidos nos próximos anos (Lemes, 2010).

O segmento de PMME desde então vem crescendo, e expandindo suas áreas de atuação em todo mercado brasileiro e no mundo através das importações e exportações, frutos de ações como a de 2006 e de um ambiente propenso ao empreendedorismo. Segundo o IBGE 2023, em 1985 os pequenos negócios eram responsáveis por 21% do PIB, já em 2001 chegou a 23,2% e hoje alcança 30% do PIB, segundo SEBRAE, 2023.

As PMME alcançaram tamanha relevância que, segundo o CAGED, 2023, o segmento é responsável por 80% dos empregos com carteira assinada no Brasil. Diversos países colecionam histórias de como o investimento neste segmento geram frutos promissores, por exemplo, a Irlanda.

A Irlanda é uma prova de que esta fórmula gera resultados a médio e longo prazo, os irlandeses foram, por mais de dois séculos, um dos países mais pobres da Europa, com baixos níveis de escolaridade e elevados níveis de emigração. O governo reduziu, no final da década de 1980, a carga tributária do setor produtivo e ao mesmo tempo investiu em educação, desburocratização e no tratamento diferenciado às pequenas empresas. O PIB irlandês atingiu os níveis da União Europeia em 1998, o desemprego caiu para 4% em uma década e o país tornou-se um dos centros mundiais de software e tecnologia (Lemes, 2010).

O Brasil acumula alguns recordes de crescimento no que se refere ao segmento de PMME. Em mais de duas décadas, de 2001 a 2023, o segmento das PMME saltou de 144 bilhões para 420 bilhões em valores da época, de acordo com SEBRAE 2023.

Segundo um estudo do SEBRAE e FGV, em 2023, o segmento chegou a representar 70% das atividades referente ao setor de prestação de serviços do PIB brasileiro. Principalmente pela expansão das startups que de 2011 a 2022 saltaram de 4.148 para mais de 12.000 segundo o mapeamento do CORTEX 2023.

Na verdade, o futuro não pertencerá nem a um nem a outro tipo de organização em termos de porte, mas ocorrerá o surgimento de mais empresas, quer sejam micro, pequenas,

médias ou grandes organizações (Tachizawa, 2014). E, sem dúvidas, a principal porta de entrada do empreendedorismo e desenvolvimento de negócios é o segmento de PMME.

Apresentada a relevância e importância do segmento de PMME no Brasil, é de vital importância entender que assim como a taxa de natalidade de empresas deste segmento é muito grande, da mesma forma a taxa de mortalidade é alarmantemente alta.

Segundo IBGE e SERASA EXPERIAN 2024 foram abertas 26.906.811 milhões de empresas no Brasil e foram encerradas 17.327.835 milhões de empresas no período de 2005 a 2023, ocorreu um superávit de 9.578.976 milhões de empresas no Brasil, isso é uma demonstração da força deste segmento que cresceu freneticamente, principalmente no pós pandemia do COVID19, período de 2020 até 2023 quando foram abertas 15.093.276 milhões de empresas em contrapartida do fechamento de 6.326.459 milhões de empresas, isso mostra a coragem e ousadia do povo brasileiro que alcança um superávit neste período de 4 anos pós pandêmico de 8.766.817 empresas.

O índice de natalidade de empresas no Brasil é expressivo e intenso, demonstra uma busca constante de pessoas pelo seu sonho, motivadas pelo empreendedorismo quando abrem suas empresas e empreendem para um novo negócio.

O foco deste estudo se volta totalmente aos números e índices de mortalidade de empresas no Brasil, o ponto de conexão desta abordagem se apresenta no momento que estas empresas encontram dificuldades em sua trajetória e necessitam de apoio, ajuda, socorro para salvarem seus negócios, e a ferramenta da Recuperação Judicial se apresenta como mais uma importante opção para salvar empresas em dificuldades ou em eminente declínio.

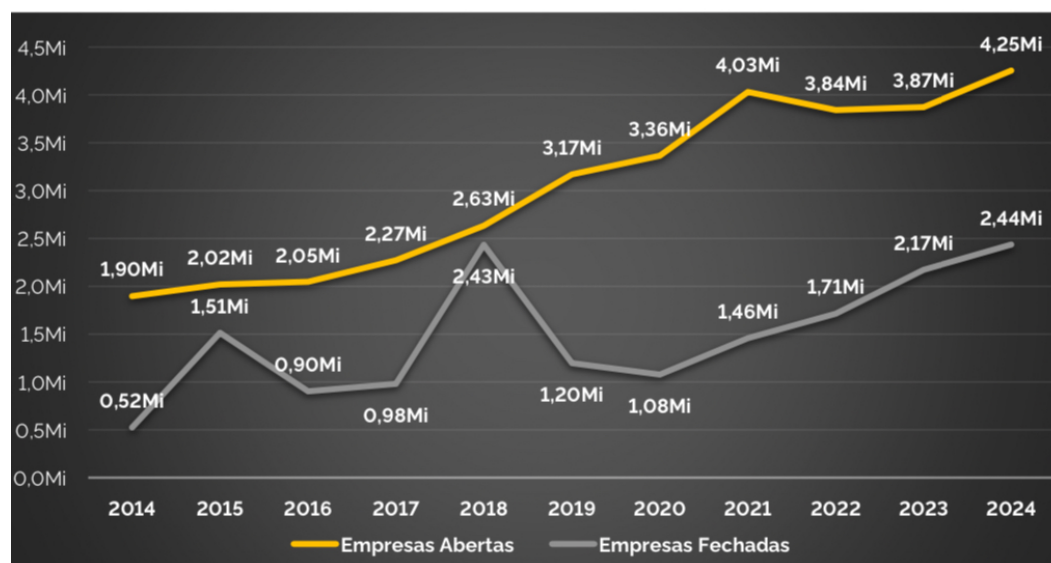
2.3 O desafio de Gestão enfrentado pelo empresário do segmento PMME no Brasil

O segmento de PMME no Brasil sofre duros golpes pois, segundo SERASA 2024, relatório de mortalidade e falências requeridas, o segmento é responsável por mais de 90% destas empresas que encerram suas atividades. E mediante todas as informações já apresentadas sobre a relevância e representatividade deste segmento vale a pena ressaltar os motivos que mais causam principais estes altos índices de mortalidade. Mortalidade essa que foi intensificada em 2018, pois um dos fatores determinantes para o expressivo número de empresas fechadas do segmento de PMME foi a aprovação da Resolução CGSIM nº 44, de 29 de janeiro de 2018, que possibilitou que fosse encerrado (cancelado) pelo Governo Federal, o

Microempreendedor Individual (MEI) considerado inadimplente ou que não tivesse entregue a declaração anual nos últimos dois exercícios expondo mais ainda suas deficiências gerenciais.

Segundo Mapa de Empresas do Governo federal, apresentado abaixo, foram 2.4 milhões de empresas que encerraram suas atividades no Brasil em 2024, um recorde e como sempre as empresas de pequeno porte são responsáveis pela maioria destes encerramentos de atividade.

Gráfico 3. Mapa de Empresas Abertas e Fechadas em 2024



Fonte: Governo Federal (2024).

Os principais fatores que levam empresários deste segmento a encerrarem suas atividades segundo a pesquisa feita pelo SEBRAE, 2021 são:

- a) Pouco Preparo pessoal, sendo que 59% das empresas fechadas eram pessoas que estavam desempregadas e abriram seus negócios sem efetivamente se prepararem pessoalmente para serem e exercerem a administração empresarial;
- b) Planejamento Deficiente, 59% dizem ter planejado no máximo 6 meses antes e 17% confessaram não ter efetuado planejamento algum deixando de levantar informações importantes para o sucesso do negócio;
- c) Gestão de Negócios Deficiente, sobreviveram aqueles mais ativos neste quesito e que aplicaram estratégia de gestão adaptativas e/ou diferenciadas aos seus produtos e serviços;
- d) Problemas de Ambiente Externo, Pandemia do Covid19 e consequências econômicas desta crise, impactando mais os comércios sendo mais de 30% dos fechamentos.

A SERASA (2020) afirma que os principais desafios enfrentados pela gestão de empresas desde micro até médio porte estão diretamente atrelados a gestão e governança, este artigo cita que pela pesquisa feita pela *Global Entrepreneurship Monitor* 38% das empresas

que abrem no Brasil o fazem por necessidade e não por planejamento estratégico para empreender um novo negócio. Isso já demonstra que os desafios serão sempre maiores quando não se tem preparo e planejamento prévio, e estes desafios foram mapeados pelo Serasa da seguinte forma:

1. Falta de controle de estoques;
2. Falta de Planejamento;
3. Negligência do Fluxo de Caixa;
4. Precificação de seus produtos e serviços de forma incorreta;
5. Falhas na reposição de estoques;
6. Baixos investimentos em marketing;
7. Processo complicados e burocráticos;

Que, segundo o mesmo estudo, serão combatidos e contrapostos por otimizações da gestão eficiente como:

- a) análise de Finanças das empresas;
- b) indicadores Econômicos como endividamento, liquidez, rentabilidade sobre vendas, Tempo de retorno do dinheiro investido nos produtos e tempo de pagamento aos fornecedores;
- c) equilíbrio financeiros, uma empresa que gera lucro e evolui, e os indicadores são o faturamento periódico, os custos variáveis, os custos fixos, a margem de contribuição, o lucro operacional, os preços de vendas e o fluxo de caixa;
- d) crescimento de forma objetiva analisando o crescimento bruto pela análise Patrimônio Líquido (Ativo – Passivo);
- e) criar uma estrutura de contas financeiras eficiente e didática observando e monitorando os ativos, os passivos, as receitas e as despesas.

Segundo o estudo sobre *Gestão de Pequenas e Média Empresas Serasa 2020*, o conceito vai mais além e na orientação posiciona sobre planejamento a curto médio prazo, utilizando as 5 leis do poder de Porter para planejamento a curto prazo e a análise SWOT para o médio prazo. Definindo adequadamente suas metas, funções, processos, pessoas e tarefas que devem ser automatizadas.

O pequeno, micro e médio empresário necessita ter domínio sobre a melhor classificação ou elisão fiscal, seu ponto de equilíbrio, e sua rentabilidade.

No ano de 2024 o Banco Itaú em conjunto com o Instituto Locomotiva produziu uma pesquisa intitulada “Cabeça de Dono”, foram ouvidas 1001 homens e mulheres líderes de pequenas e médias empresas em cinco regiões do Brasil, trazendo uma visão de quais são as

necessidades do segmento, suas deficiências e fragilidades. Neste estudo é apontado que 95% dos empresários deste segmento têm dificuldades com gestão financeira, sendo que 58% têm ou tiveram dificuldades financeiras pessoais em meio a gestão de seus negócios. E pelas sobrecargas no ambiente empresarial e pessoal, pois 96% destes empresários executam outras atividades e tarefas cotidianas, tarefas do dia a dia, que não são suas especialidades ou domínio técnico, mas alguém precisa fazer para as atividades continuarem. Com essa sobrecarga em suas rotinas o empresário tem dificuldade de buscar estratégias, pois 90% destes empresários tem desejo de expandir, mas não sabe como.

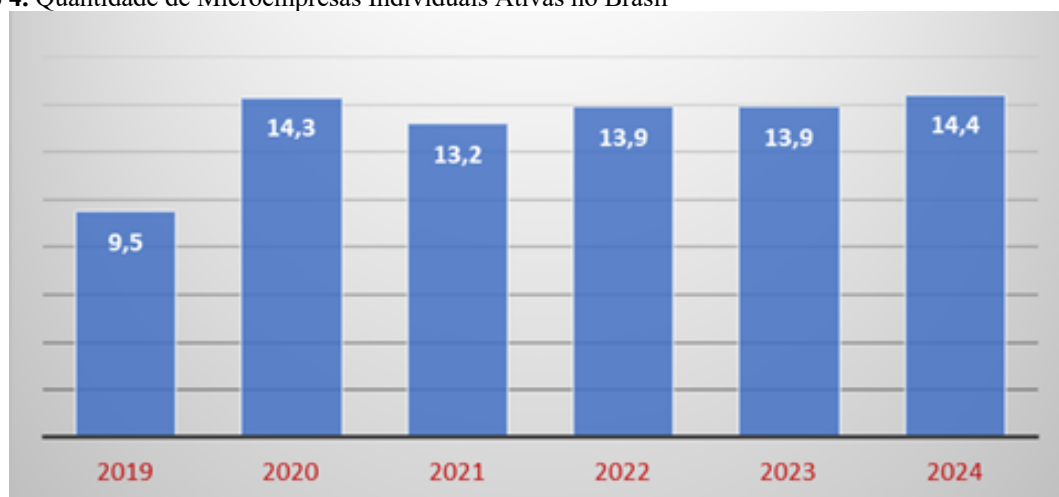
“A percepção de solidão, falta de apoio ou de reconhecimento, sobrecarga e implicações na vida pessoal dos pequenos e médios empresários brasileiros é comprovada em todo o estudo “Cabeça de Dono”. E a palavra-chave que permeia cada desafio é ‘tempo’. O gestor que volta sua energia para dentro da empresa, focando no operacional, acaba não conseguindo se dedicar ao crescimento e evolução da sua empresa. A falta de conhecimento em determinadas áreas o faz perder esse tempo precioso que, se fosse dedicado de maneira eficiente, poderia alavancar oportunidades no negócio e na vida pessoal – gerando mais tempo para a família ou para cuidar da saúde. Se o tempo é um ativo finito, por que não usar para o que realmente importa?”. Renato Meirelles, presidente do Instituto Locomotiva” (Renato Meirelles Presidente do Instituto Locomotiva)

Os desafios da gestão se alternam mediante aos portes de cada uma, e é importante ressaltar o impacto das microempresas, ou as “MEIs” como conhecemos neste segmento.

2.4 O impacto das Microempresas Individuais (MEI) no segmento PMME

As empresas do formato Microempresa Individual (MEI), em 2024, chegaram a representatividade de 73,4% das empresas ativas no Brasil.

Mas o perfil das empresas do segmento de PMME no Brasil sofreu profundas mudanças nos últimos anos, podendo inclusive afirmar que de forma mais significativa, a partir do período da crise mundial do Covid ocorrida em 2020, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4. Quantidade de Microempresas Individuais Ativas no Brasil

Fonte: Governo Federal (2024).

No ano de 2006 foi promulgado a lei complementar 123 que instituiu o estatuto do nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, alterando dispositivos das leis 8.212 e 8.213 de 1991, leis estas da consolidação do trabalho. Com alterações em 2008 pela lei complementar 128 que permite a participação destas empresas em atividades empresariais diversas como compra e venda de bens, e a expansão do faturamento mínimo para 81 mil por ano intensificaram a adesão destes tipos de empresas por muitos empreendedores.

O MEI se tornou uma figura protagonista no empenho do Governo de tirar da informalidade milhões de empreendedores que outrora não podiam exercer suas atividades de forma plena e resguardada pelo direito empresarial (Sebrae, 2021) e de forma tão simplificada como tem ocorrido no sistema simplificado do “Simples nacional” por meio da DAS, e outras facilidades que tornaram essa categoria a mais aderida.

Porém foi no período da pandemia que o perfil de empresa MEI alcança seu auge de adesões como resposta ou efeito de uma das piores crises sanitários e consequentemente econômicas da história contemporânea do mundo. Segundo o IBGE, mais de 7,3 milhões de pessoas perderam seus empregos no Brasil somente em 2020, foi o primeiro ano da série histórica que o Brasil ficou com o nível de ocupação abaixo de 49%, ou seja, mais da metade da população estava desempregada, e todo esforço para tirar pessoas e empresários da informalidade sofre um duro golpe e gera o fenômeno que ocorreu de 2019 para 2020, aumentando de 4,8 milhões de novos “MEIs” no Brasil.

Esse fenômeno gerou um impacto direto dos índices de abertura de empresas de micro empreendedor individual, boa parte dessas pessoas que perderam seus empregos migraram para sua atuação autônoma e empreendedora, fazendo disparar o número de empresas do tipo MEI no Brasil, pois segundo o SEBRAE através do GEM 21 o brasileiro sonha mais em ter seu

próprio negócio e empreender do que seguir carreira como funcionário, e o ocorrido das demissões em massa causada pela pandemia motivou uma boa parte a tentar essa ideia e empreender por meio de “MEIs”.

A importância de se mencionar separadamente é que nos estudos e relatos dos Indicadores Econômicos do Serasa 2025, esse segmento foi o que mais encerrou atividades sem pedir recuperação judicial.

2.5 Boas práticas de gestão empresarial para o segmento PMME

As boas práticas de gestão para o segmento de PMME tem sido alvo dos estudos de diversas instituições para promover aos empresários caminhos de ganho de eficiência e assim perpetuação e crescimento de seu negócio com estrutura. Entre diversos estudos a FIA 2018 lançou orientações sobre a gestão do segmento PME e estratégias funcionais e de sucesso abordando 7 pontos que o empresário do segmento PMME deve seguir

- 1- Dedicar-se ao planejamento, se dedicar ao planejamento tanto na preparação de início das atividades da empresa, antes mesmo de abrir uma deve ser rotina planejar cada passo, mercado de atuação, produtos, serviços, processos e gestão financeira. O planejamento precisa ser uma rotina antes e durante a atividade desta empresa, monitorando resultados e revisitando ações.
- 2- Conhecer seu público-alvo, seu mercado de atuação, seu cliente alvo, conhecer seu público culmina em informações para oferecer novas soluções e produtos, aproveitando assim toda oportunidade possível.
- 3- Diversifique a sua carteira de clientes, expandir atuação não somente de produtos e de região, mas de carteira clientes, distribuindo de forma sadia seu faturamento, fugindo assim da concentração de faturamento, não colocando “Todos os ovos na mesma cesta”.
- 4- Agregue tecnologia, aqui envolve a parte de gestão, sistema de gerenciamento, automação de tarefas, armazenamento em nuvem, ERP e qualquer outra tecnologia que te permita terceirizar tarefas e manter seu foco no seu core business.
- 5- Rigoroso controle financeiro, neste caso seja pessoal e empresarial, mantenha toda gestão financeira apurada não misturando o pessoal com o empresarial, registro e acompanhamento de todas as despesas e custos é crucial.

- 6- Olhar para o futuro, com planejamento, controle financeiro e de indicadores entenda seus resultados e assim projete o seu futuro, os próximos passos da empresa.
- 7- Foco no custo-benefício do marketing e suas diversas ações e vertentes para promover expansão de faturamento e consequentemente de clientes.

O estudo também orienta atenção a 7 estratégias para otimizar resultados no dia a dia da gestão de PMME que irão arrojar e otimizar a empresa e a fazer expandir de forma sadia e estruturada e são elas:

- 1- Atenção ao endividamento para não comprometer o fluxo de caixa da empresa.
- 2- Delegação, para não gerar sobrecarga na liderança e principalmente no empresário.
- 3- Gestão de produção, ganhar eficiência e busca de melhorias continua na linha de produção.
- 4- Gestão de pessoas, gerir, zelar e reter pessoas e talentos deve ser um ponto importante de atenção de qualquer empresário que queira expandir.
- 5- Capacitação, de equipes e lideranças torna a performance geral mais eficiente.
- 6- Atendimento e interação com os clientes, zelar da força motora da empresa, zelar da carteira de cliente e suas relações.
- 7- Monitorar constantemente seus números, registre e guarde seus números e resultados para informação futura principalmente nas tomadas de decisão

O segmento tem absorvido até mesmo práticas mais atuais de grandes empresas que podem de alguma forma serem adaptadas ao segmento e trazer benefícios com a gestão com base no conceito ESG. O conceito de ESG, que é a abreviação para *Environment, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança), trata a gestão sob a ótica destes três pilares, sendo aplicado no máximo de estratégias das empresas que assim o adotem para gerirem suas estruturas empresariais. Tal termo foi citado a primeira vez por uma publicação do Banco Mundial em cooperação com a ONU por meio do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e Instituições Financeiras de 9 países, esta publicação foi intitulada “WHO CARES WINS” (Ganha quem se importa). Tal publicação e documento é uma reação de resposta a uma provocação feita pelo então secretário geral da ONU, Kofi Annan, a 50 CEOs das instituições financeiras mais relevantes do mundo com o objetivo de estimular estas instituições a basearem suas gestões e estratégias nos fatores de ESG.

Segundo a McKinsey & Company 2022, empresas que conseguem alinhar sua estratégia aos atributos da teoria ESG em consonância com o anseio da sociedade se torna uma participante do grupo de empresas conhecidas por “EMPRESAS VOLTADAS AO FUTURO”, e que as empresas que adentram a este grupo são instituições que encaram o ESG de maneira rigorosa e empírica, algo sistematicamente vinculado ao propósito da empresa, o que na essência já ocorre no segmento de PMME de forma automática e voluntária.

O intuito era estimular as grandes corporações e instituições a aderirem a tal conceito de forma gradativa, mas este conceito se atualizou, ajustou, expandiu e tem chegado aos segmentos de base como o segmento de PMME. Segundo uma pesquisa efetuada pela SERASA EXPERIAN em 2023 em 520 empresas do segmento de PMME para analisar a maturidade deste segmento a fim de aderir às práticas do ESG se identificou que mais de 89% destas empresas já utilizam um ou mais conceitos e práticas da gestão com base em ESG. Este estudo afirma que apesar de 67% das empresas não saberem o significado da sigla ESG, eles já a exercem de forma prática em seu dia a dia empresarial, sendo a de governança as mais adotadas por 66% delas.

Tal desconhecimento também se mostra uma oportunidade frente a um segmento tão relevante e vasto, principalmente no Brasil, mas o estudo apresenta mais informações que demonstram o potencial de adesão plena do segmento às práticas de ESG.

Segundo o estudo do SERASA EXPERIAN 2023, 89% dos entrevistados vislumbram que a prática ESG é fundamental na competitividade de mercado mesmo sem eles terem aprofundamento no tema. O estudo apresenta ainda que 66% das PME já aplicam ações de Governança, enquanto 52% dos empresários disseram que a responsabilidade social faz parte de suas preocupações e anseios para a estratégia da empresa, e 50% tem atividades voltadas à parte ambiental. Isso demonstra uma predisposição relevante para o uso das práticas ESG, mesmo sem saber que tal prática ESG poderá lhe preparar para adesão a uma RJ caso fiquem em condições de dificuldades financeiras.

Mesmo no desconhecimento da prática ESG eles ainda demonstram uma excelente adesão com promissores resultados, inclusive no quesito ambiental (Environment) que é o menor em importância na visão do segmento de PMME conforme estudo do SERASA Experian (2023), mas temos que considerar que, segundo Purwandani (2021), em seus estudos sobre adoção das práticas verdes no segmento de PMES é descrito nos resultados de sua pesquisa que já são utilizadas e aplicadas diversas ações neste requisito como reciclagem de material, redução de desperdício, reutilização de materiais, eficiência energética, conservação de água e redução de energia não renovável entre outras práticas. Aplicam tais ações mesmo

sem qualquer incentivo fiscal, mesmo porque desconhecem que tais benefícios existam, e que a motivação da implementação destas práticas é 60% interna, partindo dos sócios e fundadores.

Ainda sobre o estudo do SERASA Experian (2023), as empresas do segmento PMME frente ao pilar de governança na prática ESG demonstra grande tendência a intensificar suas normas éticas e práticas de gestão de governança, sendo ela a prioridade em investimentos e esforços, sendo que 66% das empresas deste segmento têm investido em mecanismos de integridade e códigos de ética, inclusive 45,35% delas tem canais de denúncias internos.

E por fim, no quesito social, as PMME se destacam, pois além de serem relevantes para suas comunidades, mais de 40% atendem a legislação trabalhista, e no todo 52% delas atuam ativamente no pilar da responsabilidade social.

Mesmo vislumbrando toda oportunidade em mobilizar as empresas do segmento PMME a aderirem as práticas de ESG, nosso estudo se fundamentará no conceito da letra “G” da governança de tais práticas, que farão com que os empresários possam organizar suas estruturas administrativas a estarem institucionalizados e formais, mesmo que isso não os impeçam de enfrentarem uma crise, mas proporcionarão a condição de estarem aptos a utilizarem as ferramentas para vencer tais crises, principalmente a ferramenta da Recuperação Judicial.

2.6 A Recuperação Judicial de Empresas

A recuperação judicial é uma ferramenta que tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica (Lei nº 11.101/2005, art. 47).

A ferramenta da Recuperação Judicial (RJ) é uma opção para sair de um ponto de crise, uma ponte que viabiliza a instituição sobrepujar uma situação de dificuldade e retomar o seu curso de crescimento, sair da inadimplência para uma condição de possibilidades de cumprimento de obrigações junto aos seus credores, com o intuito de manter o negócio ativo e produzindo, cumprindo seu papel na sociedade gerando riquezas, estimulando a economia e preservando empregos.

Em termos simples, a Recuperação é um procedimento judicial cujo objetivo é retirar o devedor de sua situação de crise econômica, no qual é elaborado um Plano de Recuperação para pagamento de sua dívida a ser analisado e aprovado pelos credores (Felipe, 2020).

Porém, é necessário entender o pedido de recuperação como um remédio a ser ministrado à empresa e, portanto, anteriormente à decisão é necessária uma análise administrativa, econômica e estratégica sobre a viabilidade da recuperação como remédio para superação à situação de crise econômico-financeiro da empresa (Felipe, 2020).

O conceito do Direito Falimentar e Recuperação Judicial (RJ) no Brasil se desdobra em 4 fases resumidamente (Salomão 2020):

1º FASE - CÓDIGO COMERCIAL, em meados do século XIX, para ser mais exato em 1850, assinado por Dom Pedro II, com o intuito de regimentar e regulamentar as relações mercantilistas, junto com este código, institui os primeiros preceitos de concordata em seu artigo 847:

- a) não conceituava os institutos;
- b) dava autonomia excessiva aos credores;
- c) a falência se caracterizava com a interrupção dos pagamentos.

A concordata nada mais era que uma sucessão da moratória, a moratória por sua vez era o instituto que permitia ao devedor dilatar o prazo para honrar suas obrigações e saldar suas dívidas, sendo restabelecida ao falido, a livre administração de seus bens (Código Comercial, 1850).

2º FASE) Lei 917/1890, posteriormente ao Código Comercial, na edição do Decreto 917/1890, ocorrem mudanças no formato das concordatas e moratórias, já com o intuito de evitar a decretação de falência, ou seja, a salvação do negócio (Decreto nº 917/1890) moratória, com pagamento total de todos os credores em até um ano;

- a) dependendo de $\frac{3}{4}$ dos credores e cabível antes dos protestos;
- b) acordo Extrajudicial, natureza contratual, Assembleia Geral dos Credores quirografários, que negando decretava-se falência. Sempre antes dos protestos;
- c) cessão de bens dependia da aprovação dos credores, sempre antes dos protestos, e através de um contrato de liquidação.

3º FASE - DECRETO-LEI, em junho de 1945 foi editado o Decreto lei 7.661 que trouxe consideráveis alterações, a concordata e a aprovação prévia dos credores deixaram de existir, e

a concordata passa a ser uma opção concedida pelo juiz, mediante sua análise de boa conduta e intenção do solicitante (Decreto nº 7.661/1945):

- a) afirmou mais ainda o aspecto judicial da falência e da concordata, proibindo a moratória amigável e eliminando a natureza contratual da concordata;
- b) diminui o poder e influência dos credores, concentrando poderes nas mãos do Juiz.

Mas com os anos, o Decreto de 1945 se tornou obsoleto, sua utilização e real motivação foi sendo distorcida aos poucos, e a finalidade de recuperar empresas em dificuldades ou declínio foi sendo deixada de lado, a recuperação judicial se tornou um meio de se aplicar fraudes nos credores e, por isso as instituições financeiras se recusavam a oferecer ajuda e apoio às empresas em dificuldades que aderiram ao decreto-lei.

Como em efeito cascata, a falta de crédito disponibilizadas pelas instituições financeiras, prejudicavam a recuperação financeira e afundavam definitivamente, as impedindo de continuarem suas atividades empresariais, manter seu fluxo de caixa e abastecimento, as levando à falência inevitável.

O decreto de 1945 se mantém praticamente inalterado por 60 anos, mantendo sua estrutura até o ano de 2005, mesmo com tantas mudanças importantíssimas no mercado brasileiro. Nestas seis décadas posteriores ao decreto-lei de 1945, as estruturas políticas, econômicas e mercadológicas sofrem alterações e atualizações profundas e necessárias, pois todos os elementos e agentes que protagonizavam o cenário empresarial brasileiro, principalmente o perfil do empresário e da empresa se alteram drasticamente.

Prova disso foi o crescimento do segmento de micro, pequenas e médias empresas (PMME) e sua alteração de percentual das empresas no Brasil para predominância absoluta no mercado brasileiro. Logo, o decreto-lei de 45, sem sofrer alterações profundas e necessárias, ainda no seu estado antigo, não atende mais as expectativas e necessidades do mercado.

4º FASE - LEI DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL Causando profundas mudanças:

- a) extinguiu as concordatas, sejam suspensivas ou não suspensivas, e a continuação dos negócios pelo falido;
- b) introdução da Recuperação Extrajudicial, mantendo somente a dualidade de procedimentos mediante a insolvência (Código Civil, 1973, art. 748). Nesta feita, focando sua essência na recuperação da empresa e exaltando o conceito de restauração da atividade empresarial e restabelecendo seu papel socioeconômico.

5º FASE - ALTERAÇÕES NA LEI DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL, por meio da Lei 14.112/2020 efetuando diversas atualizações e correções:

a) efetuou mudanças, alterações, inclusões e exclusões de partes da Lei 11.101, com a principal mudança em prol dos pequenos empresários da criação do pedido de RJ especial (Lei nº 14.112/2020).

Em 08 de Junho de 2005 foi promulgada a Lei 11.101, nossa atual Lei de Falência e Recuperação de Empresas, com o conceito da recuperação judicial da instituição e não do proprietário somente, ela traz o foco central na empresa e no seu valor socioeconômico, extinguindo os conceitos de concordatas (Quer sejam preventivas ou suspensivas), como demonstra em seu artigo 47 a seguir transcrito:

“A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica.” (Lei 11.101, art. 47)

“Busca-se, portanto, corrigir as disfunções da empresa, a fim de resguardar o ‘ativo social’ por ela gerado, ou seja, o equilíbrio dos interesses públicos e privados a ela relacionados. O art. 47 da Lei 11.101/ 2005 dispõe, de forma clara, que a recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico financeiro do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica” (Salomão, 2020).

Não se foca prioritariamente o empresário, proprietário ou credores, simplesmente como outrora, em 1850 via Código Comercial, quando o objetivo era punir e buscar reparar a defasagem financeira que o empresário causou aos seus credores, onde o devedor era tido como um criminoso. Agora a Lei está completamente focada em separar o proprietário e a empresa, focando de forma objetiva na recomposição da saúde financeira e econômica da empresa, para reabilitar e manter seu papel social (Almeida, 2000).

Mas aparentemente, ainda com limitações, para o ingresso de solicitações por parte do segmento de Pequenas, Micro e Médias Empresas (PMME) que são visualizadas e corrigidas por uma lei complementar 123 de 14 de fevereiro de 2006, colocando as solicitações de empresas micro e de pequeno porte em condições especiais, com redução de valores de remuneração do administrador judicial de 5% para 2%, estendendo os prazos 20% a mais que as solicitações de empresas maiores, condições de parcelamentos melhores e inclusão total de

valores pendentes até a data de solicitação. Esta ação gera resultados e de 95 solicitações de recuperação judicial em 2005 elas saltam para 228 solicitações deste segmento em 2006.

Mesmo com a alteração e atualização efetuada pela Lei 14.112 de 2020, nos anos que vieram a seguir houve queda acentuada nas solicitações de RJ tanto geral quanto para o segmento de PMME segundo SERASA Experian (2024). Partindo do segmento de PMME, em 2017 foram 1217 pedidos de RJ, em 2018 foram 1198 pedidos, por fim 2019 foram 1160 pedidos, após a promulgação da Lei 14.112 foram 1034 pedidos em 2020, 801 em 2021 e 742 em 2022, uma nítida queda demonstrando pouco efeito no que se refere à aderência e adesão da ferramenta de RJ ao segmento, mesmo depois de uma atualização.

Tem-se então, aprimorada, uma ferramenta em forma de lei que está pronta a ser usada pelos empresários em dificuldade ou eminente falência, e até mesmo falido, a recorrerem a esta situação e resgatarem sua atividade empresarial e reabilitarem seu papel socioeconômico.

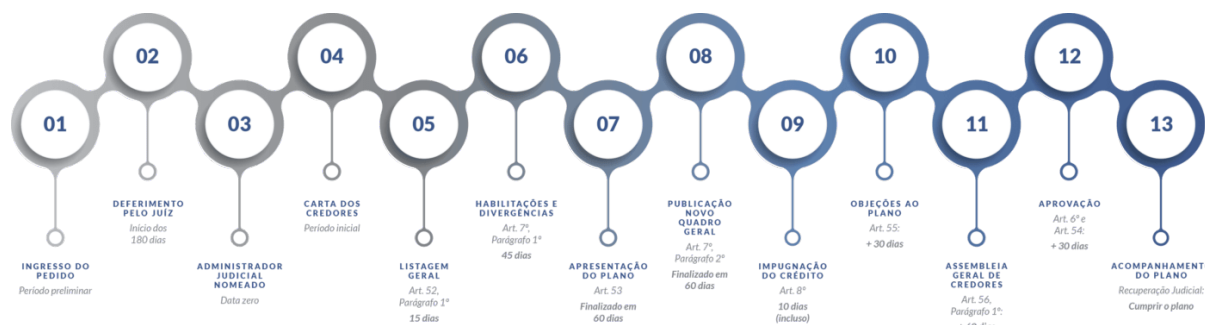
Mas a lei 11.101/2005 traz um perfil diferenciado, demonstrando o quão profunda foram as transformações, alterações e atualizações geradas por esta lei no processo de recuperação judicial da empresa. Ela exige planejamento, um plano de recuperação judicial oriundo do solicitante, que deverá ser analisado por um especialista (Administrador Judicial), pelo Juiz, pelos Credores quanto sua viabilidade em recuperar a condição empresarial das empresas e resultar em sua reestruturação e recomposição empresarial e socioeconômica (Lancellotti, 2010; Salomão, 2020; Perez, 2007).

Tanto que diferentemente de leis anteriores, que iniciaram a instituição da concordata e moratória, esta lei traz claramente o conceito de recuperação da empresa e para isso exige um Plano de Recuperação Judicial (PRJ), um projeto específico, detalhado, definindo responsáveis, faseado com prazos e procedimentos, determinando os caminhos a serem trilhados para a recuperação desta empresa em crise ou declínio (Almeida, 2000).

Mais do que um plano, esta lei requer a todos os agentes envolvidos neste processo, o solicitante empresário, o mediador da solicitação, o administrador judicial e o juiz que o nomeou, credores e fornecedores (stakeholders) que todos estejam uníssomos no objetivo de restaurarem a empresas, sua atividade e seu papel social.

Para solicitar e aderir a ferramenta da recuperação judicial, deve-se respeitar alguns critérios de seleção, contados no artigo 48 da LRJ 11.101/2005.

Figura 1. Passo a passo do processo de adesão a RJ



Fonte: Dasa Advogados Associados (2025).

A seguir as características e passo a passo de adesão a ferramenta da recuperação judicial, definindo quem pode solicitar e a quem o empresário deve solicitar:

QUEM PODE SOLICITAR:

Poderá requerer sua recuperação judicial o Empresário (comerciante individual ou empresário individual de responsabilidade limitada), a Sociedade Empresária (empresa, pessoa jurídica) e até o Agricultor (fazendeiro ou agronegócio, desde que cumpridas algumas exigências legais), através de um advogado intermediador ou pelo próprio representante da empresa (Felipe, 2020).

- a) estar ativa há mais de 24 meses;
- b) não ter no quadro societário ou administrador, nenhum condenado por qualquer crime;
- c) não ter solicitado recuperação judicial a menos de 60 meses, nem no perfil padrão nem no plano especial para microempresas ou empresas de pequeno porte;
- d) não ter decretado falência, e se decretou, tenha cumprido todas as obrigações, sem deixar pendências.

Vale ressaltar que a micro e pequena empresa pode aderir ao regime especial com condições específicas para o pequeno empreendedor.

QUANDO SOLICITAR:

Aqui se instaura um dos estereótipos mais estabelecidos no mercado quando se trata do conceito da recuperação judicial por parte do mercado.

Segundo o Art 3º da LRJ, pode-se requerer a recuperação judicial a qualquer momento, contanto que o pedido e suas fundamentações sejam coerentes adequados frente a Juiz (Lei nº 11.101/2005):

- a) o pedido de recuperação judicial pode ser querido em momentos de dificuldades financeiras;
- b) o pedido de recuperação judicial também pode ser requerido em meio ao prazo de contestação de pedido de falência formulado com base no art. 94 da LRF, cumpridos sempre os requisitos dos artigos 51 e seguintes da Lei (art. 96 da Lei nº 11.101/2005).

Tabela 1. Prazos do Processo de Recuperação Judicial

Descrição	Prazo
Publicação do deferimento e do edital com relação de credores (art. 52 §1º) – 15 dias.	15 DIAS
Apresentação do plano (art. 53) e publicação do edital com a nova relação de credores (art. 7º §2º) – 45 dias	45 DIAS
Prazo para impugnação de crédito (art. 8º) – 10 dias.	10 DIAS
Prazo para apresentar objeções ao plano (art. 55 caput) – 30 dias.	30 DIAS
Prazo para realização de assembleia geral de credores (art. 56 § 1º) – 60 dias.	60 DIAS
Prazo total do PRJ 180 dias. Suspensão de todas as ações ou execuções contra o devedor (art.6º § 4º e art.52, III).	180 DIAS

Fonte: Brasil, Lei 11.101 (2005).

Como solicitar passo a passo:

- a) ingresso do pedido - feito pelo empresário em dificuldade;
- b) deferimento pelo juiz - início dos 180 dias;
- c) nomeação do administrador judicial - definição de um administrador que vai conduzir este processo;
- d) carta aos credores - período inicial das verificações das dívidas;
- e) listagem geral - artigo 52, parágrafo 1º, definição da lista geral de credores, período de 15 dias;
- f) habilitações e divergências - artigo 7, parágrafo 1º, período de 45 dias;
- g) apresentação do plano - artigo 53, momento crucial, período de 60 dias;
- h) novo quadro geral - artigo 7, parágrafo 2º, publicação do novo quadro geral, período 60 dias;
- i) impugnação do crédito - artigo 8, período 10 dias;
- j) objeções - objeções ao plano de recuperação, artigo 55, período de 30 dias;
- k) assembleia geral de credores - artigo 56, parágrafo 1º, para a aprovação dos credores, período 60 dias;
- l) aprovação - artigo 6 e 54, a aceitação por todas as partes ao plano de recuperação, período 30 dias;
- m) acompanhamento do plano - acompanhamento feito pelo administrador judicial e o empresário solicitante.

A empresa adentra a uma fase de dificuldades para continuar sua atividade empresarial, indiferente dos motivos que o levaram a dificuldade, elas acabam em crise financeira sem possibilidade de cumprir com suas obrigações juntos a fornecedores e funcionários. Os responsáveis pela empresa, visualizando a gravidade da crise ou já sua eminente falência,

dependendo do estágio da crise, ingressam com um pedido de recuperação judicial. O judiciário recebe a solicitação, podendo deferir ou não o pedido, caso o pedido seja aprovado, a empresa recebe um período para se reorganizar frente às dívidas e seus credores, pois a partir do deferimento todas as cobranças de dívidas ficam suspensas por 180 dias, este será o prazo que a empresa tem para aprovar seu plano de recuperação.

Com isso, a empresa inicia um realinhamento junto a seus empregados, restabelecendo sua função social e o juiz nomeia um administrador que irá gerir e ser o responsável pelo processo de recuperação judicial. O período concedido pelo juiz de 180 dias, como visto na Tabela 1 acima, muitas ações são tomadas neste tempo, e destaca-se a assembleia geral dos credores que revisará a proposta da empresa que propôs a recuperação judicial, colocando em votação o plano de recuperação, que, se aprovado, segue para execução e a empresa ganha um novo fôlego e força para cumprir todas as etapas previstas no plano, com grandes possibilidades de se recuperar, retomando suas atividades empresariais e restabelecendo sua função socioeconômica.

A QUEM SOLICITAR:

Segundo o art. 3º da Lei 11.101/2005 (Lei de Falência e Recuperação de Empresas), deve-se homologar o requerimento de RJ onde a empresa se situa e tem a maior parte de suas atividades comerciais: “(...) é competente para homologar o plano de recuperação extrajudicial, deferir a recuperação judicial ou decretar a falência, o juízo do local do principal estabelecimento do devedor ou da filial de empresa que tenha sede fora do Brasil.” Ou seja, onde pulsa o coração comercial da empresa, epicentro das suas atividades principais e seu principal estabelecimento. Segundo o enunciado 465 do CJF: “Para fins do Direito Falimentar, o local do principal estabelecimento é aquele de onde partem as decisões empresariais, e não necessariamente a sede indicada no registro público” (André, 2016).

E há uma razão lógica para a regra do art. 3º da LFRE: é no local do principal estabelecimento do devedor onde se encontram, provavelmente, a maioria dos seus clientes, a maior parte do seu patrimônio e a maioria dos seus fornecedores, o que facilita sobremaneira a instauração do concurso de credores e a arrecadação dos seus bens. Por isso, ademais que a competência em questão é de natureza absoluta (André, 2016).

Apresentado os dois cenários, tanto o de empresas do segmento de Pequenas, Micro e Médias Empresas (PMME) encerrando suas atividades aos milhares no Brasil, quanto o fato de termos uma ferramenta como a Recuperação Judicial (RJ) que se disponibiliza a socorrer o

empresário em dificuldades, chegamos ao ponto de convergência de ambos. O ponto de convergência é a crise da empresa, o momento que, o empresário ou os responsáveis pela empresa, buscam opções, estratégias, mecanismos e ferramentas para superação da crise.

Por qual motivo as empresas e empresários do segmento de PMME em dificuldades não aderem a uma ferramenta feita para tirá-los destas dificuldades e sobrepujar as crises?

Com base na Lei da Recuperação Judicial 11.101/2005, levantamos todos os requisitos que uma empresa precisa ter e cumprir para ter acesso e solicitar a Recuperação Judicial, ao observar tais requisitos comparamos com o perfil das empresas do segmento de PMME e identificamos algumas barreiras que podem dificultar ou impossibilitar o acesso de empresários do segmento de PMME a ferramenta da Recuperação Judicial.

- requisito da aptidão, ou seja, critérios que os sócios e a empresa precisam possuir;
- requisito dos recursos financeiros a serem aplicados para adesão e início do processo;
- requisito da formalidade nos processos e na administração da empresa;
- requisito da viabilidade recuperação segundo a análise do Juiz e do Administrador Judicial.
- antes de aderir, se faz necessário saber se a empresa tem as características e está apta a ser aceita em um processo de recuperação judicial e para isso deve respeitar algumas diretrizes:
 - segundo a LRJ 11.101/2005, estão aptos juridicamente a optar pela Recuperação Judicial empresas que:
 - estão ativas há mais de 24 meses;
 - segundo estudo do SEBRAE 2018, 24% dos pequenos negócios encerram suas atividades nos primeiros 24 meses, e isso se torna um impeditivo radical, visto que não há tempo de vida da empresa para que ela tenha acesso a esta ferramenta;
 - não tem, em seu quadro societário ou administrador, nenhum condenado por qualquer do crime;
 - segundo um Estudo feito pela Secretaria de Segurança Pública, apresentado no SITE DO SENADO 2017, a comunidade carcerária estava em mais de 622 mil detentos, e ao sair somente 20% conseguem uma oportunidade de trabalho, o restante, 80% fica à mercê de situações

informais ou a abertura de uma MEI (Microempreendedor Individual) e empreendem a seus negócios próprios por falta de oportunidades no mercado que aceitem sua condição histórica;

- em um país que detém a 3ª maior população carcerária do mundo, esse critério deve ser levado em consideração;
- não solicitou recuperação judicial a menos de 60 meses, nem o perfil padrão, nem no plano especial para microempresas ou empresas de pequeno porte;
- temos aqui um quesito peculiar, pois muitos não pedem recuperação e deixam, intencionalmente, a empresa morrer exatamente para recomeçar um novo negócio. E aqueles que tentaram recuperar suas empresas e não conseguiram ficam bloqueados frente a este critério;
- não decretaram falência, e se chegaram a decretar, tenham cumprido todas as obrigações, sem deixar pendências;
- no decorrer de uma recuperação judicial vários estudos mostraram a baixa eficiência da ferramenta e isso gera dois efeitos, o primeiro a impossibilidade de requerer a recuperação judicial uma segunda vez devido ao tempo, e o segundo devido a experiência de ineficiência e ineficácia;
- respeitando estes requisitos a empresa pode, a qualquer momento, entrar com solicitação de recuperação judicial.

Uma PMME já em declínio financeiro terá dificuldades em aderir uma ferramenta que aumenta seu nível de endividamento. Esta barreira pode ser separada em 2 fatores e agentes que deverão ser remunerados para adesão:

Custo do Advogado Mediador/ Advogado, que normalmente é procurado para dar a entrada na solicitação, mesmo que o empresário tenha essa possibilidade de entrar com pedido por si só e gratuitamente, ele se intimida, pois não está tecnicamente preparado para redigir tal solicitação e pode comprometer sua aceitação da mesma. Tabela de honorários advocatícios voltados aos processos de recuperação judicial:

Tabela 2. Custos e Honorários Advocatícios da OAB 2020 para solicitação de RJ.

ATIVIDADES EM MATÉRIA DE INSOLVÊNCIA, FALÊNCIAS E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS	Valores mínimos R\$	Valores em Percentuais %
5.1 Pedido de falência e acompanhamento até a decretação	R\$ 3.732,65	20%
5.2 Ação de restituição e ação reivindicatória, até a decisão final	R\$ 3.732,65	20%
5.3 Pedido de recuperação de empresa	R\$ 6.618,19	2% a 10%
5.4 Pedido de declaração de insolvência	R\$ 3.110,55	20%
5.5 Habilitação tempestiva ou retardatária e divergência de crédito	R\$ 3.110,55	20%
5.6 Representação do falido (sobre o montante do passivo)	R\$ 6.221,09	20%
5.7 Representação do devedor insolvente (sobre o montante do passivo)	R\$ 6.221,09	20%
5.8 Representação do administrador judicial na falência ou na recuperação judicial	R\$ 7.465,32	10%

Fonte: OAB (2020).

Custo do Administrador Judicial

“Lei nº 11.101 de 09 de Fevereiro de 2005

Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária.

Art. 24. O juiz fixará o valor e a forma de pagamento da remuneração do administrador judicial, observados a capacidade de pagamento do devedor, o grau de complexidade do trabalho e os valores praticados no mercado para o desempenho de atividades semelhantes.

§ 1º Em qualquer hipótese, o total pago ao administrador judicial não excederá 5% (cinco por cento) do valor devido aos credores submetidos à recuperação judicial ou do valor de venda dos bens na falência.

§ 2º Será reservado 40% (quarenta por cento) do montante devido ao administrador judicial para pagamento após atendimento do previsto nos arts. 154 e 155 desta Lei. § 3º O administrador judicial substituído será remunerado proporcionalmente ao trabalho realizado, salvo se renunciar sem relevante razão ou for destituído de suas funções por desídia, culpa, dolo ou descumprimento das obrigações fixadas nesta Lei, hipóteses em que não terá direito à remuneração.

§ 4º Também não terá direito a remuneração o administrador que tiver suas contas desaprovadas.

§ 5º A remuneração do administrador judicial fica reduzida ao limite de 2% (dois por cento), no caso de microempresas e empresas de pequeno porte. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 2014).”

Os custos do mediador/advogado ajustado aos custos do administrador nomeado pelo Juiz acrescem na dívida, tornando mais complexo o cumprimento das obrigações do empresário. Mesmo que ele venha aderir ao regime especial que reduz o custo do administrador de 5% para 2% como consta da lei complementar 147/2014, o empresário analisa se vale a pena todo esforço ou somente o encerramento das atividades.

Válido ressaltar que não é obrigatório o Juiz determinar um administrador judicial, porém dificilmente um Juiz aceitará que o administrador atual da empresa que a permitiu chegar neste estado de declínio e dificuldades seja o administrador responsável pelo processo de recuperação judicial (PRJ).

O Brasil ainda é um país de grande número de empresas que em alguma parte da sua atividade tem um ou mais processos informais, e visto que qualquer plano de recuperação judicial (PRJ) deve apresentar relatórios gerenciais e expor todas as atividades da empresa, ao momento que for constatado informalidades ou sonegação, ou qualquer outro delito de ordem administrativa, financeira ou tributária o plano é rechaçado e a solicitação de recuperação judicial negada de imediato pelo Juiz.

Segundo estudo do SEBRAE 2020, o Brasil naquele ano tinha 27.2 milhões de “Donos de Negócios”, sendo que 8.8 milhões tinham CNPJ enquanto 18.4 milhões não possuíam CNPJ, ou seja, 68% de empresas informais. Sem contar as dívidas, pois 2.137 milhão de empresas do segmento PMME tem dívidas registradas na União, o que impediria seu acesso à Recuperação Judicial.

Uma empresa em dificuldades necessitará de apoio de instituições para sanar suas obrigações, ele conta com linhas de créditos para refinanciar e parcelar suas dívidas, ganhando tempo e fôlego para retomar suas atividades. Segundo estudo de Insolvência do SEBRAE 2024, temos 6.3 milhões de empresas do segmento de PMME estão inadimplentes no Brasil.

O processo de Recuperação Judicial tem a força de bloquear, por 180 dias, qualquer tipo de cobrança e execuções de dívidas anteriores, vislumbradas no PRJ até o momento da solicitação da recuperação judicial, e define planos de parcelamentos juntos com a assembleia de credores e o administrador, dando fôlego ao devedor para se recompor e retomar as atividades empresariais. Porém o capital de giro não é vislumbrado no processo, o recurso que retomará o ritmo e receita da empresa não é garantido em suma (Salomão, 2020).

As empresas que aderem a ferramenta de RJ necessitam deste capital de giro para continuar os negócios e alavancar vendas e receita. A recuperação judicial bloqueia a empresa de continuar se endividando e agravando sua crise, mas não disponibiliza ferramenta de crédito para que ela retome seu ritmo e saia do atoleiro que se encontra. Quando os empresários buscam este socorro, seu CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) e CPF (Cadastro Pessoa Física) já se encontram comprometidos com restrições, que comprometem seu “Score” de crédito e os tornam agentes de riscos, recusados pelas financeiras e bancos para linhas de crédito.

O “Timing” de entrada com o pedido pode corresponder a grande parte do sucesso ou não da recuperação judicial (Felipe, 2020).

A Recuperação Judicial está disponível a qualquer empresa que respeite os requisitos solicitados, não necessariamente estejam em estado de falência ou dificuldade extrema, podendo usufruir da ferramenta da recuperação judicial com antecedência, aumentando as chances de recuperação efetiva (Salomão, 2020).

O conceito de que a ferramenta da recuperação judicial se adequa somente a empresas em extrema dificuldade, ou falência emitente ou já constatada é um estereótipo perigoso e que compromete drasticamente a aderência e a efetividade da ferramenta quando aderida como mecanismo de socorro e apoio para recuperar a atividade empresarial.

Este conceito equivocado alinhado ao orgulho do empresário culmina em ações tardias de busca de ajuda e resultam em falência inevitável e adesão nula à ferramenta, tirando qualquer credibilidade da ferramenta como meio de salvar a empresa, retomar sua atividade empresarial e restaurar sua função socioeconômica.

Os dados do Painel de Acompanhamento de Falências e Recuperações do SEBRAE 2024, o número de solicitações de RJ requeridas pelo segmento de PMME foi de 1.270, sendo deferido 1019 pedidos, porém foram concedidas somente 722, as demais não tiveram condições de continuarem no processo, pois em algum momento o Juiz não viu possibilidade de recuperação da empresa, até mesmo o administrador judicial nomeado pelo Juiz deu o este parecer.

Foram classificadas estas barreiras de forma didática e estrutural, com base na sua origem e no grau de comprometimento que ela incorre sobre o processo de adesão do micro, pequeno e médio empresário ao aderir a ferramenta da recuperação judicial:

ORIGEM

- Qual a origem desta barreira, se Interna ou Externa:
- LRJ, origem interna, na própria Lei da Recuperação Judicial;
- SOLICITANTE/RESPONSÁVEL, origem externa, na própria empresa solicitante, na gestão ou na condição do administrador ou responsável pela empresa;
- MERCADO FINANCEIRO, origem externa, em financeiras, bancos e empresas de créditos.

GRAU DE COMPROMETIMENTO

Esta classificação determina quanto esta barreira pode comprometer a adesão:

- a) LEVE, barreira que pode ser corrigida com algumas ações simples e tornar o empresário apto;
- b) MODERADA, barreiras que requerem ações mais complexas e estruturais, em mais departamentos da empresa, para que ela esteja apta a aderir;
- c) GRAVE, barreiras que mesmo que o empresário execute qualquer tipo de ação, será impossível reverter e a empresa e o empresário estão inaptos para aderir a ferramenta de RJ.

Quadro 2. Classificação das Barreiras de Adesão a recuperação Judicial

Barreira	Origem da barreira	Grau de comprometimento
Barreira da Inaptidão Administrativa	Lei da RJ	Grave
Barreira da Impossibilidade Financeira	Solicitante/responsável	Moderada
Barreira da Informalidade Estrutural	Solicitante/responsável	Leve
Barreira da Inviabilidade de Crédito	Mercado Financeiro	Leve
Barreira do Estágio Avançado de Declínio	Solicitante/responsável	Moderada

Fonte: Formulado pelo Autor com base na Lei 11.101 (2005).

A classificação acima se baseia na capacidade da empresa de corrigir a deficiência e conseguir superar a barreira ainda em meio à crise e aderir a ferramenta da recuperação judicial. Podendo esta classificação se alterar no decorrer dos resultados obtidos neste estudo, mediante a realidade e necessidade das empresas no momento do declínio.

Um segundo ponto é a probabilidade de empresas do segmento de PMME no Brasil terem estas barreiras e dificuldades já constatados em estudos de SEBRAE e SERASA. Tais condições já são rotineiras neste segmento no Brasil como informalidade, limitação de acesso a crédito e dificuldades financeiras.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A abordagem qualitativa tem o intuito de compreender mais intensamente fenômenos, problemas e assuntos buscando significados e conceitos (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018). Flick (2009) apresenta essa abordagem como relevante para estudar as relações sociais, por requerer sensibilidade, interpretação e discernimento para o estudo das questões. Por fim, a pesquisa qualitativa é um conjunto técnicas interpretativas que visa absorver o significado e essência de certos fenômenos e comportamentos que ocorrem na sociedade, captando motivações, sentimentos e emoções dos indivíduos que farão parte destes estudos (Cooper; Schindler, 2016).

Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa exploratória, pois explora o fenômeno das principais barreiras que impedem a aderência das PMME à ferramenta da recuperação judicial, por meio de entrevistas efetuando análise de comportamentos, ações e atitudes para justificar tal fenômeno.

A natureza da pesquisa está fixada em básica ou aplicada, o que difere as duas é que a básica explora um campo ou área de conhecimento sem a intenção de aplicar o conhecimento a uma ação específica, enquanto que a aplicada tem por objetivo utilizar o conhecimento da pesquisa para resolução de problemas específicos, ou seja, aplicando o conhecimento extraído (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

Esta pesquisa é de natureza aplicada, pois será utilizada para gerar ações e soluções de problemas oriundo da relação do empresário do segmento de PMME com ferramenta da Recuperação Judicial.

A entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados qualitativos que combina perguntas abertas e fechadas de forma flexível, dando ao entrevistador possibilidade de extrair mais informações gerando liberdade de sequência para o entrevistador (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018). A parte qualitativa foi efetuada por meio de entrevista semiestruturada com especialistas e integrantes do segmento de PMME.

Quadro 3. Características da Pesquisa**CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA****NATUREZA APLICADA****EXPLORATÓRIA****QUALITATIVA**

Fonte: Autoria própria (2025).

Na parte da população alvo da pesquisa qualitativa foram entrevistados ao todo 13 integrantes, sendo 6 empresários que possuem ou possuíram empresas que pertençam ao segmento de Micro, Pequenas e Médias Empresas PMME no Brasil no período de 2005 a 2025 e 7 Especialistas ligados direta ou indiretamente ao segmento PMME. Foram entrevistas que duraram em média 20 a 40 minutos e alternaram entre presenciais e online, sendo 6 especialistas de diversas áreas que envolvem a temática, representando óticas diferentes do fenômeno e da relação do empresário do segmento PMME em crise com a ferramenta da Recuperação Judicial. E 7 empresários integrantes do segmento de PMME, segue descritivo:

- a. 1 administrador Judicial para apresentar a ótica daqueles diretamente ligado a ferramenta da recuperação judicial;
- b. 2 representantes do SEBRAE, um na visão de consultoria direta aos empresários em dificuldade do segmento de PMME e o segundo com a visão das estratégias do SEBRAE para este segmento;
- c. 2 professores sendo 1 de Direito Empresarial e 1 de Direito Empresarial e Insolvência/RJ, ambos com visão prática de mercado e do segmento PMME por terem consultorias atreladas a este segmento;
- d. 1 contador e advogado especialista e atuante no segmento de PMME;
- e. 7 empresários do segmento de PMME ativos atualmente, porém que já passaram por dificuldades e/ou já tiveram seus negócios encerrados.

3.1 Coleta de dados

Para a pesquisa qualitativa definiu-se 2 grupos de participantes que formaram o quadro de entrevistas, sendo os empresários do segmento PMME e os especialistas, por este motivo desenvolveu-se dois questionários, um para cada perfil de participante, que foram entrevistados por um tempo de 20 a 40 minutos com o total de 16 perguntas aos empresários e 17 perguntas aos especialistas.

Quadro 4. Estruturação do Questionário.

Bloco	Informação solicitada	Nº de questões
I	Perfil da empresa ou empresário / Especialista	04
II	Conhecimento e Importância do segmento PMME	02
III	Conhecimento sobre a ferramenta da recuperação judicial	02
IV	Fatores de crise, motivos para buscar ou desprezar a recuperação judicial	04
V	Motivos ou condições que os impediram a aderir a RJ e os motivos que os fariam aderir a RJ. Considerações Finais.	05

Fonte: Autoria própria (2025).

As entrevistas com especialistas foram majoritariamente online, já os empresários foram de maioria presencial. Os dados coletados para esta pesquisa tiveram sua origem nos estudos, mapas e indicadores dos principais centro de pesquisas e estudos brasileiros, conforme o quadro 5 abaixo:

Quadro 5. Fontes de dados para coleta.

FONTES DE COLETA DE DADOS		
Origem	Abreviação	Descrição do estudo
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	SEBRAE	Estudo sobre Informalidade e Panorama de Pequenos Negócios no Brasil, e demais estudos pertinentes.
Associação Brasileira de Jurimetria	ABJ	Observatório de Insolvência
Serasa Experian	SEREX	Indicadores econômicos, Insolvência, Endividamento, Falência e Recuperação Judicial atualizados até 2024 e demais estudos pertinentes.
Ministério do Empreendedorismo e Micro e Empresa de Pequeno Porte	CAGED	Características do Segmento PMME

Mapa de Empresas Governo Federal	MEGF	Nascimento e Encerramentos de empresas no Brasil e indicadores de características do segmento empresarial Brasileiro.
Cadastro Geral de Empregados e Desempregados	MEPME	Geração de Empregos no Brasil
Serviço de Proteção ao Crédito Brasileiro	SPC	Endividamento do Brasileiro
Instituto Brasileiro de Geografia e	IBGE	Ecinf economia informal urbana 2024 e Estudo Empreendedorismo e Setor Informal

Fonte: Autoria própria (2024).

O estudo se deu com dados primários por meio das entrevistas, e a complementação por meio da utilização de dados secundários dos estudos existentes nas instituições e órgãos citados acima.

3.2 Roteiro de Coleta de Dados

Segundo Nielsen, Olivo e Morilhas (2018), seguir um rito, com procedimentos que gerem confiabilidade organização e solidez ao estudo se faz necessário em estudos de pesquisas documentais e com dados secundários, para culminar em resultados relevantes e que mobilize ações e melhorias propostas ao segmento estudado.

Foram realizadas pesquisas documentais, ou seja, foram coletados dados secundários por meio de pesquisas, artigos e documentários efetuados por institutos e instituições pertencentes ao segmento PMME.

Para as coletas de dados primários por meio de entrevistas estruturadas, não estruturadas ou semiestruturadas se aplicam perguntas abertas ou fechadas e a observação do participante. (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018). Tal técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas pode alternar os números de participantes, podendo ser individual ou em grupo, nas quantidades tanto de entrevistas quanto de perguntas para se alcançar e extrair o melhor deste processo de pesquisa (Cooper; Schindler, 2016).

Foi aplicado 2 roteiros de entrevistas para coleta dos dados, um para empresários e um para especialistas, vide roteiros nos apêndices.

3.3 Matriz de amarração metodológica

Propusemos um pequeno manual de boas práticas de gestão com intuito de aumentar as possibilidades de adesão do segmento PMME a ferramenta da RJ, caso necessitem, com o objetivo de manterem seus negócios ativos.

Por meio de entrevistas com profissionais e especialistas (Consultores do Sebrae e Professor de Direito Empresarial, Contador e Advogado Empresarial), e com empresários que já tiveram suas empresas encerradas e não aderiram a ferramenta da RJ, que validando a proposição do manual com base nestes depoimentos.

Quadro 6. Objetivos da pesquisa

OBJETIVO DA PESQUISA		
PROBLEMA DE PESQUISA	Quais são as principais barreiras encontradas pelo segmento de PMME para aderir a ferramenta da Recuperação Judicial de Empresas?	
OBJETIVO GERAL	Identificar as dificuldades e barreiras que impedem ou dificultam a adesão do segmento de micro, pequenas e médias empresas (PMME) a ferramenta da recuperação judicial, propondo um pequeno manual boas práticas de gestão com intuito de diminuir o impacto destas barreiras, aumentando as possibilidades de adesão do empresário a esta ferramenta.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES DE PESQUISA	ANÁLISE DE DADOS
Descrever e mapear cada passo do processo de adesão de uma empresa do segmento da PMME à ferramenta da Recuperação Judicial;	Por meio da Lei da Recuperação Judicial identificar onde estão estas barreiras e impedimentos dentro do processo de adesão a RJ que impedem os empresários do segmento de PMME de iniciar a adesão e/ou concluir a adesão completa a recuperação judicial.	Análise Documental
Identificar e apresentar os requisitos de adesão a ferramenta da RJ, ressaltando os pontos de conflito onde ocorrem as barreiras e limitações, constatando seus graus de comprometimento;	Por meio de análise destas barreiras apresentar o grau de comprometimento, se parcial ou impedimento total a adesão a ferramenta da RJ pelo empresário do segmento PMME.	Análise Documental

Propor um pequeno manual de boas práticas de gestão com intuito de aumentar as possibilidades de adesão do segmento PMME a ferramenta da RJ, caso necessitem, com o objetivo de manterem seus negócios ativos.	Por meio de entrevistas com profissionais e especialistas (Consultores do Sebrae e Professor de Direito Empresarial, Contador e Advogado Empresarial), e com empresários que já tiveram suas empresas encerradas e não aderiram a ferramenta da RJ. Validando a proposição do manual com base nestes depoimentos.	Pesquisa Qualitativa Questionário Semiestruturada
---	---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

3.4 Análise e interpretação de Dados

A análise de dados ou conteúdo é um conjunto de técnicas que podem ser aplicadas em um contexto diversificado de discursos usando a hermenêutica nestas aplicações técnicas, baseando-se na dedução lógica por meio de inferência, Bardin (2011). A análise de conteúdo por final deve ser uma crítica social embasada nas teorias e nos dados apresentados no referencial teórico, identificando tópicos e observando citações feitas para validar aspectos importantes da pesquisa (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018). Foi aplicado a este estudo a sequência de Almeida (2019), seguindo as etapas:

- 1- preparação dos dados a ser perguntado com base no referencial teórico e objetivo da pesquisa;
- 2- análise prévia do conteúdo extraído pelas entrevistas, organizando o material transcrevendo o conteúdo gravado e organizando de acordo com a orientação do estudo e necessidade da pesquisa;
- 3- análise efetiva do conteúdo dos dados coletados através de descrição analítica com base na compreensão do estudo e suas unidades de análises e resumindo por categoria segundo a temática proposta.

As análises de dados de pesquisas qualitativas abordam certas quantidades de dados, podendo ser divididos e fracionados em estruturas menores sendo realinhados e ajustados mediante a necessidade do estudo, Martins (2019).

Os roteiros estruturados desta pesquisa foram desenvolvidos com o objetivo de coletarem dados e informações que embasem os objetivos específicos de identificar o perfil da empresa do segmento PMME e as principais barreiras que elas têm de acessar a RJ, e por fim, o que pode ser feito de boas práticas para amenizar o impacto destas barreiras.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa visou identificar as barreiras que dificultam ou impedem o acesso do micro, pequeno e médio empresário, a ferramenta da recuperação judicial como opção para reorganização das empresas em crise, restaurando suas atividades e preservando seu papel social na comunidade onde estão inseridas.

A pesquisa se apoiou na sua base teórica trazendo autores e os principais institutos de apoio e orientação do segmento de PMME no Brasil. O referencial aborda os conceitos como o da característica e importância do segmento de pequena micro e médias empresas no Brasil, sua forma de gestão eficiente, suas dificuldades e desafios, bem como a definição e apresentação da ferramenta da recuperação judicial (RJ), seu detalhamento, o passo a passo da adesão da recuperação judicial expondo assim as dificuldades que limitam ou impedem o empresário PMME de aderir a esta ferramenta em tempos de crise.

Tais barreiras foram listadas e apresentadas por meio de entrevista semiestruturada ao segmento de PMME, tanto de empresários como de especialistas que estão relacionados a ferramenta e ao segmento, produzindo assim conteúdo específico de suas entrevistas apresentados a seguir neste estudo.

4.1 Caracterização dos entrevistados

O quadro 7 abaixo apresenta a síntese dos participantes entrevistados nesta pesquisa, seus cargos e responsabilidades tanto como especialista quanto como empresário, e ainda inclui uma objetiva justificativa da importância da participação dos entrevistados relatando suas possíveis contribuições para o estudo.

Quadro 7. Panorama de Entrevistados

PANORAMA DE ENTREVISTADOS		
ENTREVISTADO	FORMAÇÕES / CARGOS E RESPONSABILIDADES	JUSTIFICATIVA PARA PARTICIPAÇÃO
E1	Graduada em Direito pela Universidade Federal de Santa, Pós-graduada em Direito Empresarial pela UFN, Mestrado em Direito pela UFSM, Doutorado em Sociologia e Antropologia pela Universidade Nova Lisboa e pela FEVALE, Professora Administradora Judicial e Escritora.	A visão ampla da professora é enriquecedora, a união de seu vasto conhecimento no meio docente com sua atuação prática por meio da função de Administradora Judicial e advogada, traz conteúdo e detalhes importantíssimos para o estudo.

E2	Graduado em Direito pela PUC Campinas, Pós-graduado em Direito Notarial e Registral, Mestrado em Direito pela PUC de Campinas, Doutorando em Direito Empresarial pela Universidad de Alcalá. Conselheiro Estadual da OAB/SP, Professor de Direito Empresarial na G7 Jurídico e Sócio Fundador do Gialluca & Martins Associados.	Um especialista no direito empresarial com vasta experiência no meio empresarial e profundo envolvimento em pesquisas para melhoria do segmento, assessorando entidades de classe e associações empresariais.
E3	Graduado em Contabilidade pela Universidade de São Paulo com CRC Ativo, Graduado em Direito com registro na OAB/SP ativo, graduado em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo, Sócio de um Escritório de Consultoria Jurídica e Contábil.	Profissional que atua na linha de frente com empresários de pequeno porte na assessoria de abertura, gestão contábil, tributária e fiscal e encerramento de empresas em São Paulo.
E4	Especialista em Solvência e Renegociação de Dívidas com uma consultoria com mais de 31 anos de atuação, e que já atendeu e participou diretamente da recuperação de mais de 600 empresas.	Um profissional gabaritado na prática e atuante diretamente no processo de reestruturação e recuperação de empresas em dificuldades financeiras. Será um agregador de conhecimentos extraordinário, trazendo detalhes que farão toda a diferença na pesquisa.
E5	Coordenador de Relações Governamentais do SEBRAE na unidade de políticas públicas, atuando na articulação políticas voltadas ao fomento de negócios ao segmento PMME. Graduado em Administração e mestre em produção e pós-graduado em gestão pública com mais de 17 anos de experiência atuando no SEBRAE.	Um profissional representando a maior autoridade sobre gestão PMME no Brasil, com conhecimento amplo do dia a dia deste segmento de empresários. Será um conhecimento e validação de dados que irão agregar e enriquecer demais a pesquisa.
E6	Consultor do Sebrae SP Interior, consultor empresarial especialista em segmento PMME, palestrante e empresário.	Consultor do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) a maior instituição de apoio ao empresário do segmento de PMME no Brasil e que trará informações e conteúdos que muito irão agregar no estudo
E7	Empresário de Pequeno Porte, sócio fundador de uma marca de moda feminina baixo custo com atuação nos Market Places e venda majoritariamente pela internet. Com histórico de empresa bem-sucedida que enfrentou dificuldades e conseguiu se reerguer e retomar suas atividades.	Um importante perfil, para pesquisa, de um profissional que saiu de um emprego e foi empreender via MEI, que enfrentou a dificuldade financeira, buscou formas de se reerguer e conseguiu, mesmo que não tenha sido a ferramenta da Recuperação Judicial, embora ela poderia ter lhe assessorado de forma mais contundente.
E8	Empresário de Pequeno Porte, sócia fundadora de uma marca de moda feminina evangélica, um nicho específico, com loja física e atuação também nos Market-places. Com histórico de empresa bem-sucedida que enfrentou dificuldades e conseguiu se reerguer e retomar suas atividades.	A importância de uma empresária sem formação técnica que se lançou no empreendedorismo e enfrentou as dificuldades de gestão do próprio negócio, buscou formas de se recompor e aprimorar sua gestão, e assim salvou sua empresa da falência.
E9	Empresário de Pequeno Porte, sócio fundador de uma marca de moda feminina alto padrão no Brasil com histórico de empresa bem-sucedida, enfrentou dificuldades e entrou em processo de recuperação extrajudicial e assim esta atualmente.	Empresário com vasta experiência no segmento alvo da nossa pesquisa e com histórico de uma empresa em crise por má gestão financeira, que buscou apoio externo, porém não solicitou apoio ou socorro por meio da ferramenta da Recuperação Judicial.

E10	Empresária de Pequeno Porte, sócia fundadora de uma marca de moda feminina atuante na região do Brás, com vendas por atacado, um nicho específico de atuação regional e de produtos. Atendendo revendedores e não o consumidor final como os demais. Com histórico de empresa bem-sucedida, que por má gestão enfrentou dificuldades e encerrou suas atividades.	A importância de uma empresária sem formação técnica que se lançou no empreendedorismo e enfrentou as dificuldades de gestão do próprio negócio, e teve seu negócio encerrado e aprendeu com isso. E posteriormente abriu um novo negócio com uma nova abordagem, buscou formas de aprimorar sua gestão e assim estruturando sua nova empresa.
E11	Empresário MEI, fundador de um restaurante focado em comida regional brasileira para vendas delivery em uma comunidade e atuando no segmento de alimentação para empresas e funcionários. Perfil de empreendedor que iniciou por oportunidade na pandemia de 2020 e por má gestão enfrentou dificuldades e encerrou suas atividades.	A importância de um empresário de atuação em sua comunidade, sem formação técnica que se lançou no empreendedorismo devido o desemprego na época da pandemia de 2020, e enfrentou as dificuldades de gestão do próprio negócio e por problemas financeiros encerrou suas atividades.
E12	Microempreendedora individual focada em consultoria comercial atuando com 3 marcas de moda (Uma masculina e duas femininas), Perfil de empreendedor que iniciou por oportunidade na pandemia de 2020 quando saiu do regime de contratação CLT para o formato MEI e assim ter melhores ganhos e mais flexibilidade de atuação. Enfrenta problemas financeiros por má gestão pessoal, e já passou por encerramento de empresa em outras atividades pelo mesmo problema.	A importância de uma empresária de atuação CLT que segue o perfil de muitos que ao serem dispensados de suas funções aderiram ao formato de microempreendedor individual e atuam como pessoa jurídica em funções de sua experiência anterior. O pleno reflexo do motivo de tantas MEIs nascendo.
E13	Empresária de Médio Porte, filha do Fundador da empresa, com foco em embalagens industriais. Perfil de empreendedor que foi duramente impactado pela crise ocorrida na pandemia de 2020 e enfrentou grandes dificuldades e buscou outras opções para se reerguer e recompor sua empresa. Hoje tem sua própria empresa de consultoria empresarial MEI.	A importância de uma empresa familiar de atuação local, mais estruturada, porém que ao passar por crise não enxergou na ferramenta da RJ uma possibilidade. E na época da pandemia de 2020, e enfrentou sozinho as dificuldades de gestão do próprio negócio e problemas financeiros causados por problemas externos.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2 Análise dos resultados das entrevistas por tema que balizaram o questionário

As entrevistas trouxeram ao estudo um material muito rico, não se atendo somente às respostas dos questionários, mas incluindo informações e conteúdo que enriqueceram a pesquisa, ampliando a abrangência da temática, tanto pela abordagem dos empresários quanto dos especialistas.

- QUANTO A IMPORTÂNCIA DO SEGMENTO PMME

Quadro 8. Importância do Segmento PMME

QUANTO A IMPORTÂNCIA DO SEGMENTO PMME				
ENTREVISTADO	NENHUMA IMPORTÂNCIA	POUCA IMPORTÂNCIA	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
E1				X
E2				X
E3				X
E4				X
E5				X
E6				X
E7				X
E8				X
E9				X
E10				X
E11				X
E12				X
E13				X

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para os especialistas, foi unânime a importância do segmento de PMME no mercado brasileiro e mundial, ressaltando que, tanto as instituições de classe como principalmente o governo deveriam dar mais respaldo a este segmento.

Segundo a E1, professora e administradora judicial, devemos separar exatamente as empresas que são deste segmento e não aquelas que se utilizam do porte, grandes empresas abrem pequenas empresas e buscam este caminho por diversos motivos. Por isso, vale ressaltar que o enquadramento se faz necessário para atuação e diagnósticos adequados para ações de apoio a este segmento. As verdadeiras empresas do segmento PMME são de suma importância e necessidade na economia do país e do local e devem ser acompanhadas nas suas necessidades. Disse a professora “Pelo meu viés, já que todo meu estudo é virado para o estudo do direito empresarial, tanto no dia a dia prático da insolvência quanto na sala de aula é impossível que a gente não demonstre tanto para os alunos quanto para o mercado a importância...”.

Para o entrevistado E2, professor de direito empresarial, o segmento representa a grande realidade do cidadão brasileiro com sua postura empreendedora, porém o pouco conhecimento, e por ser a maioria deve ser prioridade e maioria nas ações do governo e demais instituições no que refere a apoio, ações de profissionalização e intervenção estatal positiva.

Já o E3, contador e advogado, o segmento tem vital importância não somente pelo que representa e no que atua, mas em toda economia que faz girar com tudo que se relaciona com o empresário do segmento PMME, desde clientes a fornecedores, de terceirizados a contratados,

sendo a maior força contratadora do Brasil e que faz girar intensamente a economia local e regional.

O E4, Professor de Insolvência, entende que além de ser extremamente importante, mediante sua representatividade, ele é essencial para a renovação do mercado por meio do surgimento de novas empresas e ideias, que este segmento proporciona, e com o novo ambiente das “startups” empresas que nascem e se desenvolvem de forma muito rápida e dinâmica.

Para E5, Coordenador do SEBRAE, atuante em posição estratégica na administração do SEBRAE, o segmento de PMME, apesar de ser o perfil majoritário, está bem adaptado, com papel fundamental de entrega direta e uma dinâmica econômica que se adapta ao ambiente regional, atendendo as demandas específicas da comunidade devido a abrangência de atuação em todo território brasileiro e em todos os segmentos. Este segmento fornece e produz produtos e serviços, gerando empregos e oportunidades, tais empresas possuem capacidade de conexões e são ambientes propícios de inovação pela fácil e rápida resposta de implementação.

Na opinião do E6, Consultor Empresarial do SEBRAE, atuante no interior de SP afirma ser parcela significativa e com poder de impacto enorme na comunidade quando em cidades e regiões menores e menos cosmopolitas, ele afirma “O segmento de Pequenas, Médias e Microempresas (PMME) é fundamental para a economia brasileira, representando a maior parte dos negócios e gerando um volume significativo de empregos. No interior de São Paulo, onde tenho atuado desde 2021, vejo de perto o impacto dessas empresas na economia local e os desafios que enfrentam para crescer de forma estruturada”.

Para os empresários, também foi unânime a importância do segmento PMME, mas com abordagens peculiares:

Para os empresários E7 a E11, é muito mais que um negócio, uma renda ou um meio de subsistência, quando falam de seus negócios o encaram como projetos de vida, um caminho que envolve toda família e que tem o intuito de prosperar a si, seus familiares e a comunidade em volta, inclusive que os fizeram sair de suas condições precárias para prosperidade de auto realizações, quando falam da importância do segmento olham para si mesmos e respondem que não somente promoveram a si, mas puderam beneficiar outros, a comunidade, a família e amigos que comercialmente se beneficiaram de seu espírito empreendedor.

Para a empresária E13, que no caso era de uma empresa familiar transicionando as gerações, era mais que somente um negócio, era a tradição da família, uma continuidade do legado outrora estruturado pelos pais e avós, havia mais do que somente a importância financeira, mas um envolvimento afetivo com ela. E inclusive um adendo deve ser incluído e mencionado, sobre o impacto na vida da família que está envolvida com o negócio e os impactos

emocionais e psicológicos quando estas empresas entraram em crise, gerando problemas sérios no ambiente familiar.

Para todos o segmento é pouco apoiado e deveria ser mais respaldado por decretos, leis ou qualquer apoio do governo que tornasse o início das empresas mais simples, menos onerosos e burocráticos para aumentar a chance de perpetuidade da empresa que inicia em ambiente hostil e necessita de apoio para se desenvolver.

- QUANTO AOS MOTIVOS GERADORES DE CRISE E FALÊNCIAS NO SEGMENTO PMME

Quadro 9. Motivos geradores de crise e falências no segmento PMME

QUANTO AOS MOTIVOS GERADORES DE CRISE E FALÊNCIAS NO SEGMENTO PMME				
ENTREVISTADO	GESTÃO DEFICIENTE	DESPREPARO DO EMPRESÁRIO	FALTA DE PERCEPÇÃO DO DECLÍNIO	FALTA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS
E1	X			
E2	X			
E3		X		
E4			X	
E5	X			
E6				X
E7				X
E8		X		
E9		X		
E10				X
E11		X		
E12		X		
E13	X			

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na apuração das respostas identificamos que cada respondente exaltou um motivo inicial, mas acabam percorrendo em uma similaridade das respostas que se concentram entre gestão deficiente e despreparo do empresário. Em suas abordagens todos apontam a falta de planejamento e gestão financeira como o principal motivo das crises e encerramento de atividades, observando que a falta de preparo do empresário culmina nesta falta de planejamento. Os demais motivos pontuados foram resistência a novas tecnologias, erros de gestão de pessoas, indicadores e processos, e por fim, a falta de conhecimento tanto do mercado quanto do negócio.

A E1 expõe o cuidado com a gestão adequada do negócio, de financeira a fiscal, de processos a pessoas, a fragilidade desse segmento se expõe na frequência que ele abre e fecha

suas atividades, os fluxos de empresas abrindo e fechando são enormes, e devem sinalizar o quão superficial ocorre as experiências empresariais. Ela afirma “Eu percebo que é um despreparo para a atividade econômica o principal fator que leva essas empresas a entrarem em crise, o que quero dizer com isso, é que nós não temos uma cultura de precaução antes do início das atividades, a busca de um consultivo...o empresário tem o conhecimento sobre fazer seu produto e serviço, mas não sabe medir os custos envolvidos...”.

O E2 apresenta que o misturar da gestão pessoal e empresarial comprometem a ambos, que caem em descrédito, tornando esse duplo erro em devastador. Pois os erros de gestão e a falta de conhecimento e preparo para acompanhar os custos e precificar seus produtos não lhes dão conhecimento de seu ponto de equilíbrio e os mantêm com um completo desconhecimento da realidade e saúde financeira de seus negócios.

Segundo E3 ressalta o despreparo e a falta de conhecimento ao abrir um negócio e ao escolher seu porte e condição de enquadramento fiscal, detalhe crucial em meio a um sistema tão complexo e pesado no âmbito tributário, que pode impactar diretamente nos custos e performance da empresa já no curto prazo, primeiros meses de atuação e vai se intensificar à medida que a empresa cresce ou sobrevive.

Já o E4 pontua que tem 3 situações das mais relevantes que os levam a entrar em crise e caminhar para a falência. A primeira “Os empresários não acompanham os números e indicadores das empresas”, a segunda “O empresário olha os números, mas não entende os indicadores que expõem as situações que podem levar a empresa para uma crise” e por fim a terceira “Eles olham, entendem, mas não querem acreditar e insistem, deixando de agir quando os primeiros números informam que as coisas não estão boas”. Qualquer empresa, seja da menor a maior, precisa olhar e agir de forma antecipada e preventiva a crise, debruçar tempo e atenção aos indicadores da empresa e presar pela saúde dela.

O E5 entende que crises se instalam passo a passo, o primeiro tem a ver com a dificuldade de se definir um modelo gerencial implantado que lhes dê informações para tomada de decisão e diagnósticos em tempo real e demoram assim a entender e até perceber se estão entrando em crise ou já estão nelas. Tanto na situação gerencial interna, quanto na percepção de mercado e clientes externos que se alternam e mudam constantemente no seu mercado e região de atuação. E ao enfrentar a crise ela se agarra a 3 grandes mentiras, a primeira corte de gastos equivocados e não resolve a situação, na segunda ele começa a atrasar dívidas com fornecedores protelando para ganhar tempo crendo que sairá da crise e voltará a honrar, e por fim buscar a inovação e novas tecnologias em meio esta crise para resolver seus problemas, mas é insuficiente.

O especialista E6 reforça a necessidade de um plano de negócio para iniciar uma empresa, que os empreendedores devem atentar a um plano adequado que respeite a fase de pesquisa e aprofundamento no segmento, mercado, e produto onde irá atuar. Ele pontua “Um dos maiores obstáculos não é apenas a falta de informação, mas sim a burocracia interna das próprias empresas. Muitos empresários encontram dificuldades porque não possuem processos bem definidos e recorrentes, o que impede a organização e a implementação de novas estratégias. Isso vai desde a formalização correta até a gestão financeira e comercial”.

“De forma geral, uma PMME pode entrar em crise e encerrar suas atividades devido a uma combinação de fatores internos e externos. Entre os principais motivos, destaco a “Falta de planejamento financeiro e estratégico”, que leva a decisões equivocadas e problemas de fluxo de caixa. Tem o “Problemas de gestão de pessoas e processos ineficazes”, que comprometem a operação do dia a dia. A “Dificuldade de adaptação às novas tecnologias e ao mercado digital”, o que as impede de se manter competitivas. E por fim a “Concorrência intensa e mudanças no mercado” que podem ser difíceis de enfrentar, principalmente quando a empresa não está preparada”.

Para os empresários entra a experiência pessoal dos problemas enfrentados nas crises que viveram:

Para o E7 já na formação da empresa se iniciou o que posteriormente seria cobrado, a falta de planejamento e o despreparo para enfrentar os desafios do próprio negócio, visto que o mesmo antes de ser empresário do segmento de moda era pizzaiolo de uma pizzeria na região de Guarulhos, “Pesou o desconhecimento mais no fator gerencial e financeiro do negócio, do que para desenvolver conhecimento no segmento de moda, e para desenvolver produtos e entender o mercado, que era novo para mim”, e esse foi o principal fator que o levou a mergulhar em crises em seu negócio.

A empresária E8 também afirma ser o despreparo e desconhecimento de técnicas de gestão básica para gerir a oportunidade que lhe apareceu depois de sair do atendimento de um estabelecimento e iniciar o comércio de compra e venda de produtos pela internet, comprando em atacados de vestuário e acessórios na região do Brás em São Paulo, os erros de gestão em acompanhar seus resultados, erros de precificação e estoque lhes geraram percepções distorcidas e na primeira crise a empresa quase fechou as portas.

O empresário E9 teve sua dificuldade atrelada ao desconhecimento de gestão, pois atuação no segmento ele já tinha com experiência de anos. Mas ele relatou que ao sentir esta deficiência contratou um profissional que gerenciasse e administrasse sua empresa enquanto atuava no desenvolvimento e criação de produtos. Isso fez com que “baixasse a guarda” e não

acompanhasse o que estava acontecendo, a demora agravou a crise e quando percebeu a empresa estava à beira da falência. Ele então interveio imediatamente, contratando uma empresa de consultoria para recuperar a empresa que está em meio a este processo, e passando por um profundo treinamento que tem buscado formas de implementar técnicas e práticas de gestão para acompanhar a saúde da empresa e recuperar seu negócio.

A E10, empresária, pontuou que o principal motivo da crise de sua empresa foi o seu despreparo em desenvolver um planejamento estratégico e sua limitação em lidar com a gestão financeira de sua empresa. A ausência de indicadores que lhes dessem mais informações sobre a saúde financeira de seu negócio dificultou suas tomadas de decisões, e se tornou o ponto central das sequenciais crises. Acrescido por um erro na definição estratégica de uma loja com altos custos que agravou a crise e culminou no encerramento das atividades de sua empresa.

O empresário E11 afirmou que a falta de conhecimento em gerir o fluxo de caixa de forma profissional, tornou a visão da crise tardia para atuar na correção, tornando as ações mais drásticas para executar um socorro, ou que pelo estágio irreversível somente o levou a desistir e encerrar suas atividades.

A empresária E12 pontua que além de desconhecimento de gestão, a dificuldade com tecnologia intensifica sua condição, seu maior desafio é buscar eficiência, diminuir custos e melhorar sua interação com tecnologias que são cruciais para o desenvolvimento de seu negócio que presta consultoria em vendas a outras empresas e marcas.

Todos concordam que a dificuldade em gerir e precificar seus produtos e serviços foram relevantes para o desconhecimento da verdadeira rentabilidade ou prejuízo do negócio. E unanimemente confessam discorrer no erro de misturarem suas contas e despesas pessoais com as da empresa transformando essa confusão em ambiente propício para desvios de finalidade de recursos.

Um perfil peculiar é da empresária E13, ela relata que dentre os problemas de planejamento, gestão e finanças corporativa, uma situação de sociedade mal acordada gerou uma crise enorme, alinhada a um descuido com documentos que culminaram em um golpe que gerou uma dívida que quase levou a empresa ao seu fim. O descuido com a parte jurídica, passivos trabalhistas e contratos levaram a empresa a assumir diversos prejuízos causados por erros e brechas em contratos e negociações. A informalidade e a falta de conhecimento os levaram à beira da falência mesmo tendo uma empresa que seu fluxo era sadio e positivo.

- PORTE DAS EMPRESAS E SUA RELAÇÃO COM A CRISE

Quadro 10. Porte das Empresas e sua relação com a crise

PORTE DAS EMPRESAS E SUA RELAÇÃO COM A CRISE				
ENTREVISTADO	INDIFERENTE DO PORTE	QUANTO MAIOR O PORTE MAIOR PROPENSÃO A CRISE	QUANTO MENOR O PORTE MAIOR A PROPENSÃO A CRISE	INCONCLUSIVO
E1			X	
E2			X	
E3			X	
E4			X	
E5			X	
E6			X	
E7			X	
E8			X	
E9			X	
E10			X	
E11			X	
E12			X	
E13	X			

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ressalto que a E1 afirma que os esforços de apoio, capacitação e investimento deve ser orientado àquele perfil de empresa que mais está exposta e sensível no seu início de atividade, e o MEI está nesta condição. E continua afirmando que as instituições de apoio como o SEBRAE, Serasa, IBGE, o Estado em si deveria investir em acompanhar, orientar e apoiar estes que são os embriões de futuras grandes empresas. Entendendo claramente que quanto menor o porte mais despreparo, maiores dificuldades de gestão e de aderir a qualquer técnica de reorganização ou recuperação.

O E2 afirma ser esta parte do segmento a menos estruturada e a mais deficitária em conhecimento para empreender, mesmo sendo a maioria do número absoluto de empresas no

Brasil e que quanto menor ela é mais dificuldades e barreiras enfrenta tanto para gerir e ser bem-sucedida como para acessar ferramentas como a RJ de recuperação da atividade econômica e social da empresa. Ele entende que quanto menor for a empresa na escala de Médio porte à microempresa, maiores as dificuldades e limitações em gestão e planejamento, logo qualquer ferramenta administrativa de socorro se torna desconhecida por boa parte deste segmento de microempresas, um percentual específico dentro do segmento PMME.

E segundo o E3 quanto menor o porte mais amador o profissional que abriu esta empresa MEI, na maioria somente para efetuar contratos de prestação de serviço formalizado, e/ou pelo benefício de recolher INSS por meio da DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional do Microempreendedor Individual) onde está inclusa esta contribuição previdenciária, respaldando minimamente aquele que não tem mais a proteção da condição de contratação CLT.

Quanto aos empresários, do E7 a E12 todos entrevistados afirmaram que iniciaram seus negócios por meio de empresas individuais e expandiram até chegarem ao porte de pequena e até médias empresas. E que identificam o MEI como porta de entrada para o empreendedor que tem limitadas condições financeiras, porém objetivam o crescimento gradativo e cadenciado. A empresária E13 afirma ter iniciado a empresa familiar por meio de sociedade da empresa já em atividade e em médio porte, mas atualmente atua com sua empresa MEI.

- FERRAMENTAS DO SEGMENTO PMME PARA ENFRENTAR CRISES

BUSCA DE FERRAMENTAS PARA O SEGMENTO PMME PARA ENFRENTAR CRISES				
ENTREVISTADO	NÃO PROCURAM AJUDA	PROCURAM AJUDA TARDIAMENTE	PROCURAM AJUDA	PROCURAM AJUDA NO INÍCIO DA CRISE
E1	X			
E2	X			
E3		X		
E4		X		
E5		X		
E6		X		
E7		X		
E8		X		
E9		X		
E10		X		
E11		X		
E12		X		

E13			X	
-----	--	--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para os especialistas E1 e E2 pontuaram que o empresário em crise no segmento de PMME esgota todas as suas ações e recursos antes de procurar ajuda especializada tornando qualquer dificuldade em crise agravada. A falta de esclarecimento faz com que empresários que detinham plenas possibilidades de se reerguerem de suas crises caminhem para o encerramento de suas atividades. A E1 disse “Como se tratassem o problema com remédio de todo tipo antes de saber o que realmente tem e como devem ser tratados”.

Os empresários E7, E8, E9 e E10 (Entrevistados proprietários de Empresas de pequeno e médio porte) buscaram apoio de consultorias, apoio e orientações externas e pagas como ferramentas de solução ou enfrentamento da crise, mesmo que de forma tardia e em estágio avançado de declínio. A E13 além dos apoios externos, ela também buscou apoio no processo de recuperação extrajudicial efetuando algumas ações específicas e renegociações apoiadas por advogados e consultorias, mas sem cogitar a RJ como opção de apoio. Todos afirmam que a busca por ajuda foi tardia e demorada agravando a situação da crise, tornando as chances de recuperação menores e comprometendo a empresa e suas vidas financeiras pessoais.

Logo, todos os empresários afirmaram não cogitarem a Recuperação Judicial como opção para enfrentamento da crise e reorganização da saúde financeira da empresa para os manter em atividade, sendo que destes, somente E7 e E13 tinham vago conhecimento sobre a ferramenta, mas entendiam que a RJ seria uma ferramenta para salvar grandes corporações de suas falências eminentes. Os demais empresários não conheciam a ferramenta e nem suas funcionalidades, características e/ou benefícios.

Nas entrevistas fica claro que quanto menor o porte, menos recurso ou nenhum recurso é endereçado a pagamento de ajuda externa para auxílio no enfrentamento da crise.

- QUANTO AO CONHECIMENTO DA FERRAMENTA DA RJ

Quadro 11. Tipos de ferramentas acessadas do segmento PMME para enfrentar crises

TIPOS DE FERRAMENTAS ACESSADAS DO SEGMENTO PMME PARA ENFRENTAR CRISES				
ENTREVISTADO	RECUPERAÇÃO JUDICIAL	ENTIDADES DE CLASSE SEBRAE E CONSULTORIAS	OUTRAS FERRAMENTAS DE APOIO	NÃO PROCURARAM AJUDA
E1	x			
E2		x		
E3		x		
E4		x		

E5		x		
E6		x		
E7		x		
E8		x		
E9				x
E10				x
E11		x		
E12		x		
E13		x		

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Todos os especialistas conhecem a ferramenta, com detalhes e ressalvas de conhecimento mais aprofundados da ferramenta pela E1, por ser uma administradora judicial e estar diretamente envolvida com a execução e aplicação da ferramenta nas empresas em crise.

Nos empresários, somente 3 conheciam a ferramenta da recuperação judicial (E7, E8 e E13), porém somente de ouvir ou assistir em telejornal, sem detalhes de suas características, benefícios e processo de adesão. E destes que conheciam, todos afirmaram que entendiam a ferramenta com um elemento de apoio a grandes empresas e corporações em dificuldades.

- QUANTO A RELAÇÃO DO SEGMENTO PMME A FERRAMENTA DA RJ

Quadro 12. Conhecimento da ferramenta da RJ

QUANTO AO CONHECIMENTO DA FERRAMENTA DA RJ			
ENTREVISTADO	TOTAL DESCONHECIMENTO	POUCO CONHECIMENTO	MUITO CONHECIMENTO
E1			X
E2			X
E3		X	
E4		X	
E5		X	
E6		X	
E7	X		
E8	X		
E9	X		
E10	X		
E11	X		
E12	X		
E13	X		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A professora E1 aponta a falta de conhecimento sendo prioritário, pois até mesmo o bloqueio de se buscar apoio e ajuda na ferramenta da recuperação judicial vem carregado por estereótipos que inibem o empresário de procurar esta alternativa. E os estereótipos são intensificados e mantidos na mente do empresário, pois os profissionais que ele atua ou interage também não possuem conhecimento sobre RJ para desfazer esse entendimento equivocado. Essa é a realidade que também afeta o segmento, uma falta de profissionais capacitados para orientar o empresário que ele pode e deve acessar tal ferramenta, mas devendo fazer pelos caminhos corretos como nos artigos 71 e 72 da lei da recuperação judicial, por onde orientamos que seja a entrada do pequeno micro e médio empresário para acessar a RJ.

Professor E2 ressalta que a falta de conhecimento se dá já no planejamento de abertura da empresa, pois desde a concepção desta, ela deve vislumbrar o porte e a classificação adequada para que no futuro sua condição não seja impedimento de acesso como ocorre periodicamente por empresas que não possuem a condição correta que atenda as especificações da LRJ.

Além disso, E2 pontuou a necessidade de disposição do empresário em buscar apoio e ferramentas de recuperação no momento certo, para que tal apoio não se torne inviável devido ao avançado momento de declínio. Por fim, quando tem disposição para tal não tem condições de serem concedidas, pois não atendem os pré-requisitos para adesão plena à ferramenta da RJ.

O E5 afirma que seria fundamental para o segmento permitindo que empresário voltassem a empreender, os compromissos as serem cumpridos seriam atingidos de forma mais rápida, eficiente e transparente. E por fim, que uma ferramenta dessa implementada de forma correta evitaria que milhares, até milhões de empresas encerrassem suas atividades, mantendo a economia forte e aquecida, gerando credibilidade ao mercado brasileiro frente ao mundo.

Segundo E6 os desafios das empresas que vivem ambientes de crise estão em um trabalho de autoconhecimento e entendimento que precisam buscar ajuda de pessoas capacitadas tecnicamente para enfrentarem esta crise juntos. Apoio de instituições, empresas e consultorias não são bem aceitos para este segmento, que preferem forçar até o limite, e quando as condições estão agravadas, buscam ajuda, comprometendo a credibilidade e sucesso de qualquer ação.

Neste caso, os empresários foram categóricos em afirmar que não conheciam a ferramenta, e dois casos até conheciam, mas entendiam ser uma ferramenta para grandes corporações visto que esse tipo de assunto só é noticiado quando uma grande empresa adere a recuperação judicial. Por não conhecerem ou por acharem não se adequar ao segmento PMME,

eles não levam em consideração qualquer boa prática de gestão, planejamento e organização com o intuito de precisarem futuramente desta ferramenta, logo a classificação ao abrir a empresa conforme pontuado pelo professor E2, se confirma claramente, buscam a classificação mais fácil, menos onerosa e menos burocrática para que possa iniciar suas atividades o mais rápido possível.

- QUANTO AS BARREIRAS DE ADESÃO DO SEGMENTO PMME A RJ

Quadro 13. Barreiras de adesão do segmento PMME a RJ

QUANTO AS BARREIRAS DE ADEÇÃO DO SEGMENTO PMME A RJ									
ENTREVISTA DO	FALTA DE CONHECIMENTO	INVIABILIDADE DE FINANCEIRA	ESTÁGIO AVANÇADO DE DECLÍNIO	INVIABILIDADE DE CRÉDITO	INFORMALIDADE ESTRUTURAL	INAPTIDÃO ADMINISTRATIVA			
E1	X	X		X					
E2									
E3	X								
E4									
E5	X								
E6	X								
E7	X								
E8	X								
E9	X								
E10	X								
E11	X								
E12	X								
E13	X								

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A primeira barreira e a mais citada nas pesquisas e entrevistas não foi inicialmente citada no referencial teórico demonstrando a importância da pesquisa em validar informações, pois foi a barreira da “Falta de informações sobre a ferramenta e seu processo de adesão” a mais citada entre os especialistas, e todos informaram a necessidade de se munir os profissionais e empresários deste segmento de informações sobre o conceito, a importância, os procedimentos de acesso, suas limitações e dificuldades de forma prática e didática, possibilitando que o empresário entenda tal ferramenta como opção e passe a cogitar o uso e adesão à ferramenta da recuperação judicial quando necessário.

A segunda barreira foram os ‘Altos custos do processo’, que levam o empresário do segmento de PMME desprezar essa ferramenta. E1 e E2 afirmaram que empresas a essa altura já se encontram em dificuldades financeiras avançadas até mesmo pelo fato do empresário

buscar ajuda de forma tardia, tornando qualquer condição de incorporar altos custos de consultoria de recuperação inviável. Esta barreira tem um agravante, pois em outras condições algumas empresas são fortemente barradas na condição de inaptidão conforme relatado no referencial teórico, mas neste caso mesmo que a empresa esteja apta a aderir os altos custos impedem qualquer adesão.

A terceira barreira se torna a extensão da segunda, o “avançado estágio de declínio” se materializa quase em paralelo à segunda barreira e podem dividir o segundo lugar no pódio das principais barreiras que impedem a adesão. Segundo E1, E2 e E3 as dificuldades identificadas previamente deveriam mobilizar o empresário a procurar ajuda, porém eles insistem em um formato de gestão deficiente, segundo E6 não buscam ajuda nem em consultorias externas ou profissionais, ou mesmo em instituições de apoio como Sebrae, e ao insistirem em caminhos de ineficiência, a condição da empresa se torna mais grave, diminuindo as chances de êxito em qualquer tipo de recuperação, seja judicial ou extrajudicial.

A quarta barreira, a impossibilidade de acesso a créditos foi pontuado pelo E6, como a necessidade de crédito para reerguer se faz necessária e o estágio avançado de declínio também inclui estar com o CNPJ da empresa incluso nos órgãos de registro de restrição de crédito (SPC, SERASA, Boa vista, Equifax, Quod, cartórios de protestos entre outros), ocorre uma desmotivação em investir recursos na ferramenta da recuperação judicial e ao olhar para a viabilidade futura da recuperação sem acesso ao crédito ocorre uma desistência intensa entre os empresários. Entendimento esse que os demais especialistas E1, E2, E concordam e entendem como desmotivador aos empresários em crise, o impedindo de ter esperança de recuperação prática.

A quinta barreira podemos destacar além das respostas de todos os especialistas como presente na maioria das empresas do segmento de PMME, os próprios empresários entrevistados, todos de E7 a E13 sustentaram o fato de que os processos não eram totalmente formalizados e se de alguma forma fosse impedimento deveriam corrigir para acessar. Confirmando o que no referencial teórico foi constatado, que o segmento de PMME tem a esmagadora maioria de empresários em desacordo com suas obrigações com o fisco, pois no nosso estudo e entrevista, se confirmou 7 em 7. E os esforços para correção seriam desperdiçados mediante a prioridade de pagamento dos fornecedores que sustentam a matéria-prima necessária para o andamento mínimo das atividades da empresa.

A sexta barreira da inaptidão ficou relacionada neste resultado por último, pois todos os profissionais entrevistados entendem não ser o impeditivo nem algum fator inibidor, visto que a inaptidão administrativa está relacionada aos pré-requisitos mais técnicos que se quer seriam

levados em consideração pelo fato do desconhecimento apresentado pelos empresários de qualquer assunto relacionado a ferramenta de recuperação judicial conforme constatado e relatado na primeira barreira, a do conhecimento limitado ou inexistente.

Mas em meio à pesquisa ocorreram orientações por parte de profissionais especialistas, alguns pontos de atenção que devem ser registrados neste resultado.

- PONTOS DE ATENÇÃO EXPOSTO POR ENTREVISTADOS NA PESQUISA

- Ponto de atenção quanto a recuperação judicial e as dívidas tributárias

Segundo o Professor E4, os débitos tributários não podem ser incluídos na recuperação judicial, e na opinião do entrevistado, isso também se mostrou relevante para inibirem ou impedirem empresários mais esclarecidos sobre aderir a ferramenta da RJ, visto que a maioria das empresas quando entram em dificuldades financeiras tomam a atitude de bloquear inicialmente o recolhimento dos tributos gerando uma dívida com o fisco que aumenta mês a mês, e que não entram nas renegociações de recuperação judicial, e deve ser renegociadas diretamente com a receita federal através de programas de parcelamento e devendo ser mantidos rigorosamente em dia seus pagamentos. E se posteriormente, mesmo a empresa tendo aderido à recuperação judicial, ela vier a falhar com este parcelamento com o fisco, o estado pede sua falência e tudo que foi feito e renegociado via assembleia dos credores e via toda a ferramenta da recuperação judicial torna-se perdido.

Ressaltando que não há um artigo da Lei de Recuperação Judicial que proíbe a inclusão de débitos tributários. O que ocorre é que existe um artigo, 57 da Lei 11.101/2005, que exige que o devedor apresente certidões negativas de débitos tributários para obter a recuperação judicial, e a exigência de certidões negativas de débitos fiscais é considerada indispensável para a efetividade da recuperação judicial. Logo, se não for apresentada comprovação de regularidade fiscal a empresa fica impedida de receber a concessão e acesso à recuperação judicial por parte do juiz.

Mas a Lei 14.112/2020 criou condições para que as empresas devedoras possam parcelar os débitos tributários e regularizar sua situação fiscal, por isso que a 3ª Turma do STJ entendeu e concluiu que o artigo 57 da Lei de Recuperação Judicial e Falências é plenamente aplicável. Não deixando de mencionar que Lei 10.522, de 2002, também já tinha instituído a modalidade de parcelamento para pessoas jurídicas em recuperação judicial.

- Ponto de atenção quanto a pressão e relacionamento com credores na crise

Segundo a professora E1 a ferramenta da Recuperação judicial pode ser uma excelente opção aos credores que já criaram um estereótipo que empresa que entra em recuperação judicial não sairá mais e os valores a receber pelo credor não serão ressarcidos. Interação com os credores para orientar e os convencer a participar desse processo em vez de informar somente gerando instabilidade e pressões desnecessárias.

- Ponto de atenção quanto ao histórico do empresário com relação a empresa

Nos EUA todo empresário pode encerrar suas atividades de forma bem prática e rápida, porém as dívidas e/ou não pagamento delas ficam registrados definitivamente em seu “Credit Score” (uma espécie de histórico de bons e maus pagadores com o intuito de liberação ou bloqueio de acesso ao crédito), onde as instituições financeiras e demais fornecedores podem acessar futuramente e dificultar o acesso a crédito pelo empresário seja no âmbito empresarial ou pessoa física. Por este motivo os americanos levam muito a sério o processo de encerramento de suas empresas, concluindo suas atividades de forma adequada. E quando estão ainda na busca por recuperação o fazem a explorar todos os meios, usufruindo de todas as ferramentas para restabelecer suas atividades, buscando rigorosamente quitar suas dívidas com fornecedores, instituições financeiras e o fisco.

Porém, no Brasil, o histórico de crédito de um empresário sobre uma empresa em dívidas ou suas dívidas pessoais desaparecem no decorrer dos anos quando prescrevem de 1 a 10 anos dependendo das dívidas segundo o Código Civil nos artigos 189 e 206. Isso faz com que seja mais viável permitir o encerramento da empresa com suas dívidas e aguardar até as prescrições que em média são de 5 anos.

- O QUE PODERIA SER FEITO PARA MELHORAR A ADESÃO À FERRAMENTA

RJ

Quadro 14. Ação para melhoria de adesão a ferramenta da RJ pelo segmento PMME

O QUE PODERIA SER FEITO PARA MELHORAR A ADESÃO A FERRAMENTA RJ						
ENTREVISTADO	ACESSO A INFORMAÇÕES	BAIXO CUSTO DE ADESÃO	ESTÁGIO AVANÇADO DE DECLÍNIO	ACESSO A CRÉDITO NA CRISE	VIABILIDADE DE FORMALIZAÇÃO	APTIDÃO ADMINISTRATIVA AMPLA
E1	X					
E2						X
E3	X					
E4				X		
E5	X					
E6	X					
E7	X					
E8	X					
E9	X					
E10	X					
E11	X					
E12	X					
E13	X					

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Para a E1, além da ampla divulgação da ferramenta como opção ao empresário em crise, seria um grande diferencial uma mudança nas legislações que possa ajustar os custos dessa adesão, e não somente ajustar custos a realidade do porte da empresa, mas deslocar os pagamentos destas custas para o momento pós-recuperação, isso alavancaria os índices de aceitação e adesão da ferramenta de recuperação judicial pelo segmento PMME no Brasil.

Para o E2 a lei deve passar por uma análise e entendimento que se não atender aos segmentos de grandes empresas e PMME, deixa-se a ferramenta e se desenvolve algo específico ao segmento de PMME que faça sentido ao empresário e seja de fácil acesso e possa realmente cogitar como opção de apoio em meio as crises, e ser realmente visto como ferramenta de socorro.

O E3 entende que toda interação do segmento empresarial PMME com o governo para ser bem-sucedida deve ser simples prática e desburocratizada. E que esta ferramenta deve ser estruturada de forma a ser acessada e aderida de maneira dinâmica e se possível digital, mesmo que isso pese enrijecer os critérios de adesão, mas com certeza aumentaria a quantidade de empresas aderindo e se recuperando, ele afirma: “Temos muitas empresas aptas mas não estão dispostas a passar por todo esse processo burocrático”.

O Professor E4, pontua que deve ser incluído no processo da ferramenta da recuperação judicial os débitos tributários que ficam de fora, e que todos os credores sejam incluídos como critério de melhoria desta ferramenta, para centralização de uma dívida somente e melhores condições de efetiva recuperação.

Para o E5, a proposição de um formato de recuperação judicial específico para o segmento de PMME, visto que ele entende que a ferramenta não atende às demandas do segmento de PMME e acredita que a ferramenta da RJ necessita passar por uma revisão na lei da recuperação judicial que a adequa, na prática, ao segmento de PMME. E nesta revisão, a ferramenta consiga separar as empresas do segmento que atuam de forma transparente a ser aquelas que oficialmente teriam acesso à ferramenta de RJ e seriam beneficiadas, pois gerariam mais confiança e credibilidade ao processo. Ele afirma que esta transparência requerida, seria base para anexar a ferramenta da RJ ao processo de aquisição de crédito. Ele inclui em suas orientações de melhoria a disponibilização de ferramentas de apoio por meio de tecnologia e digitalização, que apoiem o empresário neste processo de adesão e na futura gestão da ferramenta implementada, ganhando escala e dinamismo. E por fim ele indica a criação de uma central de inteligência e publicidade que apresente de forma ampla e prática os benefícios da ferramenta para que o empresário do segmento tenha informações mais amplas para tomarem a decisão de aderirem ou não.

Segundo E6, ele afirma “minha opinião, para que a recuperação judicial se torne mais acessível e atrativa para as micro, pequenas e médias empresas (PMME), algumas ações essenciais precisam ser implementadas:

- Educação e Orientação: Primeiramente, é crucial que os empresários tenham acesso à informações claras e objetivas sobre o que é a recuperação judicial, como funciona, quais são os benefícios e os desafios. Isso pode ser feito por meio de cursos, workshops e até mesmo consultorias especializadas oferecidas por instituições como o Sebrae. Desmistificar o processo ajudaria a diminuir o receio e a falta de entendimento que muitos empresários têm sobre a ferramenta.
- Simplificação do Processo: Muitos empresários evitam a recuperação judicial porque consideram o processo demorado e burocrático. Tornar os trâmites mais simples e rápidos poderia incentivar mais PMMEs a buscarem essa solução. A criação de procedimentos mais ágeis e menos complexos seria uma forma de tornar a ferramenta mais acessível, especialmente para negócios de menor porte que muitas vezes não têm recursos para lidar com longos processos judiciais.
- Redução de Custos: Outro ponto importante seria a redução dos custos envolvidos no processo, como honorários advocatícios e taxas judiciais. Para as PMME, que costumam operar com margens apertadas, esses custos podem ser um impeditivo significativo. Criar modelos de assistência jurídica mais acessíveis ou até mesmo oferecer parcerias com entidades públicas e

privadas poderia ser uma solução.

- Apoio de Consultorias e Profissionais Especializados: Muitas empresas pequenas não sabem como estruturar um plano de recuperação judicial eficaz. Oferecer consultorias especializadas para ajudá-las a elaborar esse plano e acompanhá-las durante o processo é essencial. Isso ajudaria as empresas a se sentirem mais seguras e preparadas para dar esse passo.

- Facilidade no Acesso ao Crédito: Durante o processo de recuperação judicial, as empresas muitas vezes enfrentam dificuldades para acessar novos créditos. Criar programas de apoio financeiro ou parcerias com bancos e instituições de crédito para facilitar esse acesso poderia ser um incentivo adicional para que as empresas se sintam mais seguras em buscar a recuperação judicial”.

Para os empresários, E7 a E13, aqui entrevistados, com todos foi percebido que a desorganização intensificava a sensação de desânimo e decadência, a busca por ferramentas que não somente ajudem a renegociar dívidas, mas também a reorganizar o processo de recuperação é crucial, por isso que permitir que ao acessar o processo exista um artigo que permita que mesmo em débito com o fisco eles possam manter a condição fiscal de simples nacional, como forma mais prática de recolhimento de impostos, ajudaria na organização do momento de crise e recuperação de forma mais efetiva.

- NOVO RANKING DE BARREIRAS QUE INIBEM OU IMPEDEM O SEGMENTO PMME DE ACESSAREM À FERRAMENTA DA RJ COM BASE NOS RESULTADOS.

Nas pesquisas, ficou claro que deveríamos revisar a ordem das barreiras citadas no referencial teórico, redefinir seu grau de comprometimento, e ainda efetuar a inclusão de mais uma barreira que não estava no referencial teórico, mas a pesquisa expôs e apresentou não somente como necessária a inclusão, mas o ranqueamento para posição 1, de primeira e maior responsável pela baixa aderência. Tanto partindo da opinião de empresários como de especialistas, este é o ranking que reflete mais a realidade da baixa adesão do segmento de PMME à ferramenta da recuperação judicial.

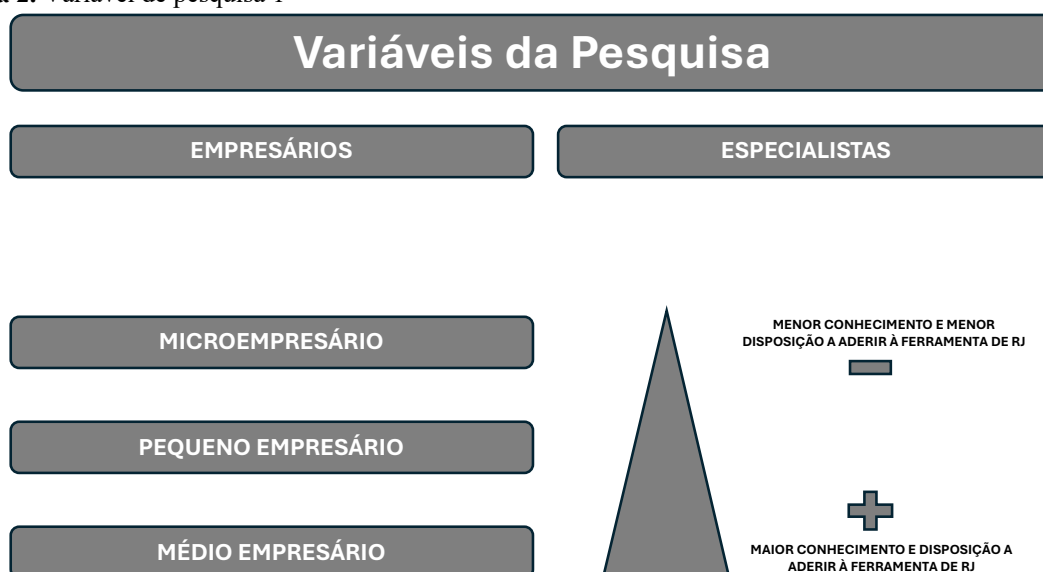
Quadro 15. Ranking das barreiras de adesão a RJ com base nas pesquisas

Barreira	Origem da barreira	Grau de comprometimento
1- Barreira da Falta de Conhecimento	Solicitante/Responsável	Grave
2-Barreira da Impossibilidade Financeira	Solicitante/Responsável	Grave
3- Barreira da Estágio Avançado de Declínio	Solicitante/Responsável	Grave

4- Barreira da Inviabilidade de Crédito	Mercado Financeiro	Grave
5- Barreira do Informalidade Estrutural	Solicitante/Responsável	Moderada
6- Barreira da Inaptidão Administrativa	Solicitante/Responsável	Leve

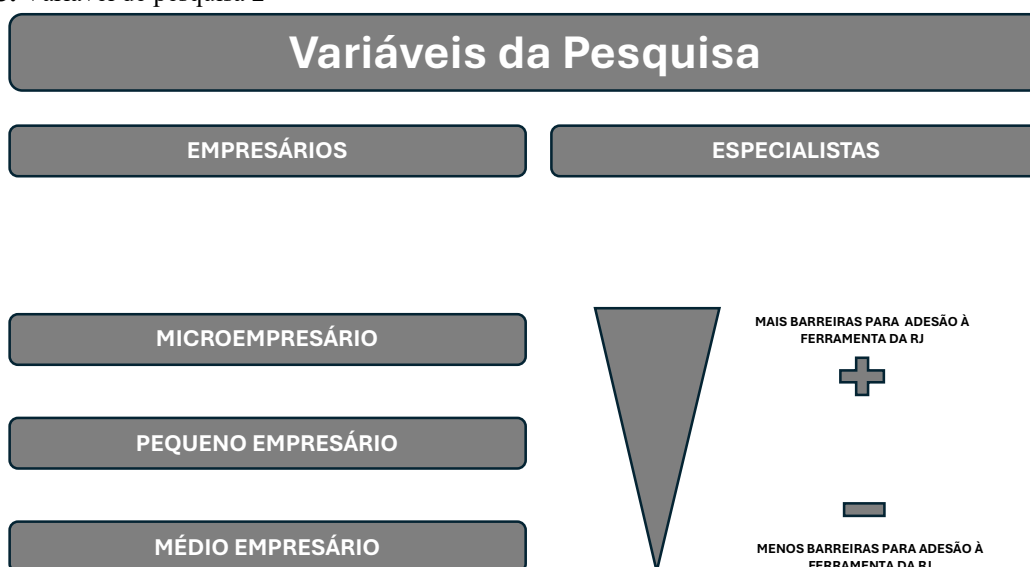
Fonte: Autoria própria (2025).

Quanto a variável do porte da empresa, os 7 respondentes empresários foram analisados em suas respostas, sendo 2 empresários de empresas de porte médio, e 1 empresário de empresa de porte que informaram ter pouco conhecimento sobre a recuperação judicial e 1 empresário de pequeno porte com mais 2 microempresários informando desconhecimento total da ferramenta de recuperação judicial, logo a predisposição para aderir a uma ferramenta que se desconhece é nenhuma ou nula. Confirmando assim a primeira variável abaixo.

Figura 2. Variável de pesquisa 1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme acima, os resultados das entrevistas revisaram a escala de barreiras e seus impactos no acesso das empresas a recuperação judicial, onde o panorama inicial proposto foi alterado nos impactos e incluído a **BARREIRA DO DESCONHECIMENTO**, onde demonstra o despreparo e a falta de conhecimento por parte do empresariado brasileiro do segmento de PMME sobre a existência, a importância e relevância da ferramenta da recuperação judicial. E que esta ferramenta lhes é acessível se assim o quiserem, com os devidos processos e procedimentos respeitados e praticados.

Figura 3. Variável de pesquisa 2

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Mas no reposicionamento fica registrado mais um fenômeno que quanto menor o porte da empresa, maior o impacto destas barreiras, e em maior quantidade estas barreiras dificultam

e/ou os inibem de aderirem à ferramenta da recuperação judicial em tempos de crise, confirmando a segunda variável exposta no quadro acima. E se o impacto e quantidade é maior, já seria de se esperar que a adesão à ferramenta da RJ pela classe de menor porte de empresas como MEI seria baixíssima ou nula.

5 CONCLUSÃO DO ESTUDO

Como principais conclusões desta pesquisa no que se refere ao segmento de PMME pontuamos que na sua maioria, os empresários iniciam suas empresas com erros de planejamento e concepção. Corrigir posteriormente erros que estão presente na formação das empresas já colocam o empresário do segmento PMME em desvantagem e em condições fragilizadas para entrar e atuar no mercado que é hostil, rigoroso, e exige eficiência e boa gestão. A unanimidade entre empresários em reconhecer, e entre os especialistas em perceber que o segmento tem sérias deficiências de planejamento, gestão empresarial, administrativa e financeira deixa claro que qualquer ação que tenha o objetivo de atingir o crescimento ou o intuito de recuperar a empresa de uma crise está diretamente comprometido devido ao desconhecimento de ferramentas e estratégias que os ajudariam em ambas as ações a ganhar eficiência e performance e ajudar na recuperação.

De qualquer forma, seja para iniciar, crescer, perpetuar ou recuperar é afirmativo a todos os entrevistados o despreparo do empresário do segmento PMME no empreender, sempre intensificando suas limitações à medida que o porte diminui de empresa média para microempresa. Pois o estudo expõe a percepção, tanto nos estudos quanto nos relatos e questionários, do fato de que quanto menor o porte da empresa mais o empresário se mostra desprovido de preparo para empreender, demonstrando desconhecimento em técnicas e boas práticas de gerenciamento de seu negócio, pois não reconhece um sistema de gestão que seja padrão definido para o início de um novo negócio ou continuidade dos atuais negócios já iniciados e em andamento.

E quanto a iniciativa, o questionário evidencia que quanto menor o porte, maior o argumento de que eles se decidiram por empreender pela necessidade mais do que pela oportunidade, tanto pelo fato de quem foram desligados de seus antigos empregos e ocupações e precisavam buscar fonte de renda para se manterem, quanto pelo processo maciço de funcionários trocando seus regimes de contratações de CLT para o formato de prestação de serviço PJ por meio de uma microempresa individual MEI, o que foi validado pelo TRT da décima quinta região que se a mudança for em comum acordo e sem coação o regime de

contratação pode ser alterado mediante o consenso de ambas as partes. Isso tornou as relações profissionais em relações empresariais, dando liberdade aos profissionais de fecharem contratos com uma ou mais empresas ao mesmo tempo, fazendo com que o número de empresas MEI aumentasse significativamente sendo esse um dos motivos do aumento de MEI nos últimos anos conforme dados do estudo e do referencial teórico.

Ficou explícito no estudo que mediante o despreparo e deficiências de gestão, no momento em que a crise se instaura na empresa, eles buscam estratégias de resistência a todo custo e ajustes internos superficiais contando com a perspectiva de que vai melhorar, retardando ou mesmo não buscando apoio externo a tempo e empurrando assim a crise para um estágio avançado de declínio tornando qualquer estratégia, por melhor que seja, em algo inviável para recuperar a empresa e a salvar da falência e do encerramento de suas atividades. Assim, ignoram os apoios externos, seja de ferramentas judiciais como a RJ, seja os apoios extrajudiciais que os levariam a efetuar correções que poderiam aumentar suas possibilidades de recuperação implementando estratégias e boas práticas ensinadas por instituições de classe e de apoio como SEBRAE, SERASA, SPC e universidades, ou até mesmo o apoio externo de consultorias especializadas em solvência, renegociações, inclusive especialistas em recuperações judiciais e extrajudiciais como temos exemplo entre os participantes do estudo.

Quanto a relação do segmento de PMME com a ferramenta da recuperação judicial, de início entendemos por meio dos especialistas e pela reação dos empresários que a ferramenta não está adequada, por isso não atende as demandas do segmento de PMME sendo este um dos principais motivos da baixa aderência. A reclassificação das barreiras que inibem ou impedem a adesão do segmento de PMME, a ferramenta da RJ, pontuadas tanto pelos especialistas como pelos empresários, demonstra a percepção de que a ferramenta da RJ não é vista como uma opção para o combate às crises enfrentadas pelas empresas do segmento PMME, pois unanimemente todos os especialistas pontuaram que o desconhecimento da ferramenta, falta de divulgação e motivação para acessá-la é a principal barreira, e o que não conhecem não cogitam.

Seguido por duas barreiras que compartilham posição no ranking, “Barreira da Inviabilidade Financeira”, os ditos altos custos de acesso, e a “Barreira do Estágio Avançado de Declínio”, que apresenta um sincronismo entre estas duas barreiras, pois a condição de busca tardia e o estágio avançado de declínio coloca a empresa em condições limitadíssima de arcar com valores para acesso à recuperação judicial ou mesmo de investir em qualquer outra ferramentas de apoio e socorro para o salvar da crise. Por este motivo, um dos especialistas afirmou a necessidade de procurar ajuda com antecedência para ter acesso à ferramenta da RJ no início da crise e não em seu estágio avançado de declínio.

Por fim, constatamos com maior abrangência os detalhes das principais barreiras que impedem o segmento de PMME acessar e aderir à ferramenta da Recuperação Judicial como opção para vencerem a crise e se reorganizarem resgatando assim suas atividades econômicas e recompondo seu papel social. E com base no entendimento dos especialistas e nas percepções dos empresários, entendemos que a ferramenta da recuperação judicial pode até ser acessível, porém pelas dificuldades e barreiras enfrentadas pelo segmento para aderir entende-se que ela não é adequada ao empresário do segmento PMME em crise que busca opções efetivas de apoio que o ajudem de forma prática, simples, desburocratizada e efetiva.

6 PRODUTO TECNOLÓGICO

O estudo dispôs de uma ampla quantidade de informações e orientações estratégicas que sustentaram a produção de um material prático para o segmento de PMME utilizar em seu dia-a-dia, e que tem o intuito de aprimorar e apoiar o empresário deste segmento a alcançar eficiência e atingir perpetuidade de crescimento do seu negócio em meio a difícil fase de início de seus negócios e os turbulentos primeiros anos de atividade. Tal produto se amplia e orienta o empresário a uma gestão que permite a condição de aptidão e acesso às ferramentas de recuperação e socorro em meio às crises como, por exemplo, o acesso à ferramenta da recuperação judicial que foi o alvo deste estudo, colocando-os antecipadamente com a condição de opção plena caso decidam por tal ferramenta.

Quadro 16. Manual de boas práticas

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS PMME		
FASE	PRÁTICAS SUGERIDAS	PONTOS DE ATENÇÃO
FASE INICIAL DE UMA EMPRESA PMME - ESTRATÉGIA	INICIE UM NEGÓCIO COM PLANEJAMENTO ANTECIPADO E COM PLANO DE NEGÓCIOS EXTERNO (QUE VISLUMBRE O MERCADO DE ATUAÇÃO, QUAIS PRODUTOS OU SERVIÇOS VAIS OFERECER, AS CARACTERÍSTICAS DE MERCADO E SEUS CONCORRENTES, POR FIM O SEU POSICIONAMENTO) E NO INTERNO (SEUS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS CLAROS, PROVISÃO DE CAIXA DOS PRIMEIROS MESES, INDICADORES FINANCEIROS OBJETIVOS, ADEQUADA PRECIFICAÇÃO, EFICIÊNCIA DE PRODUÇÃO E ADEQUADA CLASSIFICAÇÃO EMPRESARIAL E TRIBUTÁRIA).	EVITE A AFOBAÇÃO, TODO PROJETO PRECISA SER PLANEJADO E MATURADO COM A CRIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS, NÃO INICIE BALIZADO PELA NECESSIDADE, MESMO QUE ISSO SEJA VERDADE, MONTE SEU NEGÓCIO COM PLANEJAMENTO, COM INTUÍTO DE PERPETUAR E NÃO COMO UM APOIO TEMPORÁRIO PARA SUA CONDIÇÃO FINANCEIRA DEFICIENTE.
FASE INICIAL DE UMA EMPRESA PMME - ADMINISTRATIVA	UM PLANO DE NEGÓCIO BEM FEITO DISCORRE EM UMA ABERTURA DE EMPRESA ADEQUADA TANTO NA DEFINIÇÃO DE SUA CLASSIFICAÇÃO COMO NA DESCRIÇÃO DE ATIVIDADE PRINCIPAL E SECUNDÁRIAS, FACILITANDO AS FINANCEIRAS FAZEREM UMA ANÁLISE DA ATIVIDADE PARA LIBERAÇÃO DE CRÉDITO, E POSSIBILITANDO ACESSO A LICENÇAS E ALVARÁS, PERMITINDO ENTRADA EM LICITAÇÕES E NEGOCIAÇÕES. TAL OBSERVAÇÃO A CLASSIFICAÇÃO GERA FUTURAMENTE A SUA EMPRESA A CONDIÇÃO, EM TEMPOS DE CRISE, DE ACESSAR A FERRAMENTAS DE APOIO COMO A RECUPERAÇÃO JUDICIAL E OUTRAS.	EVITE INICIAR SEM DOCUMENTAÇÃO ADEQUADA, E NÃO ABRA A EMPRESA COM VISÃO SOMENTE DA ATIVIDADE PRIMÁRIA, OLHE PARA O PLANO DE NEGÓCIOS PARA PREPARAR SUA ATUAÇÃO FUTURA COM BASE NAS ATIVIDADES SECUNDÁRIAS. EVITE CONTRAIR DÍVIDAS OU TER RESTRIÇÕES NA PESSOA FÍSICA POIS ISSO CONTAMINA A ANÁLISE DE CRÉDITO DA EMPRESA DEVIDO SEU CPF ESTAR ATRELADO AO CNPJ, PREPARE A PESSOA FÍSICA PARA ATUAR COM A PESSOA JURÍDICA.
FASE INICIAL DE UMA EMPRESA PMME - EMPRESÁRIO	BUSQUE APOIO DE ENTIDADES COMO SEBRAE NO MOMENTO DE ABERTURA E PLANEJAMENTO DO SEU NOVO NEGÓCIO, E PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS COMO OS APRESENTADOS NO ESTUDO. NÃO AVANCE COM PLENO DESCONHECIMENTO DE GESTÃO, COLOQUE COMO PARTE DO PLANO DE NEGÓCIOS O APRIMORAMENTO DO EMPRESÁRIO EM GESTÃO. ESTEJA TÃO HÁBIL EM GESTÃO QUANTO ESTÁIS HÁBIL NA PRODUÇÃO DO SERVIÇO OU PRODUTO QUE SE PROPÕS A FAZER.	EVITE A TODO CUSTO QUALQUER SOBRECARGA FINANCEIRA E PSICOLÓGICA NO INÍCIO DO SEU NEGÓCIO, PREPARE-SE PARA ESTE NOVO PROJETO COM OS DEVIDOS CUIDADOS. UM EMPRESÁRIO ORGANIZADO E ESTÁVEL TEM MAIS CONDIÇÕES DE VENCER ESTA FASE INICIAL E ROMPER OS PRIMEIROS ANOS TÃO DESAFIADORES, ENTÃO EVITE ACUMULOS DESNECESSÁRIOS PESSOAIS.
FASE INICIAL DE UMA EMPRESA PMME - FINANCEIRA	ATENTE-SE AO PLANO DE NEGÓCIOS QUE DEVE CONSTAR O TEMPO DE MATURACÃO E ALCANCE DO PONTO DE EQUILÍBRIO, INCLUSIVE VISLUMBRANDO EVENTUAIS EMERGÊNCIAS. ACOMPANHE OS INDICADORES FINANCEIROS E DE PRODUÇÃO PARA SABER DIARIAMENTE A SAÚDE DA EMPRESA, ISSO FARÁ TODA A DIFERENÇA ENTRE A PERPETUIDADE E MORTALIDADE DO NEGÓCIO.	EVITE TRABALHAR SEM INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÃO, EVITE A PERCEPÇÃO DE QUE FATURAMENTO A TODO CUSTO É BOM, O QUE SUSTENTA A EMPRESA É RESULTADO POSITIVO NO FINAL, NÃO SE PERCA NO FLUXO DE TRABALHO E SOBRECARGAS, ESTEJA ATENTO AO QUE REALMENTE IMPORTA, PRODUIR BEM E SAUDÁVEL, GERANDO RESULTADO E SEMPRE EM BUSCA DE EFICIÊNCIA PRODUTIVA E FINANCEIRA.
FASE DA PLENA ATIVIDADE EMPRESARIAL	MANTENHA-SE FIEL AO PLANO, BUSQUE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DIARIAMENTE, ACOMPANHE OS INDICADORES, E NÃO ESQUEÇA DAS OBRIGAÇÕES FISCAIS E TRIBUTÁRIAS, NUNCA PROTEJA PARA O PRÓXIMO MÊS OBRIGAÇÕES MENSAS, NÃO FAÇA CONCESSÕES TRABALHISTA, SIGA A LEGISLAÇÃO RIGOROSAMENTE. FAÇA REUNIÕES A CADA CICLO SEJA MENSAL, QUINZENAL OU SEMANAL PARA PLEO ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS E PERFORMANCE DA EMPRESA. SE UTILIZE DE TODO MEIO DE COMUNICAÇÃO PARA CONHECER TODO TIPO DE FERRAMENTA QUE PODE LHE SER ÚTIL PARA A GESTÃO DO SEU NEGÓCIO	ATENTE-SE PARA AS MUDANÇAS DE MERCADO, NUNCA MERGULHE NA OPERAÇÃO A PONTO DE NÃO ACOMPANHAR O MERCADO E SUAS MUDANÇAS E ALTERAÇÕES. NÃO DEIXE DE CUMPRIR COM SEUS COMPROMISSOS FISCAIS, TRIBUTÁRIOS E TRABALHISTAS, POIS PENDÊNCIAS COM O FISCO É CONDIÇÃO QUE O IMPEDIRÁ DE ACESSAR FERRAMENTAS COMO A RECUPERAÇÃO JUDICIAL CASO TENHAS NECESSIDADE EM UM MOMENTO DE CRISE E DIFICULDADES.
PLANO DE EMERGÊNCIA	DENTRO DO PLANO ESTRATÉGICO DEVE CONSTAR O PLANO DE CONTINGÊNCIA E EMERGÊNCIA, INICIANDO PELOS INDICADORES QUE DETERMINAM SE ESTAMOS A BEIRA DESTA CRISE, O DECLÍNIO AVANÇADO TORNA TODA AÇÃO MAIS DIFÍCIL E TODO REMÉDIO MAIS AMARGO. ASSIM QUE ESTES INDICADORES INFORMAM TAL CONDIÇÃO AS AÇÕES QUE CONSTAM DESSE PLANO EMERGÊNCIAL DEVEM SER TOMADAS PARA SOBREPOR ESTA CRISE INESPERADA COMO ACESSO AO FUNDO DE RESERVA FINANCEIRO, LINHAS DE CRÉDITO, AJUSTES DAS CONTAS E DESPESAS DA EMPRESA, E TODO REAJUSTE DA OPERAÇÃO.	JAMAIS DESPREZE OS INDICADORES DE ALERTA, NÃO SE DISTRAIA ENVOLVIDOS NO FLUXO DE TRABALHO PERMITINDO QUE AS SITUAÇÕES DE CRISE SE AGRAVEM, NÃO DISCORRA NO ERRO DE INSISTIR QUE AS COISAS IRÃO MELHORAR PARA AGIR, ISSO FOI UM DOS MAIORES ERROS DOS EMPRESÁRIOS DO SEGMENTO DE PMME AQUI ESTUDADOS QUE ENCERRAM SEUS NEGÓCIOS. NUNCA DESPREZE O PLANO DE EMERGÊNCIA, ELE TAMBÉM É ESTRATÉGICO.
FASE DE ENFRENTAMENTO DE CRISE	PROCURE APOIO EXTERNO IMEDIATO, INICIANDO PELAS INSTITUIÇÕES COMO SEBRAE, CONSULTORIAS E PROFISSIONAIS ESPECIALISTAS PARA ORIENTAÇÃO DAS MELHORAS PRÁTICAS. ACESSE FERRAMENTAS DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL E/OU EXTRAJUDICIAL O QUANTO ANTES PARA NÃO OCORRER AGRAVAMENTO DA CRISE. TROQUE DÍVIDAS CARAS (JUROS ALTOS) POR LINHAS DE CRÉDITO DE JUROS MENORES, ENXUGUE DESPESAS, ABORDE E RENEGOCIE COM SEUS FORNECEDORES DE FORMA PRÓ-ATIVA E ANTECIPADA, MANTENHA O EQUILÍBRIO E RACIONALIDADE EM MEIO AS CRISES, ELAS SÃO POR VEZES INEVITÁVEIS MAS SÃO SUPERÁVEIS.	NÃO DEIXE A INÉRCIA AGRAVAR A CRISE, AÇÕES RÁPIDAS E OBJETIVAS ORIENTADAS E COM BASE EM INFORMAÇÕES E INDICADORES FARÃO A DIFERENÇA ENTRE VENCER E SUCUMBIR. O ORGULHO É INIMIGO DA RECUPERAÇÃO, BUSQUE AJUDA O QUANTO ANTES.

O prático e sucinto manual acima também apresenta orientações objetivas dos meios de detecção da crise e aconselha comportamentos e condutas para lidar com cada fase, inclusive a fase da crise, buscando a efetiva recuperação e retorno à atividade sadia da empresa. Esta

contribuição oriunda deste estudo e dos agentes entrevistados deve e merece ser ampliada e distribuída para contribuição e melhoria nos desafios enfrentados pelos empresários do segmento PMME frente a gestão de seus negócios e o enfrentamento de crises.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como principal objetivo abordar e analisar as principais barreiras que inibem ou impedem o empresário do segmento de Pequenas, Micro e Médias Empresas (PMME) a acessar a ferramenta da Recuperação Judicial (RJ) como opção de apoio para vencer crises e reorganizar a atividade social e econômica de sua empresa. Para isso, utilizamos uma abordagem qualitativa de natureza exploratória por meio de uma entrevista semiestruturada com empresários e especialistas do segmento PMME e da ferramenta da Recuperação Judicial (RJ). Isso nos possibilitou identificar, estudar e entender os impactos dessas barreiras no acesso à ferramenta da RJ pelo segmento PMME, atendendo assim o pressuposto pelo estudo, que futuramente irá corroborar com novas abordagens da temática pelo meio docente, empresarial e jurídico.

As principais contribuições desta pesquisa estão inicialmente no âmbito teórico, agregando conteúdo à escassa temática da relação dos empresários do segmento de pequeno, micro e médio empresários (PMME) no Brasil com a ferramenta da Recuperação Judicial (RJ). Colaborando com dados e informações que proporcionarão novas perspectivas, projetando a expansão dos estudos para diversas vertentes como ferramentas auxiliares no processo de recuperação de empresas em crise, os indicadores de desempenho da ferramenta da RJ quando acessada pelo segmento PMME, a adequação da ferramenta da RJ à realidade atual do segmento PMME, propostas de aprimoramento da ferramenta da RJ, gestão de crise e tecnologia para o segmento PMME entre outras. E no âmbito econômico social a contribuição é para o aprimoramento das boas práticas de gestão para o segmento que representa a maioria absoluta no número de empresas no Brasil, e detém o título do segmento que mais emprega formalmente superando as grandes empresas, com presença em todas as regiões, cidades e estados brasileiros, com papel social e econômico inestimável.

Quanto as limitações, ressaltamos que a temática abordada é ampla e merece ser estudada profundamente e expandida nas análises e quantidades de entrevistados, incluindo ainda estudos de casos e pesquisa documental incorporando outras pesquisas feitas por instituições e centro de pesquisas que tem aumentado ano a ano a produção de conteúdo para atender esta demanda do segmento PMME.

E como sugestão para os próximos estudos propõe-se a análise mais profunda da condição da ferramenta da RJ em atender as necessidades do segmento de PMME, ou seja, se aqueles poucos empresários do segmento de PMME que aderiram a ferramenta da RJ conseguiram efetivamente recuperar suas empresas. Até mesmo analisar se a ferramenta da RJ, que atua de forma corretiva emergencial, realmente é a melhor opção, ou devêssemos expandir para estudos de intervenção de apoio por força de lei ao empresário do segmento PMME como no caso da lei 11.101 que rege sobre a ferramenta da RJ. Esta intervenção teria o intuito de imputar esforços no início da atividade empresarial, na sua concepção, nos primeiros passos, atuando de forma preventiva e não corretiva quando a empresa já está em vias de encerrar suas atividades. Uma atuação mais efetiva junto ao empresário no início do seu negócio, instruindo e disciplinando com orientação, informação e capacitação, diminuindo possibilidade de crises e declínios futuros por antecipação de implementação das boas práticas de gestão, fortificando assim o empresário do segmento PMME no princípio. Atuando como uma vacina preventiva para perpetuar a vida útil da empresa e não um remédio em seu estágio avançado de declínio como tentativa de retardar sua falência, enfim, disponibilizar uma nova proposta de ferramenta de ESTRUTURAÇÃO JUDICIAL em vez de somente a RECUPERAÇÃO JUDICIAL.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. **Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária.** *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 9 fev. 2005.
- ALMEIDA, A. P. **Curso de falência e concordata.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- ANDRÉ, L. S. C. Foro competente nas ações de falência e recuperação de empresas. **Gen Jurídico**, 2016. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2016/09/09/foro-competente-nas-acoes-de-falencia-erecuperacao-de-empresas/>. Acesso em: 18 set. 2020.
- ALMEIDA, M. I. R. et al. **Manual para desenvolvimento de pesquisa profissional.** São Paulo: Atlas, 2019.
- ANSELMO, O. J. **Gestão financeira aplicada a micro, pequenas e médias empresas.** 1. ed. Belo Horizonte, 2015.
- ANTONIO, B. L. Jr.; BEATRIZ, J. P. **Administrando micro e pequenas empresas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENITO, N. N.; OLDAIR, A. A. **Manual para a construção de uma dissertação de mestrado.** São Paulo: Amazon, 2019.
- CAGED. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Disponível em: <https://portalfat.mte.gov.br/programas-e-aco-es-2/caged-3/>. Acesso em: 5 dez. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: AMGH, 2016.
- CORRÊA, L. N. **Metodologia científica para trabalhos acadêmicos e artigos científicos.** Florianópolis: Amazon, 2008.
- DALLA VALLE, A. **Turnaround.** 1. ed. Porto Alegre: Sulina, 2010.
- DIAS, C. Cinco dados que comprovam a importância dos pequenos negócios para o Brasil. **CNN Brasil**, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/cinco-dados-que-comprovam-a-importancia-dos-pequenos-negocios-para-o-brasil/>. Acesso em: 24 jun. 2024.
- DRUCKER, P. F. **Gestão: management.** Edição revista. Rio de Janeiro: Agir, 2010.
- DUARTE, J. **Guia para a elaboração de dissertações, mestrados, doutoramentos, monografias ou trabalhos de projetos.** 2. ed. [S.l.]: Kindle Edition.

- FELIPE, F. A. V. **Manual de recuperação judicial para administradores e advogados**. 2. ed. rev. e ampl. Campinas: Pontes, 2020.
- FIA. PME: o que são, como administrar, e estratégias de sucesso. **Blog FIA**, 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/pme/>. Acesso em: jan. 2025.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HARVARD BUSINESS SCHOOL. **Curso de empreendedorismo em economias emergentes**. EDX Org., 2020.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 17 set. 2020.
- IBGE. ECINF – Economia Informal Urbana. 2003. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv6150.pdf>. Acesso em: 28 set. 2020.
- ITAÚ; INSTITUTO LOCOMOTIVA. Pesquisa “Cabeça de Dono”. 2024. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2024/09/Itau-pesquisa-cabeça-de-dono-set-2024.pdf>. Acesso em: dez. 2024.
- JOHN, D. S. **Métodos de pesquisa**. São Paulo, 2017.
- LANCELLOTTI, R. W. **Governança corporativa na recuperação judicial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LOPES, A.; UCHOA, L. **Recuperação judicial: um guia descomplicado para empresários, executivos e outros profissionais de negócios**. São Paulo: Évora, 2013.
- MAPA DA MEMÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Código Comercial. Disponível em: <http://mapa.an.gov.br/index.php/menu-de-categorias-2/277-codigo-comercial>. Acesso em: 9 ago. 2020.
- MAPA DE EMPRESAS – MEMEPP. Ministério do Empreendedorismo, Micro e Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-2o-quadrimestre-2024.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2024.
- MAPA DE EMPRESAS. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em: 5 dez. 2024.
- MAPA DE EMPRESAS. Boletim 3º quadrimestre 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/boletim-do-mapa-de-empresas-3o-quad-2024.pdf>. Acesso em: mar. 2025.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. T. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCKINSEY & COMPANY. Como tornar o ESG uma realidade? 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/como-tornar-o-esg-uma-realidade/pt>.

Acesso em: 2024.

NILSEN, F. A. G.; MORILHAS, L. J.; OLIVO, R. L. F. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2018.

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. Tabela de honorários advocatícios 2020. Disponível em: <https://www.oabsp.org.br/servicos/tabelas/tabela-de-honorarios/>. Acesso em: 23 set. 2020.

PEREZ, M. M. Uma contribuição ao estudo do processo de recuperação de empresas em dificuldades financeiras no Brasil. São Paulo: FEA-USP, 2007.

PURWANDANI, J. A.; MICHAUD, G. Quais são os impulsionadores e barreiras para a adoção de práticas comerciais verdes para PMEs? **Environment Systems and Decisions**, v. 41, p. 577–593, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10669-021-09821-3>.

REVISTA PEGN. Pequenos negócios representam 30% do PIB. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, abr. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/04/pequenos-negociosrepresentam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais.html>. Acesso em: 16 ago. 2020.

ROBERT, D. H.; MICHAEL, P. P.; DEAN, A. S. **Empreendedorismo**. 9. ed. São Paulo: AMGH, 2014.

SALOMÃO, L. F.; SANTOS, P. P. **Recuperação judicial, extrajudicial e falência**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

SLATTER, S.; LOVETT, D. **Como recuperar uma empresa**: a gestão da recuperação do valor e da performance. Trad. E. Lemos; T. Felsberg. São Paulo: Atlas, 2009.

SERASA EXPERIAN. Indicadores econômicos atualizados até 2020. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/amplie-seus-conhecimentos/indicadoreseconomicos>.

Acesso em: 15 set. 2020.

SERASA EXPERIAN. Estudo sobre adoção de práticas ESG por PMEs. 2023. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/pmes/89-das-pmes-ja-adotam-algum-tipo-de-pratica-esg-no-dia-a-dia-revela-pesquisa-da-serasa-experian/>. Acesso em: 12 out. 2024.

SERASA EXPERIAN. Gestão de pequenas e médias empresas. 2020. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/blog-pme/gestao-de-pequenas-e-medias-empresas/>.

Acesso em: fev. 2025.

SEBRAE. Panorama dos Pequenos Negócios. 2018. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf. Acesso em: 19 set. 2020.

SEBRAE. Estudo sobre informalidade. 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedorismo-informal-no-brasil>. Acesso em: 3 dez. 2024.

SEBRAE. Taxa de sobrevivência de empresas no Brasil. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SEBRAE. O impacto dos microempreendedores individuais. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-tem-quase-15-milhoes-de-microempreendedores-individuais>. Acesso em: 2 fev. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Código Comercial de 1850. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/leimp/1824-1899/lei-556-25-junho-1850-501245-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 19 ago. 2020.

SENADO FEDERAL. Desconfiança e preconceito da sociedade dificultam ressocialização de presos. 2017. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/especialcidadania/desconfianca-e-preconceito-da-sociedade-dificultam-ressocializacao-de-presos>. Acesso em: 20 set. 2020.

TADDEI, M. G. Alguns aspectos polêmicos da recuperação judicial. **Âmbito Jurídico**, 2010.

TALEB, N. N. **Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2016.

TAKESHY, T.; MARÍLIA, S. A. F. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TYAGO, A. S. **Como prever uma recuperação judicial**. 1. ed. Curitiba, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

ROTEIRO DE COLETA DE DADOS		
PARTE I - PERFIL DA EMPRESA PESQUISADA		
1. EMPRESAS DO SEGMENTO DE PMME		
2. PORTES	DESCRIÇÃO	MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA
4. CARACTERÍSTICAS DE PMME	CLASSIFICADA POR FATURAMENTO, E POR NÚMEROS DE FUNCIONÁRIOS	
4.1 MICRO	FATURAMENTO ATÉ 360 MIL POR ANO / 9 FUNCIONÁRIOS	
4.2 PEQUENA	FATURAMENTO ATÉ 360 MIL A 4,8 MILHÕES POR ANO / 10 A 99 FUNCIONÁRIOS	
4.3 MÉDIA	FATURAMENTO ATÉ 4,8 A 300 MILHÕES POR ANO / 100 A 499 FUNCIONÁRIOS	
PARTE II – ORIGEM DADOS		
1. INSTITUTOS, ASSOCIAÇÕES, ENTIDADES DE CLASSE, CENTRO DE PESQUISA, UNIVERSIDADES E INSTITUTOS GOVERNAMENTAIS		
SERASA EXPERIAN	MAPA DE INSOLVÊNCIA / INDICADORES ECONÔMICOS / ESTUDOS SEGMENTADOS	
SEBRAE	MAPA DE INADIMPLÊNCIA / MONITORAMENTO PME BRASIL / ESTUDOS SEGMENTADOS	
IBGE	ECINF ECONOMIA INFORMAL 2023 / ESTUDO EMPREENDEDORISMO / SETOR INFORMAL	
GOV / CAGED	MAPA DE EMPRESAS / GERAÇÃO DE EMPREGOS FORMAIS E INFORMAIS	
SPC BRASIL	ENDIVIDAMENTO BRASILEIRO	
MEPME	MAPA DE EMPRESAS ABERTAS E ENCERRADAS BRASIL	
ABJ	OBSERVATÓRIO DE INSOLVÊNCIA / ESTUDOS TÉCNICOS	
PARTE II – FASE DE PREPARAÇÃO		
Leitura Preliminar	Será feita leitura inicial de todos os documentos selecionados para entender seu conteúdo e determinar quais partes são relevantes.	
Criação de uma Ficha de Coleta de Dados	Desenvolvendo uma ficha ou formulário para registrar as informações extraídas de cada documento. A ficha vai incluir campos como: Identificação do documento (título, autor, data de publicação), Tipo de documento (relatório, ata, contrato), Resumo ou contextualização do conteúdo, Citações numéricas ou dados relevantes (ex: números, porcentagens, indicadores econômicos)	
Ajustes no Formulário de Coleta		
O formulário será ajustado conforme a necessidade da pesquisa (ex: se a pesquisa for sobre dados financeiros, pode ser mais específico para registrar receitas, despesas, lucros, entre outros.).		
PARTE III – PROCESSO DE COLETA DE DADOS		
Extração de Dados Quantitativos		
Identificação de Dados Numéricos	Identificação todos os dados numéricos relevantes no documento (ex: valores financeiros, taxas de crescimento, números de funcionários).	
Estruturação dos Dados	Organização dos dados extraídos em uma tabela ou banco de dados. Para isso usaremos planilha do Excel ou software de banco de dados para manter os dados organizados e facilmente manipuláveis.	
Registro das Informações		
Cada documento será analisado de forma independente, extraíndo-se as informações de acordo com a ficha de coleta.		
Com registro os dados de forma sistemática e precisa, evitando erros de transcrição.		
Garantia de Qualidade na Coleta		
Certificaremos de que os dados estão sendo coletados de forma rigorosa e consistente.		
PARTE IV – VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS		
Validade	Os documentos serão relevantes e diretamente relacionados ao tema da pesquisa.	
Confiabilidade	Caso as fontes abordem uma mesmo assunto mais de formas diferentes, extrairemos os dados e depois comparem as informações extraídas para garantir que o processo seja confiável e livre de erros.	
Controle de Erros	Faremos revisão cruzada dos dados coletados, assim eles serão revisados para verificar se não houve erros de transcrição ou interpretação. Se necessário, consultaremos novamente os documentos originais, utilizando de softwares de análise como SPSS ou Excel, que nos ajudarão a organizarmos e analisarmos grandes volumes de dados.	
PARTE V – ARMAZENAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS		
Estrutura de Arquivos	Organização dos arquivos de forma lógica por tipo de documento e por variável.	
Backup de Dados	Backups regulares dos dados coletados para evitar perdas acidentais.	
Documentação	Elaboração de documento explicativo sobre como os dados foram coletados e organizados, facilitando a análise posterior.	
PARTE VI – ÉTICA E CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS		
Em pesquisas quantitativas documentais, a ética deve ser respeitada no processo, especialmente se os documentos forem privados ou sensíveis.		
Consentimento	Se for necessário permissão obteremos primeiro para acessar documentos privados.	
Sigilo	Proteção das informações confidenciais ou sensíveis, garantindo que os dados serão usados apenas para os fins da pesquisa somente.	
PARTE VI – CRONOGRAMA		
Etapa		Prazo Estimado
Definição de Documentos e Acesso		Dezembro
Leitura e Preparação dos Documentos		Janeiro
Extração e Registro dos Dados		Fevereiro
Revisão e Verificação dos Dados		Março

Questionário de pesquisa versão empresário

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
Este questionário tem como objetivo compreender por que micro, pequenas e médias empresas (Segmento de PMME) tem baixa aderência à recuperação judicial. Suas respostas ajudarão a criar um panorama mais claro sobre a real situação atual da relação entre o segmento PMME e a ferramenta da Recuperação Judicial.
QUESTIONÁRIO VERSÃO EMPRESÁRIO
Dados dos Participantes 1- Nome do Participante? 2- Nome da empresa? 3- Porte da Empresa? 4- Setor de Atuação? 5- A empresa está Ativa ou Inativa atualmente? 6- Quais os principais motivos que o levou a empreender no seu próprio negócio? > Desejavam ter o seu próprio negócio > Identificaram uma oportunidade de negócios > Por exigência de clientes / fornecedores > Para melhorar de vida (aumentar a renda) > Estava desempregado e não arrumava emprego > Outros motivos 7- Quais os principais motivos da crise da sua empresa naquela época ou atualmente? > Falta de Planejamento > Falta de Gestão Empresarial e Financeira > Decisão e Comportamento do Empreendedor > Outros motivos: 8- Já teve ou tem empresa em crise e/ou que encerrou suas atividades? 9- Se sim, a ferramenta da recuperação judicial era uma opção para combater a crise e recuperar a empresa? 10- Você conhece a ferramenta da recuperação judicial? 11- Você está ciente da possibilidade que a sua empresa tem de aderir a ferramenta da recuperação judicial? 12- Quais os fatores que te levaram a não aderir a ferramenta da recuperação judicial? > Falta de informação sobre a recuperação judicial > Receio referente aos custos envolvidos > Descrédito no sistema judicial > Preocupação com a reputação da empresa > Acredita que pode resolver a situação de outra forma > Estágio Avançado de Declínio Outros Motivos: 13- Já foi orientado/a por algum profissional (Advogado, Adm Judicial, Contador) ou meio de comunicação (Jornais, Mídias, Instituto e Associações de Classe empresarial) sobre recuperação judicial? 14- Com base na explicação apresentada sobre a função da Recuperação judicial, você acredita que esta ferramenta poderia ajudar ou ter ajudado a sua empresa em tempos de crise a se recuperar? Por quê? 15- Na sua opinião, quais ações deveriam ocorrer para tornar a recuperação judicial mais acessível e/ou atrativa para os empresários das micro, pequenas e médias empresas? 16- Tem alguma observação sobre o tema que gostaria de deixar registrada? Seja referente ao segmento PMME, a RJ ou a interação deles. Encerramento: Muito obrigado por participar deste questionário! Suas respostas são valiosas e contribuirão para um melhor entendimento das dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas em relação à recuperação judicial.

Questionário de pesquisa versão especialista

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	
Este questionário tem como objetivo compreender por que micro, pequenas e médias empresas (Segmento de PMME) tem baixa aderência à recuperação judicial. Suas respostas ajudarão a criar um panorama mais claro sobre a real situação atual da relação entre o segmento PMME e a ferramenta da Recuperação Judicial.	
QUESTIONÁRIO VERSÃO ESPECIALISTA PMME OU RJ	
Dados dos Participantes 1- Nome do Participante? 3- Área de Atuação? 2- Formação e tempo de experiência? 4- Empresa ou instituição que atua ou representa? 5- Como você enxerga a importância do segmento PMME hoje no Brasil? 6- Na sua opinião quais principais motivos que levam uma empresa do segmento de PMME a entrarem em crise e encerrarem suas atividades? 7- Ao seu ver, Quais ações ou ferramentas o empresário deste segmento de PMME opta quando entra em crise e entra em declínio? 8- Você tem conhecimento sobre a ferramenta da recuperação judicial? 9- Se sim, qual a sua opinião sobre a importância da recuperação judicial como ferramenta de socorro a empresas em crise? 10- Quais os fatores que ao seu ver levam empresas do segmento PMME a não buscarem apoio na recuperação judicial em tempos de crise? > Falta de informação sobre a recuperação judicial > Inapetência da empresa > Receio referente aos custos envolvidos > Dificuldade de acesso a crédito > Descrença no sistema judicial > Preocupação com a reputação da empresa > Acredita que pode resolver a situação de outra forma > Estágio Avançado de Declínio Outros Motivos: 11- Já orientou algum empresário deste segmento PMME a aderir a ferramenta da recuperação judicial? 12- Esta indicação foi no momento de um processo já avançado de declínio ou em início da crise desta empresa? 13- Destes empresários quantos realmente aderiram a ferramenta da RJ mediante a sua indicação? 14- Com base na importância da função da Recuperação judicial, se fossem realmente acessadas por todas empresas em crise, você acredita que esta ferramenta poderia ajudar ou ter ajudado empresas do segmento de PMME a se recuperarem, diminuindo assim os altos índices de mortalidade de empresas desse segmento? Por quê? 15- Na sua opinião, quais ações deveriam ocorrer para que uma ferramenta de ajuda como a recuperação judicial fosse mais acessível e/ou atrativa para os empresários das micro, pequenas e médias empresas? 16- Na sua opinião, a lei da recuperação judicial realmente é adequada ao segmento de micro, pequenas e médias empresas PMME? 17- Tem alguma observação sobre o tema que gostaria de deixar registrada? Seja referente ao segmento PMME, a RJ ou a interação deles. Encerramento: Muito obrigado por participar deste questionário! Suas respostas são valiosas e contribuirão para um melhor entendimento das dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas em relação à recuperação judicial.	

PAINEL DE RESPOSTA														
QUESTÕES	CLASSIFICAÇÃO	RESUMO DE RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO - EMPRESÁRIO												
		Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	
E7	MÉDIO EMPRESÁRIO	SIM	IDENTIFICOU OPORTUNIDADE	MÁ GESTÃO FINANCEIRA	SIM	NÃO	SIM	NÃO	DESCONHECIMENTO DA FERRAMENTA	NÃO	SIM	DIVULGAÇÃO, CUSTO ACESSÍVEL E ACESSO DESBUROCRATIZADO	SE ESTIVESSEM APTOS, OS CUSTOS FOSSEM ACESSÍVEIS E PROCESSO SEM BUROCRACIA, SEM DÚVIDAS TERIAM ADERIDO. MAIS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO A FERRAMENTA FORAM LIMITANTES AO ACESSO.	
E8	PEQUENO EMPRESÁRIO	SIM	NECESSIDADE	MÁ GESTÃO FINANCEIRA	SIM	NÃO	SIM	NÃO	DESCONHECIMENTO DA FERRAMENTA	NÃO	SIM	DIVULGAÇÃO, CUSTO ACESSÍVEL E ACESSO DESBUROCRATIZADO	SE ESTIVESSEM APTOS, OS CUSTOS FOSSEM ACESSÍVEIS E PROCESSO SEM BUROCRACIA, SEM DÚVIDAS TERIAM ADERIDO. MAIS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO A FERRAMENTA FORAM LIMITANTES AO ACESSO.	
E9	PEQUENO EMPRESÁRIO	SIM	IDENTIFICOU OPORTUNIDADE	FALTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ESTRATÉGICO.	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	DESCONHECIMENTO DA FERRAMENTA	NÃO	SIM	DIVULGAÇÃO, CUSTO ACESSÍVEL E ACESSO DESBUROCRATIZADO	SE ESTIVESSEM APTOS, OS CUSTOS FOSSEM ACESSÍVEIS E PROCESSO SEM BUROCRACIA, SEM DÚVIDAS TERIAM ADERIDO. MAIS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO A FERRAMENTA FORAM LIMITANTES AO ACESSO.	
E10	PEQUENO EMPRESÁRIO	NÃO	IDENTIFICOU OPORTUNIDADE	CRISE ECONÔMICA DA COVID	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	DESCONHECIMENTO DA FERRAMENTA	NÃO	SIM	DIVULGAÇÃO, CUSTO ACESSÍVEL E ACESSO DESBUROCRATIZADO	SE ESTIVESSEM APTOS, OS CUSTOS FOSSEM ACESSÍVEIS E PROCESSO SEM BUROCRACIA, SEM DÚVIDAS TERIAM ADERIDO. MAIS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO A FERRAMENTA FORAM LIMITANTES AO ACESSO.	
E11	MICRO EMPRESÁRIO	NÃO	NECESSIDADE	MÁ GESTÃO FINANCEIRA PESSOAL	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	DESCONHECIMENTO DA FERRAMENTA	NÃO	SIM	DIVULGAÇÃO, CUSTO ACESSÍVEL E ACESSO DESBUROCRATIZADO	SE ESTIVESSEM APTOS, OS CUSTOS FOSSEM ACESSÍVEIS E PROCESSO SEM BUROCRACIA, SEM DÚVIDAS TERIAM ADERIDO. MAIS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO A FERRAMENTA FORAM LIMITANTES AO ACESSO.	
E12	MICRO EMPRESÁRIO	SIM	NECESSIDADE	MÁ GESTÃO FINANCEIRA / MISTURA DE FINANÇAS PESSOAIS COM FINANÇAS DA EMPRESA	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	DESCONHECIMENTO DA FERRAMENTA	NÃO	SIM	DIVULGAÇÃO, CUSTO ACESSÍVEL E ACESSO DESBUROCRATIZADO	SE ESTIVESSEM APTOS, OS CUSTOS FOSSEM ACESSÍVEIS E PROCESSO SEM BUROCRACIA, SEM DÚVIDAS TERIAM ADERIDO. MAIS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO A FERRAMENTA FORAM LIMITANTES AO ACESSO.	
E13	MÉDIO EMPRESÁRIO	SIM	NEGÓCIO FAMILIAR	GOLPE, MÁ GESTÃO ADMINISTRATIVA E JURÍDICA	SIM	NÃO	SIM	NÃO	DESCONHECIMENTO DA FERRAMENTA	NÃO	SIM	DIVULGAÇÃO, CUSTO ACESSÍVEL E ACESSO DESBUROCRATIZADO	SE ESTIVESSEM APTOS, OS CUSTOS FOSSEM ACESSÍVEIS E PROCESSO SEM BUROCRACIA, SEM DÚVIDAS TERIAM ADERIDO. MAIS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO DAS CONDIÇÕES DE ACESSO A FERRAMENTA FORAM LIMITANTES AO ACESSO.	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Painel de Respostas (Parte 2) – Especialistas

PAINEL DE RESPOSTA														
QUESTÕES	CLASSIFICAÇÃO	RESUMO DE RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO - ESPECIALISTA												
		Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
E1	ESPECIALISTA PROFESSORA - ADM JUDICIAL	DE GRANDE IMPORTÂNCIA	DESPREPARO, FALTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EMPRESARIAL E FINANCEIRA	REDEFINIÇÃO DA PRIORIDADE DOS PAGAMENTOS, AUSTERIDADE DESORGANIZADA, TOMADA DE AÇÕES QUE ATINGEM O FLUXO E A COMPROMETEM A CREDIBILIDADE DA EMPRESA E DO PRODUTO NO MERCADO. ERRO NOS DIAGNÓSTICOS DA REAL SITUAÇÃO	SIM, ATUANDO EM 40 PROCESSO DE RJ	UMA FERRAMENTA IMPORTANTE E NECESSÁRIA PARA APOIO E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS E SEU PAPEL SOCIAL.	FALTA DE CONHECIMENTO, ALTOS CUSTOS DE ADESIÃO E PROCURA TARDE DEBILITAS, INVIABILIDADE	SIM	INVIÁVEL DEVIDO A BUSCA TARDEIA DE APOIO EXTERNO E ACESSO A RJ	MUITOS, SE BEM ORIENTADOS NO MOMENTO CERTO E NAS CONDIÇÕES ADEQUADAS ADEREM.	SIM, DIMINUIRIA MAS NO TEMPO CERTO E DEVIDOS CUIDADOS NA IMPLEMENTAÇÃO	ESCLARECIMENTO, ORIENTAÇÃO E AÇÕES DE MOTIVAÇÃO, PROCESSO COMO CUSTOS, PRAZOS E PROCEDIMENTOS DE FORMA SIMPLES E DIDÁTICA.	SIM	ARTIGOS 71 E 72 PARA ME E EPP, NUNCA VIU SER UTILIZADO NEM EM PRAZO NEM E CARÊNCIA, ESSE É O CAMINHO DE ENTRADA PARA O SEGMENTO PAME PARA ADERIR DE FORMA MAIS EFICIENTE E EFICAZ.
E2	ESPECIALISTA PROFESSOR - ADVOGADO	DE GRANDE IMPORTÂNCIA	DESPREPARO, FALTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EMPRESARIAL E FINANCEIRA	PAGAMENTO SÓMENTE DO QUE É ESSENCIAL PARA O ANDAMENTO DA EMPRESA, BLOQUEIO DOS PAGAMENTOS TRIBUTÁRIOS, TENTATIVA DESORDENADA DE RENEGOCIAÇÃO DE DIVIDAS E BUSCA DE CRÉDITO.	SIM	UMA FERRAMENTA IMPORTANTE E NECESSÁRIA PARA APOIO E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS E SEU PAPEL SOCIAL.	FALTA DE CONHECIMENTO, INAPTIDÃO E ALTOS CUSTOS DE ADESIÃO	SIM	ESTADO AVANÇADO DE DECLÍNIO	NENHUM	SIM	ESCLARECIMENTO DO PROCESSO COMO CUSTOS, PRAZOS E PROCEDIMENTOS DE FORMA SIMPLES E DIDÁTICA.	NÃO	CLASSIFICAÇÃO JÁ NA CONCEPÇÃO DA EMPRESAS QUE IMPEDIRIA O ACESSO FUTURO CASO PRECISE DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL.
E3	ESPECIALISTA CONTADOR - ADVOGADO	DE GRANDE IMPORTÂNCIA	DESPREPARO, FALTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EMPRESARIAL E FINANCEIRA	FALTA DE GESTÃO FINANCEIRA E ADMINISTRATIVA LEVAM A TOMAR DECISÕES EQUIVOCADAS, MISTURAREM AS FINANÇAS PESSOAIS E DA EMPRESA, DESCONTROLES DE FLUXOS, CUSTOS E PROCESSOS QUE LEVAM A PROCURAR CRÉDITO SEM CRITÉRIO E ACUMULO DOS TRIBUTOS NÃO PAGOS	SIM	UMA FERRAMENTA IMPORTANTE E NECESSÁRIA PARA APOIO E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS E SEU PAPEL SOCIAL.	FALTA DE CONHECIMENTO E ALTOS CUSTOS DE ADESIÃO	SIM	ENCAMINHO MAS NÃO TENHA INTERMEDIOL.	NENHUM QUE TENHA CONHECIMENTO	SIM	ESCLARECIMENTO DO PROCESSO COMO CUSTOS, PRAZOS E PROCEDIMENTOS DE FORMA SIMPLES E DIDÁTICA.	NÃO	ORIENTAÇÃO AO EMPRESÁRIO NA CONCEPÇÃO DO SEU NEGÓCIO AINDA É O MELHOR CAMINHO.
E4	ESPECIALISTA EM SOLVÊNCIA	DE GRANDE IMPORTÂNCIA	DESPREPARO, FALTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EMPRESARIAL E FINANCEIRA	REDEFINIÇÃO DA PRIORIDADE DOS PAGAMENTOS, AUSTERIDADE DESORGANIZADA, TOMADA DE AÇÕES QUE ATINGEM O FLUXO E A COMPROMETEM A CREDIBILIDADE DA EMPRESA E DO PRODUTO NO MERCADO. ERRO NOS DIAGNÓSTICOS DA REAL SITUAÇÃO	SIM	UMA FERRAMENTA IMPORTANTE E NECESSÁRIA PARA APOIO E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS E SEU PAPEL SOCIAL.	FALTA DE CONHECIMENTO, BUROCRACIAS, DIVIDAS TRIBUTÁRIAS IMPEDITIVAS E ALTOS CUSTOS DE ADESIÃO	SIM	ESTADO AVANÇADO DE DECLÍNIO	NC	SIM	NC	NÃO	NC
E5	ESPECIALISTA SEBRAE	DE GRANDE IMPORTÂNCIA	DESPREPARO, FALTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EMPRESARIAL E FINANCEIRA	CRENÇA DE QUE VAI MELHORAR.ROLAM DIVIDAS, BUSCAM MAIS LINHAS DE CRÉDITO E SE ENVIDIAM MAIS, SEM AUSTES NO FLUXO. POR NÃO BUSCAREM APOIO EXTERNO OU DE ESPECIALISTAS TEM AÇÕES LIMITADAS E INSUFICIENTES.	SIM	UMA FERRAMENTA IMPORTANTE E NECESSÁRIA PARA APOIO E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS E SEU PAPEL SOCIAL.	FALTA DE CONHECIMENTO, BUROCRACIA, INFORMALIDADE E ALTOS CUSTOS DE ADESIÃO	NÃO	NÃO	NENHUM	SIM, SALVO AJUSTES PARA ADEQUAÇÃO A FERRAMENTA DA RJ AO SEGMENTO DE PAME	A FERRAMENTA DE RJ PRECISA SER AJUSTADA AO SEGMENTO E POSTERIORMENTE PROMOVIDA E ESCLARECIDA SUA IMPORTÂNCIA, BENEFÍCIOS E CARACTERÍSTICAS DE ACESSO E ADESIÃO DE FORMA SIMPLES E DIDÁTICA.	NÃO	NC
E6	ESPECIALISTA CONSULTOR SEBRAE	DE GRANDE E FUNDAMENTAL IMPORTÂNCIA	DESPREPARO, FALTA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO EMPRESARIAL E FINANCEIRA	BUSCAM AÇÕES MAIS RÁPIDAS QUE GERAM MENOS RESULTADOS, FOCAM EM CORTES SEM CRITÉRIOS E MANTÊM A CRENÇA QUE VAI MELHORAR SEM SE PREPARAREM PARA O AGRAVAMENTO, NÃO BUSCAM APOIO EXTERNO NA SUA MAIORIA.	SIM	UMA FERRAMENTA IMPORTANTE E NECESSÁRIA PARA APOIO E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS E SEU PAPEL SOCIAL.	FALTA DE CONHECIMENTO MEIO DE FALHAR, EFEITOS EMOCIONAIS, ALTOS CUSTOS DE ADESIÃO	NÃO	NÃO	NÃO	SIM, DIMINUIRIA MAS COM OS CUIDADOS NA IMPLEMENTAÇÃO	ESCLARECIMENTO DO PROCESSO COMO CUSTOS, PRAZOS E PROCEDIMENTOS DE FORMA SIMPLES E DIDÁTICA.	NÃO	PROMOVER A RJ COMO PREVENTIVA NÃO SÓMENTE EMERGENCIAL OUTROS FATORES COMO MEIO DE FRACASSAR, IMPACTOS NA CREDIBILIDADE, CÉTICISMO, E FATORES EMOCIONAIS PODEM SER IMPEDIDOS.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).