

Contingências no Processo de Recuperação Judicial: O Caso de Uma Empresa de Postos de Combustíveis

JAQUELINE DE PAULA SIQUEIRA DA COSTA

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

ALADIO ZANCHET

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

UDO STRASSBURG

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Resumo

Pesquisadores da área da contabilidade têm voltado sua atenção para a abordagem contingencial, a qual propõe que variáveis internas organizacionais (estrutura, estratégia, tecnologia e porte) são influenciadas pela variável externa (ambiente), que por sua vez afetam o funcionamento dos negócios e a continuidade da empresa. Um fator determinante para a continuidade de uma empresa é o desequilíbrio financeiro. Uma alternativa para manter a continuidade dos negócios em ocasiões de crise é o processo de recuperação judicial, o qual tem como objetivo retomar o equilíbrio financeiro das empresas quando essas não conseguem honrar suas obrigações financeiras. Diante do exposto, o objetivo deste estudo é compreender quais os fatores contingenciais influenciaram o processo de recuperação judicial de uma empresa de postos de combustíveis. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, cuja coleta de dados pautou-se em um roteiro de entrevista semiestruturado, pesquisa documental e observação. A pesquisa configurou-se com corte transversal de perspectiva longitudinal, com análise de conteúdo temática. Os resultados apontam que fatores contingenciais externos, aliados à variável contingencial interna estratégia e à variável contingencial estrutura, desencadearam o cenário de insolvência da empresa. A recuperação judicial foi uma alternativa para continuidade dos negócios. Durante o processo de recuperação judicial a empresa adotou novas estratégias (capitalização da empresa após venda de uma filial, investimento nas unidades de conveniências), o que refletiu diretamente na tecnologia (aquisição de novos produtos e serviços), estrutura (maior controle financeiro) e no porte da empresa (redução do quadro de funcionários, aumento do ativo, faturamento e lucro). Em três anos houve redução de 33,61 % da dívida. Este estudo contribui com a academia ao analisar o fenômeno por meio de um estudo de caso, o qual permite generalização analítica das relações encontradas. Para estudos futuros, sugere-se averiguar a atuação de mecanismos isomórficos.

Palavras chave: Teoria da Contingência, Variáveis Contingenciais, Recuperação Judicial.

1 INTRODUÇÃO

A teoria contingencial surgiu a partir de pesquisas que revelaram a dependência da organização em relação ao ambiente e à tecnologia (Chenhall, 2003), as quais refletem sobre alguns aspectos denominados fatores contingenciais direcionadores da tomada de decisão organizacional (Espejo & Frezatti, 2008). Os autores Lawrence e Lorsch (1967) foram pioneiros na utilização do termo “teoria da contingência” para tratar da adaptação da empresa ao ambiente. A partir da análise das variáveis contingenciais é possível averiguar a capacidade da empresa em adaptar sua estrutura e/ou estratégia em resposta às mudanças oriundas do ambiente (Espejo, 2008).

A aplicação da teoria da contingência à contabilidade gerencial começou a ser explorada na década de 1970, buscando explicar as práticas variadas de contabilidade gerencial existentes (Otley, 2016). Esta abordagem baseia-se na premissa de que não existe uma única estrutura organizacional suficientemente eficiente para todas as organizações (Donaldson, 2007), ou seja, não existe um único modelo que possa ser aplicado a todas as organizações para torná-las eficientes (Beuren & Fiorentine, 2014). De acordo com Hall (2016), a teoria contingencial utilizada na pesquisa em contabilidade gerencial procura compreender como os diferentes contextos afetam as práticas de contabilidade gerencial.

A Teoria Contingencial também vem sendo relacionada às ferramentas gerenciais e pode ser definida como uma perspectiva teórica do comportamento da organização, a qual analisa o modo como determinadas contingências (ambiente, estrutura, estratégia, tecnologia e porte) afetam o desenvolvimento e a continuidade das organizações (Silva & Gonçalves, 2008). Ela pode contribuir para explicar o modo pelo qual as empresas funcionam em diferentes condições, que variam de acordo com o ambiente em que estão inseridas (Beuren & Fiorentin, 2014).

Essas condições do ambiente externo das organizações podem ser consideradas ameaças ou oportunidades e influenciam a estrutura e seus processos internos (Beuren & Fiorentin, 2014). A adaptabilidade ao ambiente é um fator determinante para as práticas organizacionais e para o desempenho. Deste modo, diante de uma determinada situação ambiental, é natural que as empresas reajam com vistas para a eficiência, tendo como objetivo o êxito de suas operações (Bezerra Moreno *et al.*, 2016).

A teoria contingencial explica também o processo interno e externo de mudança organizacional, bem como suas interdependências com os fatores ambientais, de maneira a relacionar e explicar fatores como o grau de complexidade do ambiente externo; taxa de mudança; forças e fraquezas da organização; seus valores; objetivos; habilidades e atitudes de seus gestores e colaboradores; tipos de tarefas; recursos e tecnologias que a organização utiliza (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2006).

As empresas passam por momentos de transformação (expansão, sucessão de sócios na empresa, entrada de concorrentes no mercado, crises econômicas, desequilíbrio financeiro, entre outros) e, ao passarem por essas transições durante o ciclo de vida organizacional, Mello, Lima e Lima (2019) perceberam fatores contingenciais internos e ambientais que afetam o funcionamento dos negócios. O processo de recuperação judicial consiste num desses momentos de transição para as empresas, e naquele os fatores contingenciais podem influenciar o equilíbrio financeiro dessas organizações. Estudar o caso de uma empresa que está buscando o reequilíbrio financeiro pode trazer informações relevantes sobre como variáveis contingenciais podem interferir nesse processo.

Diferentes estudos analisaram processos de recuperação judicial, dentre eles Roncalio *et al.* (2011), que identificaram fatores que contribuíram para a falência de uma empresa em uma fabricante de componentes plásticos. Mário e Jupetipe (2013) analisaram o caso do processo de recuperação da Varig entre 2005 e 2006, evidenciando os custos diretos e

indiretos que podem comprometer o andamento e o sucesso do mesmo durante o processo de recuperação judicial. Oliveira (2015) identificou quantos processos envolvendo empresários ou sociedades empresariais reergueram suas respectivas atividades empresariais após o encerramento do processo de recuperação judicial por cumprimento do plano. Cita-se ainda o estudo de Silva (2016), que teve por objetivo analisar a eficácia e a eficiência da recuperação judicial de microempresas e empresas de pequeno porte. Silva, Sampaio e Gallucci Neto (2018) analisaram a relação entre pedidos de recuperação judicial e variáveis macroeconômicas no Brasil entre 2005 e 2015. Scabora (2019) investigou os fatores determinantes da recuperação judicial considerando os fluxos de caixa das firmas. Contudo, este estudo diferencia-se dos mencionados ao relacionar o processo de recuperação judicial às variáveis contingenciais preconizadas pela teoria da contingência.

Diante do apresentado, este artigo tem como pergunta problema: **Quais fatores contingenciais influenciaram o processo de recuperação judicial de uma empresa de postos de combustíveis?** O objetivo da pesquisa foi compreender quais os fatores contingências que influenciaram o processo de recuperação judicial em uma empresa de postos de combustíveis.

Além desta introdução, na seção 2 são fundamentadas as variáveis contingenciais, recuperação judicial e estudos anteriores que abordaram recuperação judicial. Na terceira seção é apresentado o delineamento do estudo de caso de uma empresa de postos de combustíveis. Na seção 4, são apresentadas as análises à luz da teoria contingencial. E na última seção, tecem-se as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, abordam-se estudos sobre teoria da contingência e recuperação judicial.

2.1 Teoria da Contingência

A abordagem contingencial adota os princípios da abordagem sistêmica, segundo a qual a empresa é compreendida como um sistema, formado de subsistemas (departamentos, unidades) que se relacionam e simultaneamente e fazem parte de um sistema maior, isto é, do ambiente que cerca a empresa (Espejo, 2008). Um sistema é considerado aberto quando há interação com o ambiente, como é o caso das organizações. A empresa interage com seu ambiente para sobreviver, protegendo-se das incertezas, tornando-se capaz de realizar a homeostase, ou seja, desenvolver sua autorregulação, buscando o equilíbrio diante dos fatores influenciadores (Espejo & Frezatti, 2008). Neste sentido, a empresa é compreendida como um sistema aberto, na qual a variável externa (ambiente) de forma interdependente influencia as variáveis internas: estrutura, estratégia, tecnologia e porte organizacional (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2006).

A partir da década de 1960, conforme Tabela 1, emergem estudos pioneiros sobre o ambiente das organizações vinculados à Teoria Contingencial (ESPEJO, 2008).

Tabela 1 – Estudos Pioneiros da Teoria Contingencial.

Estudos Pioneiros da Teoria Contingencial	
Autores	Abordagem Contingencial
Burns & Stalker (1961)	Os autores apoiaram seus estudos sobre o ambiente e a estrutura e distinguiram a estrutura organizacional em duas tipologias: mecanicistas e orgânicas. As estruturas mecanicistas possuem como característica principal o controle centralizado, e as estruturas orgânicas referem-se a organizações com menor rigidez quanto ao controle e à hierarquia
Chandler (1962)	Defendeu a tese de que a estrutura decorre em função da estratégia adotada, definiu que as metas de longo prazo, as ações internas e alocação de recursos necessários

	para alcançar o objetivo de uma organização são o que determinam sua estratégia.
Joan Woodward (1965)	A contingência é uma relação do tipo: <i>se</i> ocorre uma mudança no ambiente ou na tecnologia, <i>então</i> a organização deverá adequar sua estrutura.
Lawrence & Lorsch (1967)	Defenderam a tese que o controle da organização sobre o ambiente que a cerca ocorre por meio da propriedade morfogênica, ou seja, da capacidade que a empresa tem, como um sistema social, de adaptar-se ao ambiente, modificando sua estrutura/estratégia
Khandwalla (1972)	Relacionou as variáveis ambientais com controles gerenciais. Seu estudo demonstrou que as organizações que enfrentam maior pressão em termos ambientais tendem a adotar controles mais orgânicos, menos burocráticos.
Perrow (1972)	Organizações concorrentes, ou as empresas fornecedoras, ou clientes (empresas) são considerados fatores do ambiente externo que influenciam internamente uma organização.
Thompson (1976)	Tratou a tecnologia como importante variável contingencial para a padronização/rotina de processos internos.
Merchant (1984)	Abordou a teoria contingencial, incluindo a variável “porte organizacional” ou de suas subunidades em suas pesquisas, fatores como: características organizacionais, tamanho e diferenciação funcional e o grau de automação dos processos produtivos se relacionaram positivamente à formalização do uso do orçamento.
Gordon & Narayanan (1984)	Examinaram as relações entre ambiente organizacional, estrutura e sistema de informação. Observaram como variações nas características organizacionais refletem na adoção de estratégias para tomadas de decisão dos gestores frente às incertezas das informações.
Drazin & Van de Ven (1985)	Analisaram as abordagens de seleção, interação e sistemas para ajustes contingentes mediante a teoria da contingência estrutural. Eles destacaram que a proposição central da teoria da contingência estrutural é que a sobrevivência da empresa depende de ajustes estruturais e dos processos internos, citando alguns exemplos como (características da cultura, ambiente, tecnologia, porte ou tarefa de uma organização).

Fonte: Adaptado de Espejo (2008).

Burns & Stalker (1961, p. 104-105) relacionaram a estrutura das empresas ao sistema de gestão, definindo-os de duas formas contrastantes as quais chamaram de “gestão mecanicista (possuem uma estrutura burocrática, rígida, com um sistema fechado independente do ambiente) e a gestão orgânica (a estrutura é flexível, adaptável, com um sistema aberto) e sobrevivem com maior facilidade em ambientes turbulentos e instáveis”.

A estrutura organizacional envolve o *layout* da organização, isto é, a forma que a empresa assume para integrar seus recursos dentro da organização. Nesta abordagem a estrutura organizacional é moldada pela estratégia da empresa para atender às demandas do ambiente (Chandler, 1962).

A autora Woodward (1965) iniciou os estudos sobre o impacto da variável *tecnologia* na estrutura organizacional, e observou que a estrutura organizacional não se relaciona apenas com o seu porte, mas, sobretudo, com a variável tecnológica.

Quanto mais complexo o ambiente, maiores são as dificuldades para coordenar os processos internos e obter um controle mais eficiente. Dois conceitos foram abordados nos estudos precursores da teoria contingencial, sendo um deles a diferenciação. Esta parte do pressuposto de que cada subsistema organizacional se preocupa com o que lhe é relevante, e que ambientes específicos diferem quanto as suas demandas, provocando diferenciações na estrutura do ambiente geral, fazendo emergir ambientes específicos, sendo cada um correspondente a um ou mais subsistemas da organização. Inversamente, o conceito de integração refere-se ao processo desencadeado por pressões vindas do ambiente global da organização no sentido de unir esforços e coordenar a interação entre os vários subsistemas (Lawrence & Lorsch, 1967).

No que tange às variáveis externas, tem-se a variável ambiental, que se refere ao espaço no qual as organizações estão inseridas, ou seja, o ambiente geral se configura em incertezas sobre as quais as empresas possuem controle parcial ou a falta total de controle

sobre eles (Donaldson, 2007). Essas incertezas do ambiente externo, tais como tendências e fenômenos: econômicos e de mercado (Lawrence & Lorsch, 1967); concorrência, mercadológicas e legais (Espejo, 2008); políticas, ecológicas e sanitárias (Beuren, Czesnat & Silva, 2013), influenciam as práticas das organizações de diferentes maneiras, provocando modificações nas variáveis internas da empresa, como estrutura, estratégia, tecnologia e porte (Donaldson, 2007).

A estrutura é considerada uma variável contingencial interna controlada pela empresa e se relaciona com os seguintes aspectos: sistema de controle; desenvolvimento de novos produtos ou serviços; contratação e demissão de pessoal; seleção de investimentos; precificação de produtos e serviços (Espejo, 2008) e forças e fraquezas da organização (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2006). Esta teoria fornece, ainda, subsídios para análise e compreensão dos motivos que levam a organização a tomar decisões acerca da implantação de novos procedimentos, rotinas e sistemas para responder às ameaças ou corresponder às oportunidades oriundas de seu ambiente externo (Kudlawicz, Almeida & Santos, 2012).

Neste entendimento, a estrutura segue a estratégia (outro fator interno), a qual pode ser controlada pela empresa e ampara as principais políticas e metas de determinada organização. A estratégia corresponde ao plano que as organizações desenvolvem para alocação dos recursos dentro do ambiente no qual estão inseridas (Marques; Souza & Silva, 2015) e visam melhorar o desempenho da empresa, oferecendo produtos e serviços competitivos no mercado. Para tanto, a organização busca projetar uma imagem da marca com características superiores à concorrência, como preços competitivos, suporte ao cliente para uma maior satisfação, investimento em novos recursos de pesquisa e desenvolvimento (Beuren & Fiorentin, 2014). Além do desenvolvimento, destaca-se preço de venda (Espejo e Frezatti, 2008), habilidades e atitudes de seus gestores, implantação de novos procedimentos, e rotinas e sistemas (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2006).

Para Covaleski et al. (1996), a estrutura reflete a maneira com que as contingências externas “tecnologia” e “pressões ambientais” influenciam no desenvolvimento da organização. A tecnologia adotada pela organização é um fator que influencia diretamente na estrutura e no comportamento da empresa, moldando a forma pela qual ocorrem os processos internos do conhecimento e do saber. Os resultados são obtidos com os serviços e produtos da empresa, incluindo: *hardware*; *software*; materiais; conhecimento; pessoas e procedimentos (Chenhall, 2003), bem como tecnologia da informação (Espejo e Frezatti, 2008; Beuren & Fiorentin, 2014) e tecnologia de produção (Beuren & Fiorentin, 2014).

Algumas possibilidades de dimensionar o tamanho da empresa, como valor dos ativos, volume de faturamento e lucro são referenciadas por Chenhall (2003). A variável contingencial “porte” corresponde ao tamanho da empresa, levando em consideração o número de funcionários próprios. Embora algumas empresas possam utilizar terceirização de funcionários ou fazer alto uso de mecanização no lugar da mão de obra (Dotto, 2019), alguns autores relacionaram o faturamento operacional bruto como uma maneira de dimensionar o porte da empresa (Espejo e Frezatti, 2008; Beuren & Fiorentin, 2014).

Diferentes condições do ambiente podem interferir internamente nas organizações, além das cinco variáveis contingenciais: ambiente (externa); estrutura, tecnologia, estratégia e porte (internas), que podem afetar o funcionamento dos negócios. Uma alternativa para manter a continuidade dos negócios é o processo de recuperação judicial, que tem como objetivo retomar o equilíbrio financeiro das empresas (Souza & Kuhn, 2014).

2.2 Recuperação Judicial

A recuperação judicial, extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária são reguladas no Brasil pela Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, também

denominada Lei de Falências e Recuperação de Empresas. Esta lei extinguiu o instituto da concordata, anteriormente adotado no país e o substituiu pelo procedimento de recuperação de empresas, que pode ser proposto pelo empresário com dificuldades econômico-financeiras ou por um administrador judicial nomeado por um juiz.

Recentemente este dispositivo constitucional foi alterado pela Lei nº 14.112, de 24 de dezembro de 2020, na Tabela 2, é apresentada uma síntese das principais alterações relacionadas por capítulos da Lei nº 11.101/2020 de Falências e Recuperação Judicial.

Tabela 2 – Síntese das principais alterações da Lei nº 11.101/2005.

Descrição das Alterações por capítulos da Lei 11.101/2005 de Falências e Recuperação Judicial.	
Capítulo I - Disposições preliminares	A inclusão dos créditos das autarquias e fundações públicas federais no regime de transação da recuperação judicial.
Capítulo II - Disposições comuns à recuperação judicial e à falência,	A possibilidade de os bens pessoais dos devedores serem utilizados como garantia, desde que haja autorização judicial; Cria um procedimento simplificado de habilitação e de impugnação dos créditos tributários na falência com intuito de reduzir o tempo de conclusão dos processos de falência; Proibição de credores retardatários que perderam o prazo original de 15 dias, para habilitar os seus créditos por meio de uma regra decadencial de habilitar os seus créditos, depois de ultrapassados os 3 anos da sentença de falência. Estabelece um mecanismo para evitar a falência se o plano do devedor for rejeitado, qual seja, a possibilidade de os credores apresentarem plano próprio. Contudo, esse plano deverá ser aprovado na Assembleia-Geral. Há prazo para a conclusão da deliberação e, ainda, um quórum específico, já que os credores encampam a administração da empresa devedora. Para equilibrar a relação, os acionistas ou quotistas do devedor ficam exonerados de manter as garantias concedidas previamente aos credores da empresa devedora; A assembleia-geral de credores (AGC), a novidade é a possibilidade de substituição para AGC presencial através de termo de adesão por escrito ou por assembleia eletrônica à distância.
Capítulo III - Da recuperação judicial	A possibilidade de o produtor rural pedir a recuperação judicial por meio da Escrituração contábil Fiscal; Cria um mecanismo que possibilita o juiz conferir in loco a existência e funcionamento da empresa devedora; Prevê a possibilidade que o juiz nomeie um profissional de sua confiança – denominado geralmente de administrador judicial para avaliar “as reais condições de funcionamento” e “a regularidade e completude da documentação apresentada” pela requerente do pedido de administração judicial; Ampliação de 1 para 2 anos do prazo para o pagamento dos créditos trabalhistas, contados na homologação do plano de recuperação judicial; Destaque para o “stay period”, que é o período enquanto a empresa aguarda o apoio dos credores ao seu pedido de recuperação judicial. Na regra atual o período inicia com o deferimento do processamento da recuperação judicial, mas autoriza o juiz a antecipar os efeitos com base no Código de Processo Civil (CPC). Permite, ainda, que o prazo de 180 (cento e oitenta) dias seja prorrogado por 2 (duas) vezes, sendo a primeira a critério do juiz e a segunda dos credores; Possibilita em linhas gerais, a preferência dos créditos contraídos no âmbito do processo de recuperação judicial, ampliando os meios de recuperação judicial, permitindo-se, por a capitalização de créditos, o devedor poderá tomar crédito oferecendo em garantia bens e créditos já ofertados anteriormente em garantia de créditos pretéritos, registrando a preferência dos créditos em recuperação. Autoriza até mesmo a venda integral da empresa sem assunção de dívidas pelo comprador, caso os credores sejam atendidos em condições idênticas a de falência. E blinda, ainda, o adquirente que não assumirá dívidas ainda que normas anticorrupção assim exigirem, e ampliação dos requisitos para esse tipo de alienação de bens e acrescenta que os credores poderão impugnar a autorização dada pelo Juiz e decidir o tema em assembleia de credores. Ampliação da fiscalização sobre o devedor e seus administradores com intuito de evitar o esvaziamento de bens na recuperação com a possibilidade de afastamento caso sejam descumpridos os compromissos contábeis;
Capítulo IV - Da convocação da recuperação em falência.	Ampliação do rol hipóteses que autorizam o juiz a decretar a falência do devedor por conta do descumprimento do parcelamento dos créditos tributários, ou na liquidação substancial, separação patrimonial fantasiosa no grupo econômico, fraude a credores na recuperação e inexistência de atividades econômicas capazes de receitas; Permite ao próprio fisco pedir a

	convolação da recuperação em falência por descumprimento injustificado da transação ou parcelamento.
Capítulo V - da falência	Ampliação da celeridade do rito falimentar, de modo que o processo possa ser encerrado rapidamente, com a venda de ativos da massa falida e a reabilitação do falido, de modo a haver o retorno a atividade empresarial; Criação de regras para o processo eletrônico de falência, de modo a tornar o processo mais transparente e efetivo; alteração da ordem de pagamento dos credores quanto aos créditos e pedidos de restituição: com preferência para os créditos derivados de “ <i>dip finance</i> ” ofertados em recuperação judicial, restituições, encargos da massa falida, créditos trabalhistas limitados a 150 salários mínimos, créditos com garantia real, créditos tributários, créditos quirografários, créditos subordinados e créditos de juros contra o falido. São extintos os créditos privilegiados; proibição a extensão da falência ou de seus efeitos aos sócios das limitadas, aos controladores ou administradores da massa falida, a exceção ocorre em hipóteses de desconsideração da personalidade jurídica;
Capítulo VI - Da recuperação judicial	Estabelece a possibilidade de falência no exterior e regula a questão dos direitos de credores estrangeiros. Nesse âmbito, cabe registrar, por exemplo, a ineficácia de transferência, oneração ou disposição de bens do ativo não circulante do devedor.
Capítulo VII - Disposições penais	Não introduziu alterações ou acréscimos substanciais diretamente neste capítulo.
Capítulo VIII - Disposições finais e transitórias	Acrescentou a prioridade dos processos de falência em relação a todos os demais processos, salvo os habeas corpus e os decorrentes de legislação especial;

Fonte: Alvise & Nunes (2021).

Segundo essa legislação, o objetivo da recuperação judicial é o de “viabilizar a superação de crise econômico-financeira do devedor, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica”. Um fator determinante para uma organização buscar o processo de recuperação judicial é o fato de os fluxos de caixa das empresas não serem suficientes para honrar suas obrigações financeiras, o que impacta decisivamente no ciclo de vida das organizações (Scabora, 2019). A recuperação judicial visa, portanto, possibilitar que empresas devedoras possam superar uma crise econômico-financeira e preservar sua função social (Souza & Kuhn, 2014).

Restiffe (2008) define a recuperação judicial como o momento em que a empresa pretende liquidar suas obrigações, sair da crise financeira e econômica e continuar com suas atividades produtivas. Para Araújo, Ferreira e Funchal (2012), a recuperação judicial é uma possibilidade para a empresa se reorganizar financeiramente, evitar a falência, garantir a isonomia e proteção entre seus credores e sua função social, de modo que a recuperanda propõe estratégias para buscar superar a crise. A recuperação judicial também pode permitir a restauração de empresas por meio de melhores negociações de dívidas com seus credores (Mário & Jupete, 2013).

Costa (2015) destaca que a recuperação judicial se baseia no pressuposto da viabilidade da empresa, pois só é possível para empresas viáveis, apesar do momento de crise. Silva (2010) aponta que uma empresa é considerada viável quando possui dificuldades temporárias em seu negócio, como falta de liquidez, insolvência reversível ou em situação patrimonial a merecer readequação planejada de sua atividade. A recuperação judicial faz sentido quando há continuidade na geração de empregos ou manutenção de postos de trabalho, circulação e geração de riquezas, bens e serviços e recolhimento de tributos por parte da atividade empresarial (Costa, 2015).

2.2.1 Estudos Anteriores sobre Recuperação Judicial

Roncalio *et al.* (2011) realizaram um estudo de caso em uma fabricante de componentes plásticos buscando identificar, por meio: da análise das demonstrações contábeis, da verificação dos laudos periciais e das entrevistas com o interventor judicial e advogado da empresa (objeto do estudo), os fatores que contribuíram para a falência dela. Os autores identificaram que os altos índices de endividamento e os procedimentos contábeis em desacordo com a legislação vigente, foram fatores determinantes para a decretação da falência da indústria Profiplast Industrial S.A.

Outro estudo de caso sobre custos de falência decorrentes de um processo de recuperação judicial da Varig durante os anos 2005 e 2006, realizado por Mário e Jupetipe (2013), aponta que o processo de recuperação judicial gera custos diretos (despesas com o próprio processo) e indiretos (custos de oportunidade em que a empresa incorre pelo fato de estar numa recuperação). Os autores analisaram o caso do processo de recuperação da Varig entre 2005 e 2006, evidenciando os custos diretos e indiretos que podem comprometer o andamento e o sucesso durante o processo de recuperação judicial. O estudo revelou que a proporção dos custos diretos em relação ao ativo salvaguardado pela empresa e em relação a sua dívida foi proporcionalmente pequena. No entanto, em valores absolutos, eles se mostraram significativos. Por sua vez, os custos de oportunidade foram gerados principalmente pela venda da Unidade Produtiva Varig, fato que afetou fortemente os resultados da empresa e comprometeu a principal fonte de obtenção de recursos daquela.

A dissertação de Oliveira (2015) identificou quantos processos envolvendo empresários ou sociedades empresariais reergueram suas respectivas atividades empresariais após o encerramento do seu processo de recuperação judicial por cumprimento do plano. Para tal, o autor analisou processos de recuperação judicial distribuídos junto à 2ª Vara de Falência e Recuperações Judiciais do Foro Cível Central da Comarca da Capital do Estado de São Paulo desde a vigência da LRE (09/06/2005) até outubro de 2014. O autor identificou que 44% das recuperações judiciais são representadas pelas empresas de pequeno porte e que o percentual de cumprimento por parte das empresas de menor porte foi quase equivalente ao das empresas de maior porte.

A tese de Silva (2016) analisou a eficácia e a eficiência da recuperação judicial de microempresas e empresas de pequeno porte, além de propor mecanismos para a construção de um novo modelo de recuperação que torne efetiva a preservação dos pequenos negócios que enfrentem situação de crise econômico-financeira, proporcionando a proteção do direito fundamental ao trabalho e o fortalecimento da economia nacional. A autora infere que “a solução mais adequada e que poderia contribuir não somente para recuperar, com eficácia e eficiência, os pequenos negócios em crise seria uma verdadeira reforma do regime legal de recuperação judicial e a ampliação de políticas de proteção” (Silva, 2016, p. 246).

O estudo de Silva, Sampaio e Gallucci Neto (2018) analisou a relação entre pedidos de recuperação judicial e variáveis macroeconômicas no Brasil entre 2005 e 2015, utilizando uma amostra de 131 planos de recuperação judicial. Os resultados indicaram que: a) custo de capital elevado e dificuldade para conseguir empréstimos estão entre as principais justificativas apontadas pelas empresas para a solicitação do pedido de recuperação judicial, sendo que esse resultado é consistente para empresas de diferente porte e setor de atuação; b) existe relação positiva entre o custo de captação das empresas e o número de pedidos de recuperação judicial; c) existe relação negativa entre o crédito total disponível na economia e o número de pedidos de recuperação judicial e d) existe relação positiva entre câmbio e o número de pedidos de recuperação judicial.

Scabora (2019) investigou os fatores determinantes da recuperação judicial, considerando os fluxos de caixa das firmas. Ao final do seu estudo, o autor propôs um novo modelo de Rede Neurais Artificiais, contribuindo para o aprimoramento da capacidade preditiva de modelos de previsão de insolvência para as empresas, como ferramenta no

auxílio de controles gerenciais.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos procedimentos, para maior profundidade do tema, analisou-se um estudo de caso em uma empresa de postos de combustíveis. Segundo Stake (2005), um caso é relevante a partir da aprendizagem que ele traz. O objetivo desta pesquisa se caracteriza como explicativo. Segundo Colauto e Beuren (2003), a pesquisa explicativa infere os determinantes na ocorrência de fenômenos. E quanto à abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se como qualitativa. Quanto à perspectiva temporal, configura-se como corte transversal com perspectiva longitudinal, realizada no período de setembro a novembro de 2020.

Para a coleta de dados primários, foi desenvolvido um roteiro de entrevista com questões semiestruturadas, elaboradas a partir das categorias de análise apresentadas na Tabela 3, o qual aborda variáveis contingenciais.

Tabela 3 – Categorias de análises das variáveis contingenciais.

Variáveis Contingenciais		
Autores	Variável	Subcategorias
Lawrence & Lorsch (1967); Chandler (1962); Espejo (2008) e Beuren, Czesnat & Silva (2013).	Ambiental (externa)	Econômicos; Concorrência, Mercadológicas, Legais; Políticas; Ecológicas e Sanitárias.
Burns e Stalker (1961); Chandler (1962); Espejo (2008); Covaleski et al. (1996); Guerreiro, Pereira & Rezende (2006) e Espejo (2008).	Estrutura (interna)	Sistema de controle; Desenvolvimento de novos produtos ou serviços; Contratação e demissão de pessoal; Seleção de investimentos; Precificação de produtos e serviços; Forças e fraquezas da organização.
Chandler (1962); Guerreiro, Pereira & Rezende (2006); Espejo & Frezatti (2008); Beuren & Fiorentin (2014) e Marques; Souza & Silva (2015).	Estratégia (interna)	Políticas; Metas; Projetar imagem da marca com características superiores à concorrência; Preços competitivos; Investimento em novos recursos de pesquisa e desenvolvimento; Desenvolvimento do preço de venda; Habilidades e atitudes de seus gestores; Implantação de novos procedimentos e Rotinas e sistemas.
Woodward (1965); Chenhall (2003); Espejo e Frezatti, (2008) e Beuren & Fiorentin (2014).	Tecnologia (interna)	Tecnologia da informação: Hardware e Software. Tecnologia de produção: Materiais; Conhecimento; Pessoas e Procedimentos.
Chenhall (2003); Espejo e Frezatti (2008); Beuren & Fiorentin (2014) e Dotto (2019).	Porte (interna)	Número de funcionários próprios; Tamanho da empresa; Volume de faturamento e Lucro.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Visando a triangulação de dados, estes foram obtidos por meio de diferentes fontes de coleta: pesquisa documental e entrevistas em profundidade. A pesquisa documental, que se configura como coleta de dados secundária, foi obtida junto à empresa por meio de balanços do período (dezembro/2015 a setembro/2020), os documentos de constituição da empresa e documentos relacionados ao processo judicial da empresa.

Foram realizadas entrevistas em profundidade com o sócio administrador, o contador e o advogado da empresa. As entrevistas foram gravadas e transcritas, perfazendo um total de 06 horas e 13 páginas transcritas.

Os dados obtidos a partir das diferentes fontes foram analisados por meio de análise de conteúdo temática (Bardin, 2010). Segundo a autora, essa técnica possui três fases: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; e inferência e interpretação. A primeira etapa refere-se à organização do material, buscando sistematizar as ideias

preliminares e definir os indicadores que irão subsidiar a interpretação dos dados. Na segunda etapa, é realizada a codificação dos dados e aprofundamento no material a partir do referencial teórico. As categorias de análise foram descritas numa planilha eletrônica, a qual continha colunas para: ações que levaram a empresa ao endividamento antes do pedido de recuperação judicial; ações durante a recuperação judicial e a identificação de quais ações tem relação com as variáveis contingenciais (ambiente, tecnologia, estratégia, estrutura, porte/tamanho); cópias dos documentos de constituição da empresa e suas alterações; dos relatórios contábeis; do relatório de perícia prévia; do processo judicial e trechos das entrevistas relacionados à ação ou contingência. A partir de todos os dados relacionados e das evidências documentais foram elaboradas as análises.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Linha do tempo da trajetória da empresa

A partir dos documentos da empresa foi elaborada a Tabela 4, no qual é apresentada a trajetória da empresa.

Tabela 4 – Linha do tempo da trajetória da empresa.

Ano	Trajетória da empresa
1979	Constituição da empresa com sede no trevo principal de acesso do município de Faxinal (estado do Paraná)
1981	Dois sócios se retiram da sociedade e a esposa do sócio remanescente ingressa na sociedade.
1982	A empresa passa por capitalização com mais de 500% de investimentos dos sócios (oriundos da conta reserva de capital social, lucros acumulados e moeda corrente). A administração passa a ser dos dois sócios (o casal), elevando o capital de Cr\$ 750.000,00 para Cr\$ 4.000.000,00.
1983	Nova capitalização (mediante a aplicação da conta Reserva Especial de Capital e moeda corrente) ampliando o capital social em 100% passando de Cr\$ 4.000.000,00 para Cr\$ 8.000.000,00 e altera o endereço da sede da empresa para o centro da cidade.
1985	O capital social é elevado novamente (de Cr\$8.000.000,00 para Cr\$ 80.000.000,00) mediante aproveitamento da conta Reserva de capital de Cr\$ 52.133.296,00 e 19.866.704,00 em moeda corrente.
1988	Eleva o capital e converte o valor para cruzados totalizando Cz\$ 1.000.000,00
1992	A empresa abre uma filial em Maringá. Em decorrência das alterações de moeda e correções monetárias o capital social foi convertido em Cr\$ 154.000,00.
1996	A sucessão da empresa ocorre com ingresso do filho do casal que adquire as cotas de capital dos pais junto com sua esposa. Com nova alteração de moeda, o capital social é convertido para R\$ 55.000,00. É extinta a filial de Maringá, no estado do Paraná.
2001	A empresa investe parte do capital social para abrir uma filial na rodovia de acesso no município de Cruzmaltina, no estado do Paraná.
2005	Investem em uma nova Filial no centro de Faxinal/PR, utilizando lucros acumulados e elevam o capital social para R\$ 100.000,00.
2007	Em constante expansão, a empresa investe novamente 20% do capital social em uma filial no trevo de acesso do município de Faxinal/PR, local onde a empresa havia iniciado suas atividades.
2008	Continuando os planos de expansão, a empresa destina mais 20% do capital social para criação de outra filial no centro de Faxinal/PR.
2010	Nova integralização de capital social pelos sócios utilizando parte do saldo de lucros acumulados e dobram o capital social da empresa para R\$ 200.000, 00. Investem 10 % do total de capital social em mais uma filial na rodovia de acesso ao município de Mauá da Serra, no estado do Paraná.
2014-2015	Instalaram-se no município dois postos concorrentes. Em 2015 a empresa concede empréstimo a empresa de seu irmão, uma construtora de imóveis, a qual iniciou a construção de um edifício, nas condições estipuladas em contrato de parcelamento com juros mensais de 1% ao mês, com as parcelas condicionadas a venda dos apartamentos.

2016	A crise econômica interfere no mercado imobiliário, a construtora sofre dificuldades financeiras e não consegue honrar o empréstimo.
2017	No início de 2017 a empresa toma um empréstimo junto ao Banco do Brasil para investir mais de R\$ 500.000,0, em uma empresa controlada de postos de combustíveis na cidade de Ivaiporã, no estado do Paraná. No mês de setembro/2017 o empresário, que vinha tentando administrar as dívidas da empresa e a inadimplência dos empréstimos concedidos e dos clientes, toma a decisão de entrar com o pedido de recuperação judicial.
2020	No início de março, a pandemia do Covid-19 causou restrições de contato social e em razão dessas medidas emergenciais, os processos judiciais sofreram ampliação de prazos, em razão dos adiamentos de audiências e assembleia de credores. A empresa Ipiranga propõe transformar a dívida em bonificação, desde que a empresa mantenha a aquisição mensal de uma determinada quantidade de combustível.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A empresa foi fundada em 04 de Janeiro de 1979 por três sócios, sendo dois primos e um cunhado com quantidades de quotas equivalentes, constituída por uma sociedade de quotas limitada no ramo de comércio de combustíveis, lubrificantes, peças e acessórios para veículos e indústria da reparação dos mesmos. O nome da empresa foi definido pela junção das sílabas iniciais das esposas.

Em 1981 foi feita a primeira alteração contratual, registrando a retirada de dois sócios e ingressando nela a esposa do sócio administrador, cabendo a cada um 50% das quotas de capital. De 1982 a 1993, ocorreram seis alterações contratuais em decorrência de integralizações de capital, redistribuição das quotas entre os sócios e criação e alteração de endereço de uma filial no município de Maringá, no Paraná.

Em 1996 ingressou na sociedade o filho do casal, que assumiu a administração da empresa juntamente com sua esposa através da 8ª alteração contratual. Os sócios anteriores se retiraram da sociedade e a filial do município de Maringá, no Paraná, foi extinta porque não estava sendo viável economicamente.

Em 2001 ocorreu nova alteração contratual, criando uma filial no município de Cruzmaltina PR. O município não possuía nenhum posto de combustíveis e o investimento foi uma estratégia para aumentar o faturamento através de contrato com órgãos públicos e ampliar os negócios.

Em 2005 outra filial foi constituída na cidade de Faxinal no Paraná e os sócios efetuaram nova integralização de capital. Outras duas novas filiais foram implantadas em Faxinal/PR nos anos de 2007 e 2008, sucessivamente, o que era uma estratégia para evitar a entrada de mais concorrentes no município.

Em 2010 os sócios investiram e dobraram o capital social da empresa, abrindo nova filial na cidade de Mauá da Serra, no Paraná, em um ponto bem localizado, com um fluxo muito grande de caminhões. Fizeram novamente a redistribuição das quotas entre os sócios, ficando o sócio administrador com 90% das quotas de capital e sua esposa com 10% das quotas. Em 2014 e 2016 a empresa realizou a 16ª e 17ª alterações do contrato social, atualizando as atividades secundárias ao CNPJ, relacionadas à comercialização de produtos alimentícios, óleos lubrificantes e bebidas na conveniência das unidades da empresa.

4.2 O processo de recuperação judicial e as variáveis contingenciais

Com base nas análises dos balanços da empresa nos dois anos anteriores ao pedido de recuperação judicial (2015 e 2016), foi possível evidenciar o crescente endividamento e a queda dos índices de liquidez que, corroborando com as informações do administrador da empresa acerca do momento da decisão pelo pedido de recuperação, efetivamente indicavam a incapacidade financeira da empresa.

O administrador inicialmente atribuiu as dificuldades da empresa ao aumento da

concorrência, variável contingencial externa “ambiental” (Espejo, 2008), que reduziu a margem de lucro, variável contingencial interna “porte” (Chenhall, 2003), constatando em setembro de 2017 que manter os fornecedores em dia captando recursos para capital de giro advindos de instituições financeiras, estava endividando a empresa. Diante desse quadro de insuficiência financeira, decidiu entrar com o pedido de recuperação judicial:

(...) antes eu tinha apenas um posto concorrente na cidade, e nos últimos anos (2014 e 2015), entraram mais dois postos de combustíveis, então desde 2015 são três concorrentes, e isso acaba reduzindo mais a margem de lucro (...) e a Recuperação Judicial era uma maneira de eu ter um fôlego para conseguir manter a empresa (Administrador).

A empresa buscou a alternativa da recuperação judicial para evitar que a situação de endividamento da empresa se agravasse e consequentemente prejudicasse a continuidade da empresa e a perda de patrimônio particular dos sócios, cedido em garantia a uma instituição financeira.

(...) então eu marquei uma reunião com o pessoal da Ipiranga, que é a bandeira que eu trabalho, sempre trabalhei, e chegando lá falei para eles que eu queria continuar com a parceria de tantos anos, mais eu precisava da ajuda deles agora que eu ia entrar com o pedido de recuperação judicial, e eles falaram para mim como que você vai entrar com pedido judicial, se você não tem nenhuma fatura atrasada?(..) respondi para eles que não tinha até hoje, porque naquele dia eu tinha uma fatura alta para pagar, e não tinha dinheiro em caixa, então seria o primeiro boleto que eu ia atrasar, porque para eu pagar aquele boleto naquele dia eu teria que pegar dinheiro com o banco e pagar juro em cima (Administrador).

As ações do administrador se relacionam conforme Guerreiro, Pereira & Rezende (2006), à variável contingencial estratégia (habilidades e atitudes dos gestores) como uma tentativa de manter a continuidade da empresa e preservar o patrimônio particular, que está hipotecado no Banco do Brasil:

(...) eu vinha pagando juros caros, eu ainda não tinha nem um boleto atrasado (...) eu tinha dado uma garantia real ao Banco do Brasil e isso é complicado, porque você tem crédito, mas se você se complica para pagar o banco, os juros são muito caros e você corre o risco de perder seu patrimônio (...) e então eu já vinha conversando com a minha esposa, eu estava estudando sobre recuperação judicial (Administrador).

A empresa, desde o início das suas atividades, possuía contrato de exclusividade com a bandeira da rede Ipiranga de postos de combustíveis, embora o presente estudo, não aborda o conceito de isomorfismo, é possível identificar certos traços isomórficos em relação a dependência da empresa (Rosseto & Rosseto, 2005).

Por meio da análise dos balanços, fica evidente que a partir de 2015 a empresa apresentou dificuldade de capital de giro, o que se relaciona com o sistema de controle, variável interna “estrutura”, descrita por Espejo (2008). O empresário recorreu, então, aos bancos para suprir essa dificuldade, contraindo empréstimos. Foi um momento em que o percentual de endividamento com origem de instituições financeiras elevou-se expressivamente (nos anos subsequentes de 2016 e 2017).

Analisando a cópia da perícia-prévia, evidencia-se: aumento de vendas à prazo e redução de prazo de pagamentos a fornecedores; investimentos para adequação da estrutura por exigências dos órgãos de fiscalização da atividade da empresa; aquisições de combustível com custo elevado vinculadas ao contrato de exclusividade com a bandeira Ipiranga; entrada de mais dois postos no município de Faxinal e crise brasileira do setor de combustíveis e automobilístico no ano de 2016. Todas essas contingências externas do ambiente: demanda de fornecedores; obrigações legais de órgãos fiscalizadores; obrigações contratuais; concorrência

e crise econômica (Lawrence & Lorsch, 1967; Espejo, 2008) impulsionaram as dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa.

A empresa já apresentava dificuldades de capital de giro e o administrador concedeu empréstimos a uma empresa do seu irmão, do ramo de construção civil em 2016 e a uma empresa controlada de postos de combustíveis em 2017:

(...) a princípio parecia um bom negócio para a minha empresa já que ela captava recurso a 6% ao ano e estava emprestando a 1% ao mês (...) isso acabou prejudicando ainda mais o endividamento da empresa, a crise econômica no mercado imobiliário em 2016, prejudicou a venda dos apartamentos e a construtora do meu irmão não conseguiu pagar os empréstimos (Administrador).

Esses fatores estão relacionados ao processo de endividamento evidenciado nas análises dos balanços e no parecer da perícia prévia. A variável contingencial interna “estratégia de investimento em novos recursos” (Beuren & Fiorentin, 2014) foi limitada pela variável contingencial externa “ambiental, econômica e de mercado” (Lawrence & Lorsch, 1967).

O administrador tomou a iniciativa de propor o processo de recuperação judicial e após elaboração do plano de recuperação da empresa, começou a executá-lo, efetuando a venda de uma filial e negociando os débitos com seus credores, o que resultou em uma redução de parte da dívida.

(...) tomei várias medidas (...) Mudanças drásticas dentro da empresa, vendi uma filial e capitalizei (Administrador) (...) Outra coisa que ajudou muito é que ele vendeu uma filial e então com as negociações uma dívida que a prazo ele acabaria pagando entre um milhão e um milhão e duzentos, ele pagou 400 mil a vista então ter uma certa estrutura ajuda, porque ele tem poder de barganha com os fornecedores, ele usou o recurso da recuperação na hora certa, o problema é quando o cara já está todo endividado, e não tem nada pra transformar em dinheiro, aí não dá conta de pagar as dívidas e ainda continuar com despesas normais, nesses casos nem compensa entrar com a recuperação porque aí o cara já está quebrado (Contador).

Todas essas ações refletiram internamente na estrutura da empresa, sendo que o sistema de controle (Espejo, 2008) foi reformulado para que o administrador tivesse um controle financeiro mais efetivo. A estratégia da empresa foi revista e desenvolveram políticas e metas na realocação de recursos (Marques; Souza & Silva, 2015), resultando na redução do porte de funcionários da empresa com a venda de uma filial.

Alguns fatores externos colaboraram com a recuperação da empresa e acabaram estendendo o prazo para execução do plano de recuperação judicial.

(...) a pandemia ajudou muito ele, parou tudo no fórum, atrasou ainda mais a nova assembleia dos credores que deveria ser realizada em março/2020, veio a pandemia e ficou para outubro, nesse meio tempo ele executou mais uma parte do plano e a dívida não aumenta (Advogado).

Com o início do processo de recuperação judicial, cessaram os juros sobre os débitos junto às instituições financeiras e a morosidade do processo judicial, em decorrência dos prazos legais, variável contingencial externa citada por Espejo (2008). Devido à pandemia do Covid-19, a qual teve início no Brasil em 2020, variável contingencial externa (sanitária), mencionada por Beuren, Czesnat & Silva (2013), a empresa estendeu os prazos de pagamento das dívidas, sem onerar seus passivos.

O Administrador reformulou sua estratégia para atrair mais clientes, aumentar o faturamento e reduzir o prazo de recebimento.

(...) Controle mais rígido das vendas a prazo, incentivo de vendas no cartão para reduzir o prazo de recebimento das vendas a prazo (...) Reforma no ambiente de serviço de conveniência, instalação

da padaria, da geladeira de bebidas, recentemente a parceria com o serviço de drive-tru de chopp, que acaba movimentando mais o posto a pessoa vem para usar a conveniência, e já acaba abastecendo (Administrador)

Destaca-se o alinhamento da estratégia da empresa para alocação de recursos dentro do ambiente no qual está inserida (Marques; Souza & Silva, 2015). Houve preocupação em melhorar o desempenho da empresa e dar suporte ao cliente para uma maior satisfação, investindo em novos recursos (Beuren & Fiorentin, 2014). Implantaram-se novos procedimentos e rotinas dos sistemas de controles interno (Guerreiro, Pereira & Rezende, 2006), o que refletiu no faturamento da empresa, evidenciado nos balanços.

Analisando os balanços durante o período de recuperação judicial é perceptível que as medidas tomadas pelo administrador impulsionaram o porte da empresa conforme Chenhall (2003). O valor total do ativo somava em setembro de 2017 R\$ 8.856.131,99 e a soma total do ativo subiu para R\$ 9.783.010,62 em setembro de 2020. Do mesmo modo, os lucros acumulados em setembro de 2017 eram R\$ 587.528,78 e acumularam em setembro de 2020, R\$943.216,61. O valor total do passivo de setembro de 2017 a setembro de 2020 reduziu 33,61% e o índice geral de liquidez da empresa que era 0,49% em setembro de 2017 subiu para 0,92% em setembro de 2020.

(...) Eu mesmo continuo administrando e o contador prepara toda documentação (...) estou bem confiante, que logo aí a gente supera essa crise, foram bem difíceis os primeiros meses, o primeiro ano eu fiquei bem baqueado, eu fui conseguindo quitar os primeiros bancos, consegui algumas boas negociações, só o Banco do Brasil que foi mais complicado, eu tenho um débito que é de juros a 6% ao ano, e pra eles é mais interessante receber parcelado com esse juro do que negociar, ainda mais que eles tem a garantia real, então de maneira geral, está dando certo já consegui quitar uma parte da dívida (Administrador) (...) o maior fornecedor da empresa a Ipiranga, transformou o débito em bônus atrelado a um volume mensal de vendas, e se ele atingir a meta de venda, vai abatendo R\$20.000,00 da dívida por mês num prazo de 60 meses e isso é muito bom (Advogado).

O diagnóstico econômico-financeiro elaborado na perícia prévia constatou que a liquidez da empresa não permitia a continuidade das suas atividades, no entanto, os bens da empresa, avaliados a preço de mercado superavam o valor da dívida, evidenciando que o pedido de recuperação judicial era um mecanismo a ser adotado pela empresa. Isso porque uma empresa é viável quando a mesma possui falta de liquidez temporária, insolvência reversível ou em situação patrimonial a merecer readequação planejada das atividades (Silva, 2010).

Na Tabela 5, é representada uma síntese das variáveis contingenciais relacionadas às ações antes e durante o processo de recuperação judicial.

Tabela 5 – Síntese das variáveis contingenciais relacionadas com as ações antes e durante o processo de recuperação judicial.

Variável contingencial	Ações antes	Ações durante
Ambiental (externa)	Contrato de exclusividade para aquisição de combustíveis; Aumento da concorrência e Inadimplência dos credores em razão da crise econômica 2016.	Morosidade do processo de Recuperação Judicial agravado pela pandemia, que adiou nova assembleia dos credores.
Estrutura (interna)	A empresa teve que adequar o preço do combustível em razão do aumento da concorrência. Captou recursos para capital de giro endividando a empresa.	Melhoria no sistema de controle de contas a receber e no controle financeiro.

Estratégia (interna)	Abertura de várias filiais como opção para reduzir concorrência. Abertura de filiais em pontos estratégicos nas rodovias dos municípios limites de Faxinal, no estado do Paraná. Concessão de empréstimo a terceiros como uma alternativa de investimento.	Incentivou vendas a cartão de crédito e boleto. Investiu em melhorias nos serviços de conveniência (diversificando a oferta de produtos) e fez parceria com um <i>drive thru</i> de chopp, como alternativas para atrair mais clientes.
Tecnologia (interna)	A empresa mantinha um sistema de vendas à prazo com controle que não era eficiente. O serviço de conveniência não agregava muitos clientes ao estabelecimento.	Maior controle das contas a receber, modernizou a conveniência com padaria e produtos variados, fez parceria com <i>drive thru</i> de chopp, que funciona através de um aplicativo.
Porte (interna)	A empresa possuía um posto matriz e cinco filiais. O Faturamento em 2016 foi reduzido em 15,29 % em relação ao ano anterior. Em 2017 a situação se agravou e a liquidez corrente da empresa que era em 2016 1,31 %, em setembro de 2017 estava em 0,58 %.	Venda da Filial de Mauá da Serra no estado do Paraná; encerramento de contrato de arrendamento de uma filial em Faxinal/PR; demissão dos funcionários das duas filiais, reduzindo o tamanho da empresa. Mesmo com a redução de duas filiais, o faturamento e o lucro aumentaram, reduzindo o valor da dívida para 33,61%.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou, compreender quais fatores contingenciais influenciaram o processo de recuperação de uma empresa de postos de combustíveis, inicialmente foram levantadas as possíveis causas do endividamento da empresa, percebe-se que, a concorrência, as obrigações legais e o alto índice de inadimplência dos clientes (variáveis contingenciais do ambiente), aliadas à concessão de empréstimos a terceiros como alternativa de investimento (variável contingencial estratégia) e falhas no sistema de controle da empresa (variável contingencial estrutura), desencadearam o cenário de insolvência da empresa, tornando necessário buscar a recuperação judicial como alternativa para continuidade dos negócios.

O empresário tomou a iniciativa de entrar com o pedido de recuperação judicial que foi deferido pelo juiz, o qual manteve o próprio administrador à frente da administração da empresa. O administrador, após elaboração do plano de recuperação, efetuou a venda de uma filial para capitalizar a empresa e quitar parte da dívida com algumas instituições financeiras, negociando junto aos credores a redução de valores da dívida para pagamento à vista, não renovando contrato de arrendamento de outra filial para reduzir custos (variável contingencial estratégia).

O porte da empresa foi reduzido com cortes de pessoal após a venda de uma filial e o fechamento da outra. Os sistemas de controle financeiro e de recebimento modificaram a estrutura interna da empresa. Em relação à variável contingencial “tecnologia”, houve investimento na conveniência das unidades com diversificação e ampliação de produtos como: padaria e *drive true* de *chopp*, com compra através de aplicativo. A variável contingencial “porte” foi impulsionada pelo aumento no valor dos ativos, volume de faturamento e lucro.

As estratégias adotadas pela empresa refletiram na redução efetiva de 33,61% no valor total da dívida. Com débitos contraídos de financiamentos de instituições financeiras, houve extensão de prazos com possibilidades de bonificação da dívida com o fornecedor de combustíveis, condicionadas ao cumprimento de um volume mínimo de litros

comercializados mensalmente. Caso se concretize essa negociação, haverá outra redução (de 35%) no total da dívida da empresa. Esta possui uma boa projeção de conseguir cumprir o plano de recuperação judicial e reerguer suas atividades.

Diante do exposto, as variáveis contingenciais que foram identificadas na busca do reequilíbrio econômico da empresa foram a adoção de novas estratégias (capitalização da empresa após venda de uma filial, investimento nas unidades de conveniências), o que refletiu diretamente na tecnologia (aquisição de novos produtos e serviços), estrutura (maior controle financeiro) e no porte da empresa (redução do quadro de funcionários, aumento do ativo, faturamento e lucro)

Por fim, este estudo contribui teoricamente, ao relacionar diferentes níveis de análise advindos da teoria contingencial macro (variável contingencial ambiental), e meso ou organizacional (variáveis contingenciais: estratégia, estrutura, tecnologia e porte), proporcionando uma visão ampla do fenômeno relacionando às contingências do processo de recuperação judicial. Contribui também ao analisar o fenômeno por meio de um estudo de caso, o qual permite generalização analítica das relações encontradas. Para estudos futuros, sugere-se averiguar a atuação de mecanismos isomórficos.

REFERÊNCIAS

- Alvisi, E. & Nunes, D. (2021) *Reforma à Lei de falência Lei Nº 11.101/2005 comparativo e atualizações: implementadas pela Lei no 14.112 de 24 de dezembro de 2020*. 1. ed. Rio de Janeiro. Instituto EDS.
- Bezerra Moreno *et al.* (2016). Capital intelectual e o sistema de controles gerenciais das instituições públicas de ensino superior: um ensaio teórico sob a perspectiva da teoria da contingência. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(3), 39-52. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3312/331247426004>
- Beuren, I. M., Czesnat, A. F.O., A; Silva, M. (2013). Papel da controladoria na adequação às contingências ambientais das agroindústrias de carne e derivados listadas na Bovespa. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 15(3), 381-396. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87829736007>.
- Beuren, I. M. & Fiorentin, M. (2014). Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, 16(38), 196-212. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2735/273530344014>
- Brasil (2005). Lei n. 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. *Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11101.htm.
- Brasil (2020). Lei n. 14.112, de 24 de dezembro de 2020. *Altera as Leis nos 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 10.522, de 19 de julho de 2002, e 8.929, de 22 de agosto de 1994, para atualizar a legislação referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência do empresário e da sociedade empresária*. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14112.htm#art1
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo* (1977). Lisboa: Edições 70.

- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368201000277?via%3Dihub>
- Costa, D. C. (2015). Reflexões sobre processos de insolvência: Divisão equilibrada de ônus, superação do dualismo pendular e gestão democrática de processos. *Cadernos Jurídicos Escola Paulista da Magistratura*, 39(16), 59-77. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/download/EPM/Publicacoes/CadernosJuridicos/37de%2004.pdf?d=636688261614679211>
- Covaleski, M. A.; Dirsmith, M. W.; Samuel, S. (1996). Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. *Journal of Management Accounting Research*, 8(1), Disponível em: https://www.academia.edu/9033513/Managerial_Accounting_Research_the_contributions_of_organizational_and_sociological_theories Acesso em: 08 out. 2020.
- Donaldson, L. (2007). Teoria da contingência estrutural. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Vol. 1, pp. 104-131). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Dotto, A. (2019). *Abordagem contingencial no orçamento*. Dissertação Mestrado em Contabilidade - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil
- Espejo, M. M. S. B. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-30062008-141909/en.php>
- Espejo, M. M. S. B, & Frezatti, F. (2008). A contabilidade gerencial sob a perspectiva contingencial: influência de fatores contingenciais no sistema orçamentário modelado por equações estruturais. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Pesquisa e Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001689813>
- Guerreiro, R., Pereira, C.A., & Rezende, A.J. (2006). Em Busca do Entendimento da Formação dos Hábitos e das Rotinas da Contabilidade Gerencial – Um Estudo de Caso. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(2), 78-101. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712006000200078&script=sci_arttext
- Kudlawicz, C., Almeida, V. E. & Santos, J. L. (2012). Análise da relação entre o número de reclamações e o porte de empresas de saúde privada. *Conhecimento Interativo*, 6(1), 15-34. Disponível em:

<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/106>

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. doi:10.2307/2391211
- Mário, P. C., & Jupetipe, F. K. N. (2013). Um estudo sobre custos de falência: o caso da Recuperação Judicial da Varig S.A. *Pensar Contábil*, 15(57), 4-14. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/24222/um-estudo-sobre-custos-de-falencia--o-caso-da-recuperacao-judicial-da-varig-s-a->
- Marques, K., Souza, R., & Silva, M. (2015). Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 117-136. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p117>
- Mello, L. C. O., Lima, A.V.S., & Lima, A.A.P. (2019). Associação entre o ciclo de vida das organizações e os artefatos da contabilidade gerencial nas empresas do setor químico e petroquímico. *ConTexto*, 19(42), 75-88. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/75602>
- Oliveira, R. A. de. (2015). *Recuperação judicial: uma análise empírica dos processos de recuperação judicial distribuídos junto à 2ª Vara de Falência e Recuperações Judiciais do Foro Cível Central da Comarca da Capital do Estado de São Paulo, com ênfase nas recuperações judiciais encerradas por cumprimento*. (2015). Dissertação (Mestrado em Direito) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13642>
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014, *Management Accounting Research*, 31, p. 45-62. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500516000172?via%3Dihub>
- Restiffe, P. S. (2008). *Recuperação de empresas*. Barueri: Manole.
- Roncalio, M. P., Silva, R. V., Alberton, L., & Silva, G. J. (2011). Fatores que contribuíram para a falência de uma indústria de componentes plásticos, coletados pela análise de relatórios contábeis. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 9(27), 61-77. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1102>
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE eletrônica*, 4(1) <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100010>
- Scabora, F. C. (2019). *Fatores determinantes da recuperação judicial considerando os fluxos de caixa das firmas*. 2019. 77 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. Disponível em:

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-29112019-152711/en.php>

- Silva, M. R. S. (2010). *A recuperação judicial suspensiva da falência: O voo de Fênix: O resgate da falência de empresário viável*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Direito Milton Campos - FDMC, Nova Lima, MG, Brasil. Disponível em: <http://www3.mcampos.br:84/u/201503/maxrobertosousasilvaarecuperacaojudicialsuspensivadafalencia.pdf>
- Silva, R.R.S.C. (2016). *A preservação da microempresa e da empresa de pequeno porte em recuperação judicial como forma de proteção do trabalho e de fortalecimento da economia nacional*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em: <http://umbu.uft.edu.br/handle/11612/1007>
- Silva, A. C. & Gonçalves, R.C. de M. G. (2008). Aplicação da Abordagem Contingencial na caracterização do uso do sistema de controle orçamentário: um estudo multicase. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. 5(1), 163-184. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752008000100008>.
- Silva, V.A.B., Sampaio, J.O. & Gallucci Netto, H. (2018). Pedidos de Recuperação Judicial no Brasil: Uma Explicação com Variáveis Econômicas. *Revista Brasileira de Finanças (Online)*, 16(3). Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3412573
- Souza, D., & Kuhn, V. F. (2014). O uso de metodologias contábeis para mensurar o valor da empresa em recuperação judicial ou falência. *Revista de Administração*, 22(12), 106-127. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1481>
- Stake, R. E. (2005). *Handbook of qualitative case studies*. 2 ed. London: The Sage.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford Unity Press.