

# MEDIDAS ADMINISTRATIVAS ADOTADAS NAS EMPRESAS EM PROCESSO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL: CASOS VARIG E SAMELLO<sup>1</sup>

Fabiana Freire de Oliveira\*  
Karina Teixeira de Lima\*\*  
Fábio de Oliveira Lucena\*\*\*

## RESUMO

Os aspectos administrativos assumem uma acentuada importância nos processos de recuperação judicial das empresas, vez que o papel dos administradores se configura como um elemento crucial para o soerguimento da empresa. Questões, como, competências dos gestores, medidas administrativas a serem adotadas, entre outros aspectos, requerem uma especial análise, dadas às peculiaridades inerentes à recuperação judicial. Em face do exposto, a presente pesquisa se debruçou sobre o tema e buscou analisar as medidas adotadas no processo de recuperação judicial: casos da Varig e da Samello. A pesquisa teve um caráter exploratório, em face de quase nenhuma pesquisa sobre o assunto, sendo desenvolvida uma pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Recuperação Judicial. Varig. Samello.

## 1 INTRODUÇÃO

A recuperação judicial pressupõe que a empresa objeto da recuperação esteja em situação de crise econômico-financeira, como prescreve o art. 47 da Lei 11.101/2005. (BRASIL, 2005).

Aparte a questão jurídica, não que tenha sua relevância, os aspectos administrativos assumem uma acentuada importância, vez que o papel dos administradores se configura como um elemento crucial para o soerguimento da empresa. Questões como: competência dos gestores, processo decisório, medidas administrativas a serem adotadas entre outros aspectos, requerem uma especial análise, das às possibilidades inerentes à recuperação judicial.

Em face do exposto, a presente pesquisa se debruçou sobre o tema e adotou o seguinte objetivo geral: analisar as medidas adotadas no processo de recuperação judicial: casos da Varig e da Samello.

A importância das medidas administrativas adotadas no processo de recuperação de empresas, o interesse acadêmico e a quase inexistente literatura sobre estudos desta área motivaram a realização da presente pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A noção de administração é ínsita a qualquer

<sup>1</sup> A pesquisa em questão foi desenvolvida no âmbito do Programa de Iniciação Científica (PROIFA) da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FACISA.

\* Bacharel em Administração, ex-bolsista do PROIFA.

\*\* Bacharel em Administração, ex-bolsista do PROIFA.

\*\*\* Professor da FACISA, orientador – [f.lucena@ibest.com.br](mailto:f.lucena@ibest.com.br)

indivíduo, pois, independente da compreensão acadêmica ou técnica, as pessoas associam o conceito de administração a comando, gestão, ordem, supervisão ou algo semelhante. A proposta científica, entretanto, buscou definir de maneira clara os constructos que caracterizaram seus objetos de estudo. Nesse sentido, pode-se afirmar que administração é o: “trabalho com recursos humanos, financeiros e materiais, para atingir objetivos organizacionais através do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar.” (MEGGINSON, MOSLEY & PIETRI JR., 1998, p. 13).

Maximiano, por sua vez, assinala que:

Administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle. (MAXIMIANO, 2004, p. 34).

No que tange às competências administrativas, estas podem ser entendidas como: “conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades.” (MAXIMIANO, op. cit., p.41).

No sentido jurídico, diferentemente, competências assumem conotação distinta, uma vez que estas dizem respeito ao conjunto de obrigações ou poderes-dever atribuídos a uma pessoa em função da lei (em sentido amplo). O presente trabalho não se debruçou sobre este conceito jurídico, mas sim sobre a compreensão administrativa acerca das competências do gestor.

Na visão de Maximiano (idem) são quatro as categorias de competências principais do administrador: competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais, conforme ilustra o quadro 1.

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

Quadro 1 – Competências principais do administrador

Fonte: Adaptado de Maximiano (2004)

As competências do administrador refletem a capacidade do mesmo gerir a empresa. Numa situação de crise financeira, como empresas em recuperação judicial, tais competências são fundamentais para a retomada econômica. É preciso registrar, todavia, que a autonomia dos administradores das empresas no processo de recuperação judicial é reduzida em face de o processo decisório ser diferenciado, como descrito no tópico seguinte.

A primeira questão que se deve colocar é o significado de decisão. Consoante Gomes, Gomes & Almeida:

A palavra decidir é formada por de (que do latim significa parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra caedere (que significa cindir, cortar). Tomada ao pé da letra, a palavra decisão significa 'parar de cortar' ou 'deixar fluir'. (GOMES, GOMES & ALMEIDA, 2002, p.11).

Na recuperação judicial, o processo decisório dado às circunstâncias, sofre alterações. A figura 1 apresenta tal processo. Na recuperação judicial, o juiz representa a última palavra em termos de decisão.

Uma vez elaborado o Plano de Recuperação Judicial (PRJ) pelo devedor, o plano pode assumir dois percursos decisórios: ser tacitamente aprovado pelos credores, ou seja, não sofrendo nenhuma impugnação, e em seguida homologado pelo juiz ou ser impugnado por qualquer um dos credores, o que determinará a formação da assembléia-geral de credores para a aprovação do plano.

Em qualquer caso acima, o PRJ é o documento de referência para a atuação dos administradores da empresa em recuperação. Pode-se dizer que nele estão contidas todas as decisões estratégicas da retomada econômica da empresa. Restariam aos administradores as decisões de nível tático ou operacional, para as quais não há necessidade de anuência dos demais entes, bastando apenas os devidos registros em relatórios e em balancetes

contábeis. Sendo, todavia, essenciais decisões de nível estratégico, ou seja, que interfiram no PCR, é obrigatório o crivo do Comitê de Credores e conseqüente homologação judicante.

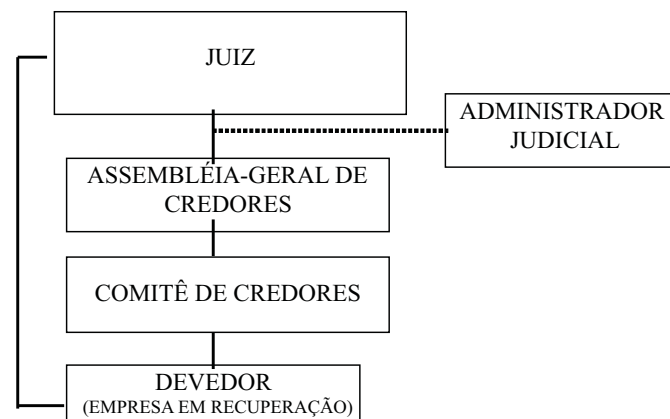


Figura 1 – Processo decisório na recuperação judicial  
**Fonte:** Adaptado da Lei 11.101/2005 (BRASIL, 2005)

O papel do administrador judicial não deve ser confundido com o dos administradores da empresa devedora, pois aquele não administra a empresa e tão somente age com fiscal do PCR junto ao juízo.

Os meios de recuperação judicial são as formas específicas previstas na lei, pelas quais têm os administradores em suas mãos para dar conta da retomada da empresa, não excluindo outras que podem fazer parte do PRJ, discutido no tópico seguinte. O artigo 50 da lei em pauta enumera tais meios. Art. 50. Constituem meios de recuperação judicial, observada a legislação pertinente a cada caso, dentre outros:

- I - concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas;
- II - cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente;
- III - alteração do controle societário;
- IV - substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos;
- V - concessão aos credores de

direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar;

VI - aumento de capital social;

VII - trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados;

VIII - redução salarial, compensação de horários e redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva;

IX - dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro;

X - constituição de sociedade de credores;

XI - venda parcial dos bens;

XII - equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial à data da distribuição do pedido de recuperação judicial, aplicando-se inclusive aos contratos de crédito rural, sem prejuízo do disposto em legislação específica;

XIII - usufruto da empresa;

XIV - administração compartilhada;

XV - emissão de valores mobiliários;

XVI - constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor.

[...]. (BRASIL, 2005).

A Lei 11.101/2005 listou várias alternativas que visam à recuperação da empresa. Obviamente, cabe considerar que a lista do art. 50 não esgota todas as possibilidades, uma vez que o mercado econômico tem uma dinâmica muito ampla.

Desse modo, o PRJ se constitui como o principal documento que servirá de referência para a atuação dos administradores de empresas em estado de recuperação judicial.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo foi considerado exploratório por ter

tido como finalidade o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições através do levantamento bibliográfico, assumindo assim a forma de pesquisa bibliográfica.

A população foi constituída pelas empresas que estão se beneficiando do processo de recuperação judicial, o qual substituiu a antiga lei de falência. A amostra, por sua vez, foi formada por duas empresas dentre as que se encontravam na situação acima, sendo escolhidas o caso Varig e Samello. A razão da escolha por uma amostra acima, que não obedece a uma lógica estatística, e, portanto, não oferece uma base científica melhor, deve-se à dificuldade encontrada no acesso às informações e dados das empresas em crise econômico-financeira que aderiram ao plano de recuperação judicial.

A investigação foi operacionalizada através de rastreamento bibliográfico, que foi composto pela consulta e análise de livros, sites de internet, artigos, teses entre outros, e teve por finalidade a adequada construção de uma consistência teórica do tema investigado, além da busca de informações referentes ao objeto de estudo.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

O presente tópico procura apresentar os resultados da investigação que foram objeto do rastreamento bibliográfico, junto às empresas Varig e Samello.

### 4.1 Caso Varig

As dívidas da Varig sofreram uma estimativa de mais de 7 bilhões de reais, tendo suas dificuldades enfrentadas como, supostamente, reflexo do congelamento das tarifas aéreas nas décadas de 80 e 90, seguidas por uma administração desestruturada. (VARIG APROVA..., 2007). Entende-se que sem

conseguir arcar com compromissos assumidos com credores, a empresa passou a enfrentar a ameaça de ter a falência decretada pela Justiça, mas ganhou sobrevida com o pedido de recuperação judicial.

Segundo Cunha Sobrinho (2005), em 17.09.2005, a Varig protocolou, no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro, a petição inicial requerendo a proteção prevista na Lei de Recuperação de Empresas, distribuída ao Juízo da 8ª Vara Empresarial do Rio de Janeiro.

Cunha Sobrinho (2005) considerou que vários fatores contribuíram para que a Varig escolhesse reestruturar as suas operações sob a Lei de Recuperação de Empresas, a saber:

- a) a guerra de preços no mercado nacional de serviços aéreos de transporte de passageiros;
- b) a crescente volatilidade no preço de querosene para aviação;
- c) a incapacidade de reduzir, a curto prazo, os custos de pessoal e outros de natureza operacional;
- d) o risco de perda iminente de aeronaves em função do atraso no pagamento dos arrendadores.

Além disso, o balanço patrimonial da companhia apresentava substanciais passivos tributários, previdenciários e para com o fundo de pensão dos funcionários, bem como outras dívidas.

Realizou-se uma extensa análise das alternativas disponíveis para superar a atual situação financeira da Companhia e maximizar o pagamento dos credores, pelos conselhos de administração, pelas diretorias da Companhia e também pelos seus consultores operacional, financeiro e jurídicos. De acordo com a opinião dos administradores, todos os interessados, bem como, empregados, pensionistas, governo, credores, acionistas e o próprio mercado de aviação teriam maiores benefícios com a implementação do PRJ ora proposto do que teriam com a liquidação dos bens da Companhia.

De acordo com Silva (2006), a justiça

brasileira deferiu em junho de 2005 o pedido de recuperação judicial e com essa decisão, a empresa teve seus bens protegidos de ações judiciais por 180 dias, mas dispôs de um prazo de 60 dias para apresentar um plano de viabilidade e de recuperação a seus credores. O plano de recuperação empresarial da Varig foi entregue em 12 de setembro de 2005.

Ainda segundo Cunha Sobrinho (2005), o PRJ da Varig foi dividido assim:

- a) reestruturação operacional: a Varig contratou os serviços da Lufthansa Consulting, com a finalidade de: avaliar a situação operacional atual; desenvolver medidas para aumentar a receita, reduzir custos operacionais; estimar o impacto financeiro destas medidas; apresentar um relatório com as propostas de medidas de melhoria para suportar o PRJ; assessorar na implementação das medidas de melhoria; etc.;
- b) reestruturação financeira: em agosto de 2005, a Varig contratou os serviços do UBS Securities LLC e Banco UBS S.A., com vistas a: assessorar na análise, estruturação e renegociação dos aspectos financeiros dos passivos da Varig; preparar uma avaliação preliminar limitada assumindo a continuidade das atividades da empresa; assessorar e aconselhar na análise, estruturação e negociação dos aspectos financeiros de qualquer operação; entre outras ações correlatas;
- c) reestruturação do passivo e contingências tributárias e previdenciárias: a Varig também contratou os serviços da Fundação Getúlio Vargas, uma prestigiada instituição acadêmica e de consultoria, com a finalidade de analisar as ações judiciais existentes contra a União Federal e Estados, bem como o passivo e as contingências tributárias, previdenciárias; identificar todos os aspectos legais e fiscais relevantes para as ações judiciais da Varig contra a União Federal e Estados, bem como para os passivos e as contingências tributárias e previdenciárias; identificar de forma abrangente as

implicações políticas e econômicas para a União Federal e Estados de um eventual acordo para compensação das ações judiciais da Varig com os passivos tributários e previdenciários; identificar os fatores críticos para o sucesso de tal acordo; e assessorar na integração da reestruturação dos passivos e contingências fiscais e previdenciários no PRJ.

O plano de recuperação propunha o corte de 13% da folha de pagamento, a criação de uma Nova Varig, por propostas de compra de investidores, proposta de alongamento do prazo de pagamento dos credores e a venda da VarigLog, subsidiária de transporte de cargas, e da Varig Engenharia e Manutenção. No processo, todos os credores reconhecidos foram classificados segundo a natureza das dívidas, que foram atualizadas ao valor presente. Os credores estatais Infraero, BR Distribuidora e Banco do Brasil reúnem a maior parte da dívida. O principal credor privado é o fundo de pensão AERUS, dos funcionários. Constam ainda as dívidas trabalhistas [...]. (VARIG,....2007).

Segundo Silva (2006), o administrador judicial no caso da Varig ficou por conta da consultoria empresarial Deloitte, estabelecida na Suíça, que tem suas firmas-membro e suas respectivas subsidiárias e afiliadas em vários países.

Consoante Cunha Sobrinho (2005), os objetivos do PRJ eram os de assegurar que:

- a) a Varig superasse as dificuldades econômico-financeiras atuais, com a continuidade do negócio VARIG e, na medida do possível, dos empregos, cuidando, concomitantemente, dos interesses dos credores e acionistas;
- b) o negócio VARIG, com as suas operações, direitos e ativos, fosse viável a longo prazo, permitindo ainda o soerguimento da Varig após o reconhecimento das “superveniências ativas”, o que permitirá equacionar

sua dívida pública fiscal e previdenciária;

c) os interesses de todas as partes envolvidas fossem tratados de forma justa.

Observa-se que as cinco funções da administração (planejar, organizar, liderar, executar e controlar) foram desempenhadas pela administração da Varig realizando assim, um processo dinâmico de decisões e realização de ações.

A Varig foi vendida por R\$ 52,3 milhões, em leilão, para a VarigLog (ex-subsidiária que foi vendida em janeiro de 2006), que assumiu R\$ 245 milhões em bilhetes emitidos e o passivo (milhas acumuladas) de R\$ 70 milhões. A VarigLog assumiu o compromisso em emitir debêntures (títulos de dívida) de R\$ 100 milhões, que podem ser convertidas em 10% de participação na nova empresa para funcionários e credores com garantias, a exemplo da Aerus, fundo de pensão dos empregados da empresa. A VarigLog foi a única empresa a participar do leilão. (VARIG APROVA.....,2007)

“O risco de sucessão de dívidas foi o principal fator que afastou o interesse de outras empresas nos leilões da Varig. Porém em 28 de março de 2007 a companhia foi comprada pela [GOL Transportes Aéreos](#) [...]”(A VARIG...,2007).

De acordo com Constantino apud Leb (2007), presidente da GOL, a marca Varig será utilizada primordialmente em vôos internacionais, pois a marca tem muito respeito no mercado mundial. O processo de reestruturação da companhia aérea, que separou uma empresa antiga (“velha Varig”) com dívidas e outra empresa nova (nova companhia), recentemente vendida a GOL, já previa a liberação dos créditos junto ao governo.

Vale lembrar que de acordo com a Lei de Recuperação Judicial, a responsabilidade pelo passivo trabalhista da empresa antiga fica desvinculada da Varig nova.

De acordo com Constantino apud Leb (2007),

a nova Companhia atuará como operadora de empresa de transporte aéreo, usando a marca Varig. E que a “velha Varig” pretende através da implementação do PRJ e as medidas adotadas, soerguer-se como uma companhia aérea eficiente e capitalizada.

#### 4.2 Caso Samello

“A Samello foi fundada em 1926 e entrou no século XXI exportando calçados para 35 países e também produzindo para grifes famosas como Pólo by Ralph, Fratelli Rosseti [...]” (SAMELLO...,2007).

Todavia, a tradicional Samello entrou com um pedido de recuperação judicial no dia 14 de novembro de 2006 . (SAMELLO...,2007). De acordo com Borges apud Mandi (2007), os principais motivos das suas dificuldades financeiras foram a valorização do real frente ao dólar, a inadequada estrutura de financiamento e a falta de caixa.

De acordo com Stefanelli apud Diesel Filho (2007), a dívida foi estimada em R\$ 90 milhões.

Entende-se que a falta de gestão financeira, de planos estratégicos, de modernização em relação à concorrência prejudicou a vida da empresa de um modo geral.

De acordo com Stefanelli apud Diesel Filho (2007), a Samello chegou a um ponto que não tinha mais alternativas na qual os recursos foram ficando limitados na medida em que não se conseguia capitalizar a empresa.

A Samello apresentou um PRJ que: “foi baseado em uma auditoria realizada pela Plancorp Consultoria, de São Paulo. Nos estudos realizados pela empresa, descobriu-se que as dívidas com os bancos, todas caucionadas com imóveis eram de R\$ 20 milhões.” (CALÇADOS SAMELLO..., 2007).

“Segundo o PRJ seriam pagos os demais credores a partir da eventual retomada da produção, inclusive os trabalhistas que somam R\$ 8,6 milhões

[...]” (CALÇADOS SAMELLO...,2007).

De acordo com Moreira (2007), pela proposta apresentada e a princípio aceita pelos trabalhadores, aguardando a assembléia dos credores, quem foi demitido até novembro de 2006 receberia todos os direitos de rescisão. Já quem foi dispensado de dezembro em diante estaria abrindo mão da multa, mas continuam valendo todos os demais direitos previstos na lei. A disputa é que a empresa pague de uma vez até R\$ 2 mil e parcele o saldo restante em no máximo 12 meses. Já os quirografários, que são a maioria dos credores da empresa, seriam os últimos a receber.

Entende-se que se houver consenso entre eles, a recuperação judicial terá continuidade. Caso contrário, a Samello terá sua falência decretada pelo juiz.

De acordo com Barros apud Cunha (2007), com a recuperação judicial, a Samello teria seis meses de “blindagem”. Durante esse período, os credores não poderiam pressioná-la e todas as ações judiciais seriam suspensas.

Na visão de Barros (idem), duas medidas foram adotadas, a saber:

- a) negociação dos bens da família: venda de gado Nelore e eucalipto para quitar as dívidas trabalhistas. O gado nelore é criado na fazenda Sudamata, situada em Tangará da Serra (MT). Trata-se de uma área de 11 mil hectares onde a família também cultiva café e tem projetos para cana-de-açúcar. Além da propriedade matogrossense, a família possui outra fazenda em Cristais Paulista, a dez quilômetros de Franca, que também seria negociada;
- b) busca por parceiros capazes para capitalizar a empresa. Foram realizadas viagens ao exterior em busca investidores. E identificou-se a empresa MSN, fabricante de solados e coligada à Samello, a qual exibia boa saúde financeira e possuía parcerias importantes no exterior.

Nota-se que a Samello tem grandes chances de recuperação, pois existe patrimônio para negociar, bons contatos internacionais e uma marca de prestígio, mas será preciso redimensionar a operação.

Há 15 lojas franqueadas, distribuídas por 10 estados. A crise da empresa não influenciou negativamente as lojas franqueadas, pois as mesmas continuam com suas prateleiras abastecidas e seus funcionários em dia. Essas lojas estão sendo gerenciadas por outra razão social do grupo, a Samello Franchising, que terceiriza a produção de calçados com a marca para aproximadamente 30 fábricas de médio porte. Estas continuam pagando royalties. (SAMELLO:APÓS 97 DIAS..., 2007).

Destarte o processo de recuperação judicial da Samello assegura uma período que contemple o pagamento das dívidas principais e preserve os empregos dos seus funcionários.

## 5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa procurou descrever as medidas adotadas nas empresas que se encontram em condições precárias de sustentabilidade, as quais recorrem ao processo de recuperação judicial.

O resultado de pesquisa foi alcançado, apesar das dificuldades de obtenção de informações acerca das medidas adotadas no processo de recuperação

judicial dos casos Varig e Samello.

No caso da Varig, é possível confirmar fatores externos que independem da vontade do administrador e procedimentos internos que influenciam no desempenho da empresa como um todo, fazendo da administração a “arte” de adaptar-se aos diversos cenários.

O caso da Varig pode contribuir também para o entendimento da Nova Lei de Falências, na medida em que os prazos e os procedimentos não são compatíveis com o tamanho e a complexidade da empresa. A lei vai ter que ser repensada e a jurisprudência poderia fazer esse papel.

Já no caso da Samello, verificou-se que no mercado globalizado, exigem-se cada vez mais gestores com agilidade e capacidade de decisão baseadas no conhecimento e no discernimento de qual informação realmente tem uma utilidade para sua empresa.

Em suma, a despeito das inovações na Lei de Falências trazerem melhores condições de recuperação das empresas em crise, torna-se indispensável a adoção de boas práticas administrativas – nos níveis operacional, tático e estratégico -, sob pena do PRJ carrear apenas para a solução precária do pagamento de dívidas e em seguida haver a efetiva falência da pessoa jurídica em pauta.



# ADMINISTRATIVE MEASURES ADOPTED IN THE COMPANIES IN PROCESS OF JUDICIAL RECOVERY: CASES VARIG AND SAMELLO

## ABSTRACT

The administrative aspects assume importance in a strong legal proceedings for recovery of business, as the role of administrators is configured as a crucial element in the soerguimento the company. Issues, such as skills of managers, administrative measures to be adopted, among other things, require a special analysis, given the peculiarities inherent in the legal recovery. In light of the foregoing, the present research is focused on the topic and sought to analyze the measures adopted in the judicial process of recovery: the cases of Varig and Samello. The research has exploratory character, in the face of almost no research on the subject, and developed a literature search.

Keywords: Legal Recover. Varig. Samello.

## REFERENCIAS

- BRASIL. Lei 11.101, de 09 de fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. **Diário Oficial da União**. Brasília: Ed. Extra, 09.02.2005.
- CALÇADOS SAMELLO quer voltar a produzir em maio. **Comércio de Franca**. Disponível em: <<http://www.facef.br/neic/noticias.asp?codNoticia=38>>. Acesso em 16 abr.2007.
- CUNHA, LÍLIAN. **Produção**: ela chegou a ter três mil funcionários e fazia 12 mil pares/dia. Disponível em: <<http://www.ersadvocacia.com.br>> Acesso em 13 abr.2007.
- CUNHA SOBRINHO, Omar Carneiro da. Varig, Rio Sul e Nordeste. Plano de recuperação judicial. Disponível em: <<http://www.amvvar.org.br/varig.pdf>> Acesso em 28 out.2006.
- DIESEL FILHO, Adroaldo. **Justiça vai decidir o caso da Samello**. Disponível em: <[http://www.couro.news.com.br/Noticias/view.htm?id=227292&ca\\_id=18](http://www.couro.news.com.br/Noticias/view.htm?id=227292&ca_id=18)> Acesso em: 16 abr.2007.
- GOMES, Luiz Flávio A. M.; GOMES, Carlos Francisco S. Almeida; Adiel T. **Tomada de decisão gerencial; enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOREIRA, René. **Ex-funcionários aceitam acordo com a Samello**. Disponível em: <<http://www.cosmo.com.br/brasilemundo/integra.asp?id=189374>> Acesso em 16 abr.2007.

SAMELLO atrasa salários, demite e entra com pedido de recuperação judicial. **O Globo Online**.

Disponível em:

<<http://oglobo.globo.com/economia/mat/200611/16/286691681.asp>>. Acesso em 28 abr.2007.

SAMELLO: APÓS 97 DIAS nada resolvido. **Couro News**. Disponível em: <<http://www.couronews.com.br/Noticias/impressao.htm?a2V5PW1hX21kJnRhYmVsYT1UQ0dSTldN>> Acesso em 19.abr.2007.

SILVA, Laurini Flavia. **A Lei 11.101/05 e o processo de recuperação judicial da Varig**. Disponível em: <<http://www.acionista.com.br/iniversitario/lei>> Acesso em 20 ago. 2006.

VARIG, Rio Sul and Nordeste. **Plano de recuperação judicial**. Disponível em: <<http://www.amwar.org.br/varig.pdf>> Acesso em:28 out. 2006.

VARIG APROVA proposta de venda e negocia empréstimos. **O GLOBO**. Disponível em: <<http://oglobo.com/online/economia/mat/2006/05/09>> Acesso em 16 abr. 2007.

VARIG APROVA proposta de venda e negocia empréstimos. **O Globo**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/online/economia/mat/2006/05/09>> Acesso em 16 abr. 2007.