



MODELOS DE REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL APLICADOS A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS



<https://doi.org/10.56238/levv14n32-007>

Data de submissão: 18/12/2023

Data de publicação: 18/01/2024

Fabrizio Gallo Tabet

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar os modelos de reestruturação empresarial aplicáveis às pequenas e médias empresas (PMEs), com base em uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa. A pesquisa foi conduzida a partir da sistematização de estudos nacionais e internacionais que tratam da reestruturação organizacional, com ênfase em estratégias adaptáveis à realidade das PMEs brasileiras. Inicialmente, o estudo apresenta os fundamentos conceituais da reestruturação empresarial, contextualizando sua importância diante das instabilidades econômicas e das transformações exigidas pelo mercado. Em seguida, são discutidos modelos práticos que vêm sendo aplicados em micro e pequenas empresas, com destaque para metodologias como o Business Model Canvas, o método 5W2H, modelos baseados em Design Science Research e instrumentos legais como o Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE). Os resultados indicam que as reestruturações bem-sucedidas são aquelas que alinham simplicidade metodológica, planejamento financeiro e engajamento interno, sendo mais eficazes quando associadas a práticas participativas, redes de cooperação e acompanhamento contínuo dos efeitos organizacionais. Por outro lado, observou-se que a ausência de diagnóstico, a resistência à mudança e a informalidade da gestão são fatores que comprometem a eficácia das reestruturações. A análise dos impactos revelou que o processo de mudança afeta não apenas os fluxos operacionais e financeiros, mas também a identidade dos colaboradores, o clima organizacional e a imagem institucional. Conclui-se que a reestruturação empresarial nas PMEs deve ser compreendida como um processo contínuo, estratégico e multidimensional, que exige dos gestores capacidade de adaptação, liderança consciente e compromisso com a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Reestruturação empresarial. Pequenas e médias empresas. Gestão organizacional. Recuperação empresarial. Modelos de gestão.

1 INTRODUÇÃO

A reestruturação empresarial tem se consolidado como uma estratégia fundamental no campo da gestão organizacional, principalmente quando aplicada às pequenas e médias empresas (PMEs), que operam em um cenário desafiador, marcado por limitações estruturais, instabilidade econômica, alterações regulatórias e forte pressão competitiva. A necessidade de adaptação ágil a esses fatores impõe às organizações a revisão constante de seus processos, estruturas e estratégias, com o objetivo de garantir a sobrevivência, a sustentabilidade e o crescimento em mercados cada vez mais voláteis (Calliaurax et al., 2002).

No Brasil, as PMEs representam a maior parte dos estabelecimentos formais, geram uma parcela expressiva dos empregos e exercem papel relevante na composição do Produto Interno Bruto. No entanto, enfrentam altos índices de encerramento precoce, que revelam fragilidades na gestão estratégica, ausência de planejamento adaptativo e dificuldades na aplicação de modelos administrativos condizentes com suas realidades operacionais, o que compromete sua permanência no mercado e sua competitividade (SEBRAE, 2002).

Diversos estudos têm demonstrado que a reestruturação empresarial, quando conduzida com base em diagnósticos bem elaborados e alinhada ao perfil da organização, pode gerar resultados consistentes. Entre eles, destacam-se a reorganização interna, a recuperação financeira e a reorientação estratégica, desde que sejam aplicados modelos de gestão compatíveis com as capacidades técnicas, humanas e financeiras das pequenas e médias empresas (Soares et al., 2023).

Contudo, modelos de reestruturação amplamente utilizados por grandes corporações, com processos complexos e altos custos de implementação, frequentemente se mostram inadequados para o universo das PMEs. Essas empresas, em geral, não possuem acesso facilitado a tecnologias avançadas, profissionais especializados ou consultorias externas robustas, sendo necessário adaptar metodologias às suas especificidades e limitações operacionais (Campos et al., 2020).

Segundo Del Corso, Domingues e Bueno (2003), grande parte das PMEs opera sem uma estrutura formal de gestão estratégica, o que as torna suscetíveis a mudanças externas imprevistas, como crises econômicas e variações no consumo. A construção de redes de cooperação, o compartilhamento de conhecimentos e recursos e o estímulo à inovação podem representar alternativas viáveis para elevar sua capacidade de adaptação e resiliência no ambiente competitivo (Drucker, 1996).

Borzeix e Linhart (1996) alertam para a importância de considerar as dimensões humanas durante os processos de reestruturação, especialmente em organizações de menor porte, nas quais mudanças bruscas podem afetar o senso de identidade e segurança dos colaboradores. A ausência de planejamento e comunicação eficaz tende a gerar resistência interna, queda na produtividade e perda de talentos, agravando o quadro de fragilidade organizacional.

A recente pandemia de Covid-19 evidenciou com clareza a vulnerabilidade estrutural das PMEs frente a choques econômicos. Em resposta, muitos gestores recorreram a estratégias emergenciais de reestruturação, como cortes de custos, renegociações contratuais e digitalização de processos. Nesse contexto, medidas legais como o Regime Extrajudicial de Recuperação, o PER e o PEVE demonstraram-se fundamentais para evitar o fechamento em massa de pequenos negócios, desde que compreendidos e aplicados de forma estratégica (Menezes et al., 2020).

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar os modelos de reestruturação empresarial aplicáveis às pequenas e médias empresas, com ênfase na identificação de estratégias viáveis, sustentáveis e adaptadas à sua realidade operacional. Por meio de uma revisão bibliográfica, serão abordadas contribuições teóricas e práticas sobre o tema, com o intuito de ampliar o entendimento sobre a importância da reestruturação como instrumento de fortalecimento da gestão, recuperação organizacional e reposicionamento competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL NAS PMES

A reestruturação empresarial pode ser compreendida como um conjunto de ações deliberadas com o objetivo de adaptar, redirecionar ou transformar a estrutura organizacional, os processos internos, a estratégia de atuação e a gestão financeira de uma empresa, sendo uma prática cada vez mais comum entre pequenas e médias empresas que enfrentam mudanças significativas no ambiente externo, como crises econômicas, transformação digital, mudanças regulatórias ou perda de competitividade, e que precisam redesenhar sua organização para se manterem sustentáveis e operacionais no médio e longo prazo (Calliaurax et al., 2002).

Embora o conceito de reestruturação esteja frequentemente associado a empresas em situação de crise ou pré-falimentar, segundo Menezes et al. (2020), essa compreensão precisa ser ampliada para incluir também a reestruturação como estratégia preventiva e de fortalecimento organizacional, sendo possível adotar medidas de reorganização mesmo em empresas operacionais saudáveis, com o intuito de antecipar mudanças de cenário, melhorar a produtividade e aumentar a competitividade das organizações, especialmente no ambiente instável que caracteriza o segmento das PMEs.

A reestruturação, nesse sentido, pode abranger ações internas, como reconfiguração de departamentos, revisão de processos, corte de despesas e realocação de recursos, bem como estratégias externas, como renegociação de contratos, modificação societária, captação de investimentos e até adesão a programas legais de recuperação, sendo essencial, para pequenas empresas, que todas essas ações estejam fundamentadas em dados reais, planejamento financeiro detalhado e compatibilidade com a estrutura organizacional já existente (Campos et al., 2020).

Segundo Menezes et al. (2020), os instrumentos legais mais eficazes para PMEs são aqueles que permitem uma solução extrajudicial simplificada, como o Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE) e o Processo Especial de Revitalização (PER), pois oferecem ferramentas menos burocráticas e com menor custo de execução, aumentando as chances de reorganização sem comprometer ainda mais a saúde financeira da empresa (Menezes et al., 2020).

Ainda de acordo com esse Guia, a reestruturação empresarial deve ser entendida como uma mudança cultural, na qual os gestores precisam repensar suas formas de liderança, comunicação e tomada de decisão, pois um processo de reorganização mal conduzido tende a gerar resistências internas, rupturas na identidade da empresa e, em casos extremos, a perda da coesão institucional, o que reforça a necessidade de articular o processo de reestruturação com o engajamento das equipes, transparência nas decisões e preservação dos valores organizacionais (Menezes et al., 2020).

Segundo Soares e Vieira (2010), a reestruturação organizacional impacta diretamente a identidade dos trabalhadores, especialmente em contextos nos quais ocorrem demissões, transferências, fechamento de unidades ou terceirizações abruptas, sendo que essas mudanças produzem sentimentos de descontinuidade, desvalorização e insegurança entre os colaboradores, o que compromete não apenas a produtividade, mas também a reconstrução da cultura organizacional, motivo pelo qual o processo de reestruturação deve sempre ser acompanhado de estratégias de escuta, acolhimento e reposicionamento simbólico.

Além disso, algo também importante da reestruturação nas PMEs é a limitação de recursos humanos e financeiros, que impõe aos gestores a necessidade de adotar modelos simples, práticos e que exijam baixo custo de implementação, o que explica a crescente utilização de metodologias como o 5W2H, o Business Model Canvas e a matriz SWOT, que ajudam a visualizar rapidamente os pontos críticos da empresa, reorganizar metas e identificar soluções operacionais sem a necessidade de grandes consultorias ou tecnologias sofisticadas (Santos et al., 2020).

Segundo Chagas, Nazare e Morozini (2020), a reestruturação pode começar pela reorganização das rotinas básicas, como o controle de caixa, o fluxo de pagamentos e a definição de cronogramas operacionais, sendo que pequenas mudanças nessas áreas já geram impacto direto na capacidade de planejamento e decisão da empresa, o que demonstra que a reestruturação não precisa, necessariamente, começar com uma ruptura completa, mas sim por ajustes progressivos que se ampliam conforme os resultados vão sendo percebidos pela gestão.

Na perspectiva histórica, segundo Wiersema (1995), o conceito moderno de reestruturação empresarial surgiu com as ondas de privatizações e fusões nas décadas de 1970 e 1980, inicialmente voltado a grandes corporações, mas que, com o tempo, passou a ser adaptado ao universo das pequenas empresas, sobretudo após o reconhecimento de que essas organizações são mais frágeis frente a

mudanças externas, sendo necessário desenvolver modelos de reestruturação compatíveis com a sua realidade de capital, estrutura e tempo de resposta.

Segundo Hirsch e De Soucey (2006), a reestruturação também deve ser entendida como um processo simbólico, pois ela altera não apenas os fluxos financeiros e produtivos, mas também os sentidos atribuídos pelos atores internos à sua função na empresa, ao produto oferecido e ao posicionamento no mercado, sendo por isso fundamental que o gestor compreenda que mudar a estrutura implica também reconstruir a identidade organizacional e o imaginário coletivo em torno da missão da empresa.

De acordo com Del Corso, Domingues e Bueno (2003), uma das principais fragilidades das PMEs é justamente a ausência de um modelo formal de gestão, o que torna os processos de reestruturação ainda mais desafiadores, pois não há referências claras de metas, responsabilidades e controle, sendo comum que as decisões sejam tomadas de forma reativa, intuitiva ou desorganizada, o que reforça a necessidade de estruturar previamente mecanismos mínimos de planejamento e governança antes de iniciar o processo de reorganização mais profunda.

Nesse sentido, a reestruturação exige o compromisso dos gestores com a formalização de práticas administrativas, ainda que simplificadas, como relatórios mensais de receitas e despesas, cronogramas de ações, reuniões periódicas de equipe e definição de metas por setor, pois somente com essas bases estruturadas é possível garantir que as mudanças implementadas serão sustentáveis, mensuráveis e capazes de gerar os efeitos esperados em termos de eficiência, produtividade e posicionamento no mercado (Craig e Moores, 2005).

Segundo Leite e Porsse (2003), a construção de uma estratégia de reestruturação deve sempre considerar o diagnóstico preciso da situação atual da empresa, evitando soluções genéricas ou cópias de modelos externos, pois o sucesso do processo depende de sua aderência à realidade operacional, cultural e econômica da organização, e isso só é possível quando a proposta é construída de dentro para fora, envolvendo os colaboradores e os recursos já disponíveis.

A reestruturação, para ser eficaz, precisa estar alinhada ao ciclo de vida da empresa, ao setor em que atua, à capacidade de endividamento e à maturidade do seu corpo gestor, de modo que o modelo aplicado sirva como instrumento de reorganização coerente com as metas e valores do negócio, o que exige uma combinação entre racionalidade técnica e sensibilidade estratégica, especialmente nas pequenas empresas, onde os impactos de qualquer mudança são sentidos de forma imediata e abrangente (Fiddler, 2007).

Dessa forma, os fundamentos conceituais da reestruturação empresarial em PMEs apontam para um processo que vai muito além da simples reorganização administrativa, abrangendo dimensões jurídicas, humanas, simbólicas, econômicas e operacionais, exigindo um olhar sistêmico, multidisciplinar e sensível por parte dos gestores, para que se construa uma nova configuração

organizacional sustentável, coerente com o seu entorno e capaz de gerar valor para todos os envolvidos (Harper, 2016).

2.2 MODELOS PRÁTICOS DE REESTRUTURAÇÃO ADAPTADOS ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas exigem modelos de reestruturação que considerem suas limitações operacionais e estruturais, por isso diversas propostas foram desenvolvidas com o intuito de adaptar conceitos tradicionais de gestão às particularidades desse segmento, sendo que a literatura recente sugere que modelos baseados em abordagens flexíveis, ferramentas visuais e metodologias participativas apresentam melhores resultados quando comparados a padrões complexos e excessivamente formais que costumam ser inviáveis para organizações com baixa capacidade técnica e financeira (Calliaurax et al., 2002).

Segundo Santos, Dresch e Veit (2020), uma das metodologias mais eficientes no contexto das microempresas prestadoras de serviços é o modelo organizacional construído com base no método Design Science Research, que propõe a criação de um artefato gerencial adaptado à realidade da empresa, composto por elementos como definição clara da estratégia, estabelecimento da estrutura organizacional, promoção da marca e conhecimento detalhado dos custos, sendo um modelo que valoriza a experiência prática do gestor e o contexto real da organização, o que aumenta sua aplicabilidade e eficácia.

A estrutura desse modelo é fundamentada em três bases conceituais: o Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur, a análise das cinco forças competitivas de Porter e o Modelo Estrela de Galbraith, Downey e Kates, compondo uma estrutura simples, visual e funcional que permite que empresas de pequeno porte repensem suas atividades a partir de perguntas-chave sobre seus recursos, diferenciais, canais, parceiros e atividades essenciais, promovendo uma reorganização coerente com sua capacidade real de execução (Santos et al., 2020).

Outro exemplo relevante de reestruturação prática foi documentado por Chagas, Nazare e Morozini (2020), em um estudo com uma microempresa do setor comercial localizada no município de Guarapuava, no qual foram implementadas mudanças simples, porém decisivas, como a sistematização das rotinas operacionais, o controle de caixa e a elaboração de planilhas de controle financeiro, o que resultou em maior clareza na tomada de decisões, aumento da confiabilidade nos dados e melhora na percepção dos gestores sobre o desempenho da empresa, demonstrando que soluções elementares podem ser altamente transformadoras no ambiente das PMEs.

A simplicidade das ferramentas utilizadas foi determinante para o sucesso da reestruturação nessa empresa, sendo que a familiaridade dos gestores com as planilhas e o uso prático de informações sobre entrada e saída de recursos permitiram identificar gargalos e repensar investimentos de curto

prazo, mostrando que a reestruturação não depende necessariamente de softwares caros ou consultorias especializadas, mas sim de ferramentas adequadas ao perfil e à rotina da organização (Chagas et al., 2020).

Segundo Soares et al. (2023), a aplicação do método 5W2H em empresas de pequeno porte tem se mostrado eficiente na organização de ações de reestruturação, por permitir que os gestores planejem e executem mudanças a partir de perguntas simples e diretas: o que será feito, por que, por quem, quando, onde, como e quanto custará, sendo uma metodologia acessível que proporciona clareza de objetivos, distribuição adequada de responsabilidades e definição de prazos, promovendo um processo mais estruturado mesmo em empresas com baixa maturidade administrativa.

Em contextos nos quais a reestruturação envolve não apenas processos, mas também estratégias de mercado, ferramentas como o Business Model Canvas se destacam por permitir que o modelo de negócio seja visualizado de forma integrada, identificando oportunidades de reposicionamento, diversificação de receitas, otimização de recursos e criação de parcerias estratégicas, sendo especialmente útil para empresas em processo de transformação digital ou de ampliação de seus canais de distribuição (Santos et al., 2020).

Segundo Del Corso, Domingues e Bueno (2003), um dos principais problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas é a ausência de uma gestão estruturada, sendo comum que decisões estratégicas sejam tomadas de forma improvisada ou reativa, sem base em dados ou sem articulação entre setores, o que dificulta o processo de reestruturação, pois não há clareza sobre os objetivos nem mecanismos para medir os impactos das ações implementadas, o que reforça a importância da adoção de modelos práticos que introduzam elementos mínimos de planejamento e controle.

Uma proposta relevante nesse sentido foi o Prêmio Top Empresarial, idealizado por instituições como SEBRAE, FIRJAN e Governo do Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de premiar e orientar micro e pequenas empresas com base em modelos simplificados de gestão, criados a partir de conceitos clássicos da administração, mas adaptados à realidade das PMEs, contemplando pilares como planejamento, controle, foco no cliente, liderança e melhoria contínua, sem exigir o mesmo grau de formalismo de normas como a ISO 9000 (Calliaurax et al., 2002).

Segundo os organizadores do Prêmio Top Empresarial, a aplicação dos critérios avaliativos permite que as empresas desenvolvam uma gestão sistematizada, ainda que em pequena escala, incentivando o uso de relatórios, definição de metas, desenvolvimento de pessoas e controle da produção ou dos serviços, de modo a estruturar gradualmente a organização e prepará-la para processos mais amplos de reestruturação, ampliando sua capacidade de competir e se manter ativa no mercado (Calliaurax et al., 2002).

O Guia Prático da Reestruturação, Revitalização e Recuperação de Empresas também apresenta modelos concretos de reestruturação legal e financeira voltados às PMEs, destacando mecanismos

como o Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE), o Processo Especial de Revitalização (PER) e o Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas (PEVE), que possibilitam, de forma simplificada e menos custosa, a renegociação de dívidas, a reorganização de contratos e a suspensão de execuções, permitindo a recuperação da atividade econômica de forma planejada e juridicamente segura (Menezes et al., 2020).

Esses instrumentos legais têm se mostrado fundamentais para empresas que enfrentam dificuldades de liquidez, mas ainda apresentam viabilidade operacional, sendo que sua utilização exige planejamento, elaboração de propostas de recuperação e, em alguns casos, mediação com credores, o que reforça a importância de modelos híbridos de reestruturação que combinem aspectos jurídicos, financeiros e administrativos, adaptando-se às capacidades de cada empresa e respeitando sua trajetória e posicionamento no mercado (Campos et al., 2020).

Segundo Corso et al. (2003), a criação de redes de cooperação entre pequenas empresas é outro modelo eficaz de reestruturação, especialmente para organizações que atuam em regiões industriais ou setores com forte concorrência, sendo que essas redes permitem o compartilhamento de recursos, acesso coletivo a fornecedores, divisão de custos de marketing e fortalecimento da marca local, aumentando a resiliência das empresas envolvidas e reduzindo o impacto de oscilações econômicas sobre cada unidade produtiva.

Essas redes também contribuem para a difusão de boas práticas, troca de experiências e criação de uma cultura colaborativa, o que fortalece o capital social entre os gestores e amplia o horizonte estratégico das empresas envolvidas, sendo que, para que funcionem, essas redes devem ser organizadas com base em acordos claros, liderança participativa e metas conjuntas, o que transforma a reestruturação de cada empresa em um processo integrado de desenvolvimento territorial ou setorial (Del Corso et al., 2003).

Dessa forma, observa-se que os modelos práticos de reestruturação empresarial adaptados às pequenas e médias empresas precisam combinar acessibilidade, simplicidade metodológica e flexibilidade de aplicação, devendo ser construídos a partir das demandas reais das organizações, respeitando sua estrutura, setor de atuação e momento do ciclo de vida, sendo que as experiências relatadas na literatura demonstram que quando bem conduzidas, mesmo as pequenas mudanças estruturais e operacionais geram resultados significativos e sustentáveis (Santos et al., 2020).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho fundamenta-se em uma investigação de natureza qualitativa, estruturada a partir de uma revisão bibliográfica com enfoque exploratório, o que permite compreender como essas práticas são estruturadas, quais são suas principais características e de que forma se adaptam às especificidades operacionais e contextuais das PMEs (Calliaurax et al., 2002).

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica consiste na análise sistemática de materiais previamente publicados, como livros, artigos científicos, relatórios institucionais e documentos técnicos, servindo como base para a construção de referenciais teóricos e para a consolidação de conceitos fundamentais, sendo que, ao se utilizar essa abordagem em temas como a reestruturação empresarial, amplia-se a compreensão sobre a aplicabilidade das teorias no ambiente real das pequenas empresas e sua efetividade em cenários de instabilidade e transformação.

Para garantir maior rigor na seleção do conteúdo, foram utilizados critérios como atualidade das publicações, citação de autores especializados, relação direta com a temática da reestruturação empresarial e aplicabilidade dos modelos propostos às realidades de micro e pequenas empresas, sendo incluídos artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos, manuais técnicos desenvolvidos por entidades de apoio empresarial e materiais oriundos de programas governamentais voltados à recuperação de negócios em dificuldades.

O recorte temporal adotado compreendeu o período entre os anos de 2000 e 2024, priorizando estudos publicados nas últimas duas décadas, com ênfase especial nos materiais que analisam os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre a estrutura das PMEs e as estratégias emergenciais de reorganização adotadas por essas empresas, uma vez que esse evento representou um marco importante no comportamento organizacional e impulsionou o uso de modelos simplificados e adaptáveis de reestruturação em diversas regiões do país (Menezes et al., 2020).

A pesquisa concentrou-se em bases de dados acadêmicas, como SciELO, Google Scholar, e revistas científicas especializadas em administração, economia e gestão organizacional, além de relatórios institucionais produzidos por entidades como o SEBRAE, que disponibilizam estudos sobre a dinâmica das PMEs brasileiras e suas estratégias de adaptação frente a crises econômicas e transformações estruturais, fornecendo informações relevantes para o mapeamento das práticas utilizadas na realidade empresarial (Chagas et al., 2020).

Além da seleção das fontes, os conteúdos foram organizados tematicamente, de modo a agrupar os dados conforme os eixos centrais do artigo, como fundamentos conceituais da reestruturação, modelos práticos aplicáveis às PMEs e impactos organizacionais, humanos e estratégicos das mudanças, permitindo uma leitura crítica integrada e facilitando a identificação de convergências, divergências e lacunas teóricas, com o intuito de construir uma análise fundamentada e coerente com os objetivos propostos (Santos et al., 2020).

A metodologia adotada neste estudo permite compreender a reestruturação empresarial não como uma fórmula única ou receita de gestão, mas como um processo dinâmico, contextual e sensível à realidade de cada organização, sendo que a escolha pela revisão bibliográfica qualitativa como procedimento metodológico se justifica pela necessidade de construir uma base teórica sólida,

ancorada em evidências empíricas, que possa servir de suporte para gestores, pesquisadores e consultores que atuam no apoio à reestruturação de pequenas e médias empresas no Brasil.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos estudos permitiu identificar que os modelos de reestruturação voltados às pequenas e médias empresas apresentam características próprias, distintas das práticas adotadas por grandes corporações, sendo moldados principalmente pelas limitações estruturais, financeiras e humanas que caracterizam esse segmento, o que exige que as soluções adotadas sejam práticas, economicamente viáveis e alinhadas com o cotidiano operacional dessas empresas (Calliaurax et al., 2002).

Observou-se que entre os modelos mais eficazes estão aqueles que valorizam metodologias visuais e ferramentas de fácil aplicação, como o Business Model Canvas e o método 5W2H, pois essas abordagens permitem aos gestores mapear de forma clara os processos da empresa, visualizar oportunidades de melhoria e alinhar os recursos disponíveis às necessidades mais urgentes da organização, favorecendo a participação dos colaboradores e fortalecendo o engajamento coletivo durante a implementação das mudanças (Santos et al., 2020).

O modelo proposto por Santos, Dresch e Veit (2020), construído com base no método Design Science Research, destaca-se por sua adequação às microempresas prestadoras de serviços, por meio de uma estrutura que inclui estratégia, estrutura organizacional, promoção do negócio e controle de despesas, o que permite que o modelo seja replicado com ajustes mínimos em empresas com características similares, sendo esse caráter replicável uma vantagem significativa para PMEs que necessitam de soluções padronizadas e de fácil adaptação (Santos et al., 2020).

Entre os estudos de caso analisados, destaca-se a experiência relatada por Chagas, Nazare e Morozini (2020), na qual a simples reorganização de rotinas operacionais, por meio de planilhas de controle financeiro e ajustes na sistematização de tarefas, resultou em maior clareza na tomada de decisões, mais confiança no planejamento e melhor percepção dos resultados por parte do gestor, evidenciando que pequenas mudanças, quando bem direcionadas, têm potencial para gerar grandes impactos em ambientes organizacionais enxutos (Chagas et al., 2020).

Outro resultado relevante foi a constatação de que as reestruturações que envolvem alterações profundas na cultura organizacional, como redefinição de valores, demissões ou transferências de setores, tendem a gerar resistências internas e sentimentos de instabilidade, o que reforça a necessidade de estratégias de comunicação interna, acolhimento e reconstrução simbólica da identidade profissional dos colaboradores, para que a transição ocorra de forma menos traumática e mais participativa (Soares e Vieira, 2010).

A literatura também evidenciou que a ausência de planejamento prévio e de mecanismos de acompanhamento da reestruturação são fatores recorrentes nos casos malsucedidos, especialmente nas pequenas empresas que iniciam mudanças estruturais em momentos de crise aguda, sem diagnóstico adequado, sem projeções financeiras ou sem metas claras, o que resulta em desorganização, aumento do endividamento e enfraquecimento da imagem institucional perante os clientes e fornecedores (Campos et al., 2020).

Por outro lado, quando a reestruturação é conduzida de forma planejada, com base em diagnósticos realistas e com envolvimento direto da liderança, os resultados tendem a ser positivos, tanto na recuperação financeira quanto no reposicionamento estratégico da empresa, como demonstrado segundo Calliaurax et al. (2002), que valoriza práticas gerenciais aplicáveis ao universo das PMEs, com ênfase em planejamento, controle, foco no cliente e desenvolvimento de lideranças (Calliaurax et al., 2002).

Um ponto de destaque nos resultados obtidos refere-se ao uso de instrumentos legais de apoio à reestruturação, como o Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE) e o Processo Especial de Revitalização (PER), os quais oferecem às empresas alternativas legais para suspender execuções, renegociar dívidas e obter tempo para reorganizar suas operações, sendo especialmente eficazes em empresas que, apesar da dificuldade financeira, possuem modelo de negócio viável e capacidade produtiva preservada (Menezes et al., 2020).

A aplicação desses instrumentos, no entanto, exige acompanhamento técnico e jurídico, sendo necessário que as empresas estejam orientadas sobre os procedimentos legais, os documentos exigidos e os impactos dessa adesão em sua relação com o mercado e os credores, pois, quando mal utilizados, esses recursos podem comprometer a credibilidade da empresa ou gerar custos adicionais, o que reforça a importância de modelos híbridos de reestruturação que combinem abordagens gerenciais e suporte institucional (Campos et al., 2020).

Em relação à reestruturação baseada em redes de cooperação, os estudos apontam que essa estratégia tem se mostrado eficiente em regiões industriais e entre empresas de setores semelhantes, pois permite o compartilhamento de recursos, a formação de grupos de compras, o acesso coletivo a capacitações e a criação de alianças para promoção conjunta de produtos e serviços, aumentando a competitividade e fortalecendo a imagem das empresas no mercado local (Del Corso et al., 2003).

Além disso, os modelos baseados em redes promovem o intercâmbio de boas práticas, facilitam a superação de dificuldades operacionais e permitem que empresas menores se posicionem de forma mais estratégica, ao atuar em conjunto com outras que enfrentam desafios semelhantes, sendo essa uma das formas mais sustentáveis de reestruturação em ambientes onde os recursos são escassos e a concorrência é intensa, pois cria-se um ecossistema de apoio mútuo que potencializa os resultados individuais (Del Corso et al., 2003).

Os dados analisados também revelaram que as reestruturações com melhores resultados são aquelas que integram ações de curto, médio e longo prazo, equilibrando a necessidade de respostas rápidas com a construção de estratégias duradouras, o que exige dos gestores uma visão sistêmica e um compromisso contínuo com a melhoria dos processos, além de disposição para rever decisões e realocar recursos sempre que necessário ao longo da transição (Craig e Moores, 2005).

Os estudos mostram que a principal barreira para a reestruturação em PMEs é a resistência à mudança por parte dos próprios gestores, que muitas vezes estão emocionalmente envolvidos com o modelo anterior e têm dificuldade em reconhecer a necessidade de transformação, sendo esse fator agravado em empresas familiares ou com estruturas informais de gestão, onde decisões são tomadas com base em relações pessoais e não em critérios técnicos ou estratégicos (Brugnolo Filho e Ludovico, 2018).

A análise crítica dos conteúdos também permite concluir que a reestruturação não deve ser vista como um processo isolado, mas sim como uma jornada contínua de adaptação e aprendizagem organizacional, sendo necessário que a empresa estabeleça indicadores de acompanhamento, como métricas financeiras, feedback de clientes, engajamento da equipe e evolução da produtividade, para garantir que os objetivos definidos sejam efetivamente alcançados ao longo do tempo (Leite e Porsse, 2003).

Portanto, os resultados obtidos demonstram que a reestruturação empresarial, quando bem conduzida e adaptada às características das pequenas e médias empresas, pode representar não apenas uma resposta a situações de crise, mas também uma oportunidade estratégica de reposicionamento competitivo, fortalecimento institucional e desenvolvimento sustentável, desde que baseada em planejamento, engajamento coletivo, instrumentos adequados e acompanhamento contínuo dos impactos gerados no ambiente interno e externo da organização (Harper, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reestruturação empresarial representa, para as pequenas e médias empresas, uma ferramenta estratégica essencial frente à complexidade e à imprevisibilidade dos cenários econômicos contemporâneos, sendo um processo que vai além de ajustes pontuais ou ações emergenciais, pois envolve uma revisão profunda da forma como a organização opera, decide, comunica e se posiciona no mercado, exigindo, portanto, do gestor sensibilidade para reconhecer a necessidade da mudança, coragem para implementá-la e maturidade para conduzir sua execução com planejamento e prudência.

Ao longo da análise, tornou-se evidente que os modelos de reestruturação mais eficazes são aqueles que respeitam as especificidades das PMEs, oferecendo soluções práticas, acessíveis e de rápida aplicabilidade, sem depender de grandes estruturas tecnológicas ou consultorias onerosas, o que reforça a importância de metodologias visuais, ferramentas colaborativas e propostas integradas que

alinhem estratégia, operação e cultura organizacional, permitindo que a empresa se adapte às mudanças sem perder sua identidade ou comprometer seus vínculos com o público interno e externo.

Ficou claro que a ausência de uma cultura de planejamento é um dos principais obstáculos à reestruturação, especialmente em empresas geridas de forma intuitiva ou excessivamente centralizada, nas quais o conhecimento não é sistematizado e as decisões são tomadas com base em experiências passadas, sem projeções de longo prazo, o que compromete a capacidade de resposta diante de crises ou novas exigências do mercado, demonstrando a necessidade de fortalecer práticas de gestão que incentivem a análise crítica, o acompanhamento por indicadores e a participação coletiva nas decisões estratégicas.

A reestruturação não se limita à esfera econômica ou financeira, ela é também um processo simbólico e relacional, pois impacta diretamente as pessoas que fazem parte da organização, suas funções, vínculos, rotinas e expectativas, sendo essencial que o processo ocorra com transparência, comunicação contínua e espaços para escuta ativa, de modo que os colaboradores compreendam as mudanças, sintam-se parte da reconstrução e contribuam para a consolidação de uma nova cultura organizacional baseada em confiança, flexibilidade e engajamento.

Embora muitos gestores associem a reestruturação a momentos de crise, os dados analisados mostram que ela também pode ser utilizada de forma preventiva, como instrumento de modernização, reorganização ou reposicionamento estratégico, e nesse sentido, torna-se uma ferramenta de inovação, permitindo que a empresa se antecipe às tendências, reduza vulnerabilidades, fortaleça sua imagem institucional e otimize seus recursos, especialmente em mercados que demandam respostas ágeis e estruturas enxutas, como é o caso da maioria das PMEs brasileiras.

Identificou-se a importância de combinar ações de curto, médio e longo prazo durante a reestruturação, equilibrando medidas imediatas de contenção com estratégias sustentáveis de crescimento, o que exige do gestor a capacidade de operar simultaneamente em diferentes níveis do negócio, integrando o planejamento financeiro com a revisão de processos, a gestão de pessoas com a análise de mercado e a tomada de decisão com a escuta dos diversos agentes envolvidos na operação da empresa.

A construção de redes de cooperação, alianças locais e trocas entre empresas também se revelou uma alternativa viável para as PMEs que enfrentam limitações de capital, infraestrutura ou conhecimento, sendo que esse tipo de articulação fortalece o ecossistema de negócios, reduz custos operacionais, amplia o acesso a mercados e permite a circulação de boas práticas, promovendo uma reestruturação mais colaborativa, menos solitária e com maior potencial de perenidade, desde que baseada em relações éticas, objetivos comuns e gestão compartilhada.

O estudo demonstrou que, para ser bem-sucedida, a reestruturação empresarial deve ser compreendida como um processo contínuo, e não como um evento pontual, exigindo do gestor uma



postura ativa, aberta à aprendizagem e disposta a revisar decisões sempre que necessário, pois a resiliência organizacional não se constrói com fórmulas prontas, mas sim com observação constante da realidade, escuta sensível aos sinais internos e externos e capacidade de ajuste permanente das estratégias em função das metas que se renovam com o tempo.

Nesse sentido, o papel da liderança é central, pois cabe ao gestor criar um ambiente onde a mudança seja vista como parte natural da trajetória da empresa e não como um risco ou ameaça, o que implica atuar com clareza, coerência, humildade para reconhecer limites e firmeza para sustentar as decisões estratégicas, especialmente nos momentos em que a pressão externa se intensifica ou as incertezas internas geram resistência à transformação, sendo esse equilíbrio uma das competências mais exigidas nos contextos de reestruturação.

Sendo assim, reestruturar uma pequena ou média empresa é, antes de tudo, um exercício de consciência organizacional, no qual a sobrevivência e o crescimento dependem não apenas da adoção de ferramentas ou modelos, mas da capacidade de compreender a empresa como um organismo vivo, que se transforma à medida que interage com seu ambiente, e que precisa ser cuidado, direcionado e fortalecido com visão de futuro, conexão com sua essência e compromisso com sua missão.



REFERÊNCIAS

- BORZEIX, A.; LINHART, D. Identité au travail: éléments pour une approche sociologique. In: DEJOURS, C. et al. (Org.). *Psychodynamique du travail: enjeux théoriques et pratiques*. Paris: PUF, 1996.
- BRUGNOLO FILHO, R.; LUDOVICO, L. A. Gestão estratégica: elementos para uma estrutura analítica. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 19, n. 6, p. 1–29, 2018.
- CALLIAURAX, H. M. et al. Modelos de gestão para MPE (micro e pequenas empresas): o estudo de caso do Prêmio Top Empresarial. In: ENCONTRO NACIONAL SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 3., 2003, Brasília. Anais [...]. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- CAMPOS, A. L. R. et al. Guia prático da reestruturação, revitalização e recuperação de empresas. Brasília: MBC, 2020.
- CHAGAS, G. A. P.; NAZARE, J.; MOROZINI, J. F. Reorganização de rotinas: caso de uma microempresa localizada no município de Guarapuava – Paraná. In: VIII SINGEP, 2020. Anais [...]. São Paulo: UNINOVE, 2020.
- CRAIG, J.; MOORES, K. Balancing strategic change and financial control in family and small enterprise. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 12, n. 4, p. 369–385, 2005.
- DEL CORSO, J. M.; DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. Pequenas e médias empresas e network: uma proposta de modelo de gestão via cooperação estratégica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS – EGEPE, 3., 2003, Brasília. Anais [...]. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FIDDLER, B. *The strategic management of school development: theory and practice*. London: Paul Chapman Publishing, 2007.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HARPER, S. C. *The McGraw-Hill guide to starting your own business: a step-by-step blueprint for the first-time entrepreneur*. New York: McGraw-Hill, 2016.
- HIRSCH, P. M.; DE SOUCEY, M. Organizational restructuring and its consequences for workers. *Annual Review of Sociology*, v. 32, p. 361–389, 2006.
- LEITE, C.; PORSSE, A. Modelos estratégicos e a adaptação da empresa ao ambiente. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 2, n. 1, p. 55–70, 2003.
- MENEZES, C. P. de et al. Guia prático da reestruturação, revitalização e recuperação de empresas. Brasília: MBC, 2020.
- SANTOS, R. C. A. dos; DRESCH, A.; VEIT, D. R. Proposta de um modelo organizacional a uma microempresa prestadora de serviços. *Revista Gest@o.Org*, v. 18, n. 1, p. 45–63, 2020.
- SEBRAE. *As micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília: SEBRAE, 2002.



SOARES, D. C.; VIEIRA, A. Reestruturação organizacional e reconstrução da identidade: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. *Revista Gestão.Org*, v. 8, n. 2, p. 209–225, 2010.

SOARES, D. et al. Reestruturação de marketing digital em pequenas empresas varejistas de materiais para construção. *Revista GESEC*, v. 14, n. 3, p. 234–251, 2023.

WIERSEMA, M. Reconfiguring the executive top team. *Strategic Management Journal*, v. 16, p. 91–98, 1995.