

**Nome da área: Estudos Organizacionais**

**REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE GESTÃO ADMINISTRATIVA-FINANCEIRA: O  
'CASE' DA EMPRESA Y. YAMADA EM BELÉM DO PARÁ**

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a importância de uma gestão eficiente e eficaz, a fim de evitar problemas administrativos que levam vários grupos a falência no Brasil. O objetivo geral pretende identificar as causas do processo de recuperação judicial solicitado pelo grupo Y. Yamada em 2018. A metodologia aplicada nesta pesquisa foi uma revisão bibliográfica sobre gestão administrativa e financeira, enfatizando a importância do planejamento estratégico e do controle das receitas e despesas em uma organização. A grave crise econômica da empresa Y. Yamada em 2016, gerou desemprego de muitos colaboradores tanto em Belém, como em outros municípios do estado, onde havia filiais como: Castanhal, Salinópolis e Marabá, devido ao fechamento de várias lojas. Fica evidente que houve uma falha na gestão administrativa e financeira da empresa, pois o faturamento caiu de 1,3 bilhão de reais em 2015 para R\$ 551 milhões em 2016, ou seja, menos da metade. Além disso, o grupo possuía alta inadimplência dos detentores do cartão de crédito da empresa, que na época era o principal ativo (e passivo) da organização. Como uma variável para a má gestão da Y. Yamada pode-se citar o caráter familiar da empresa que, de certa forma, pode ter influenciado negativamente nas tomadas de decisão do grupo.

**Palavras-chave:** gestão administrativa-financeira; gestão familiar; falência.

## ABSTRACT

The present study aims to analyze the importance of efficient and effective management, in order to avoid administrative problems that lead several groups to bankruptcy in Brazil. The general objective aims to identify the causes of the judicial recovery process requested by the Y. Yamada group in 2018. The methodology applied in this research was a bibliographical review on administrative and financial management, emphasizing the importance of strategic planning and control of income and expenses in an organization. The serious economic crisis of the company Y. Yamada in 2016 resulted in the unemployment of many employees both in Belém and in other municipalities in the state, where there were branches such as: Castanhal, Salinópolis and Marabá, due to the closure of several stores. It is evident that there was a failure in the company's administrative and financial management, as revenue fell from R\$1.3 billion in 2015 to R\$551 million in 2016, that is, less than half. Furthermore, the group had high default rates among holders of the company's credit card, which at the time was the organization's main asset (and liability). As a variable for Y. Yamada's mismanagement, we can mention the family nature of the company, which, in a certain way, may have negatively influenced the group's decision-making.

**Keywords:** administrative-financial management; family management; bankruptcy.

## INTRODUÇÃO

Segundo matéria publicada no Diário Online no dia 16 de agosto de 2010 e atualizada no dia 25 de abril de 2019, em 2010, o Grupo Y. Yamada estava na lista das 20 maiores empresas supermercadistas do país. O Grupo foi apontado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) na 14ª colocação do ranking nacional, com faturamento de R\$ 1,2 bilhão em 2009. Na época, ele possui 33 lojas, 21 em Belém e outras em Castanhal, Vila dos Cabanos, Capanema, Bragança, Vigia e Macapá, no Amapá. Em média, oito mil pessoas trabalhavam nos estabelecimentos do Grupo Y. Yamada.

Esta organização sempre priorizou o atendimento às pessoas de baixa renda e aos trabalhadores autônomos, sem comprovação de renda, foi pioneiro na implantação do crediário no estado e na região. O resultado disso eram os cerca de dois milhão de clientes “gente boa”, que possuíam o cartão de crédito da loja.

Neste sentido, o ‘case’ específico em estudo é muito relevante, pois o grupo empresarial analisado neste trabalho, era um dos maiores da região norte e do Brasil. Contudo, o Grupo Y. Yamada sofre uma grave crise econômica em 2016, a qual lhe leva a realizar uma recuperação judicial em 2018.

Atualmente, segundo pesquisas divulgadas pelo SEBRAE, no Brasil são criados cerca de 1,2 milhão de novos negócios por ano (99% deles micro e pequenas empresas). Porém, muitas companhias não resistem aos primeiros anos de atividade, o que não foi o caso do Grupo Y. Yamada, que na época da crise, possuía 66 anos de história. O número de falências é um indicador que vem aumentando. No primeiro quadrimestre de 2022, 258 empresas entraram com pedido de falência. No mesmo período de 2023, o total subiu para 346, uma alta de 34%.

Muitas vezes o fracasso acontece quando o gestor não percebe o momento certo e a necessidade de ter um planejamento para pagamento de tributos, cálculo do capital de giro ou do pró-labore (no caso de empresas com sócios), separando bem as finanças pessoais das corporativas.

A falta de controle financeiro é umas das principais características das gestões desorganizadas e um dos principais motivos para falência das empresas. Isso decorre da falta de hábito do empreendedor em detalhar, recebimentos e pagamentos e, assim, manter o saldo de caixa sob controle. Este cenário faz com que os investimentos e evoluções da empresa fiquem reduzidos e engessados.

A gestão financeira é o fator mais importante dentro da administração de uma empresa, independentemente de seu mercado ou tamanho. É ela que possibilita a gestão de todos os recursos do negócio e facilita o fortalecimento e o crescimento do empreendimento. Assim, com uma boa gestão financeira implantada, seguindo sempre o planejamento, o empreendedor terá o controle da empresa e poderá priorizar os pontos mais importantes que são os resultados e os lucros.

Já a gestão administrativa contribui para um bom resultado ao longo de todo o processo, que começa na definição dos objetivos empresariais com um plano de negócios estruturado. De maneira estratégica, esse plano é operacionalizado de forma a seguir métodos que resultem em excelência.

Desde o ponto de partida, a elaboração do plano de negócios, até o objetivo final, os resultados esperados, todo o processo precisa de organização e acompanhamento. Ao longo de cada etapa, a gestão administrativa, nas funções que lhe cabe, contribui para um emprego eficiente dos recursos humanos, financeiros e de tempo.

### 1.1. Problema

Quais as causas que influenciaram a solicitação de recuperação judicial do Grupo Y. Yamada, em 2018?

### 1.2. Hipóteses

Dentre as possíveis possibilidades que justificam a crise da empresa, agravada em 2016, podemos citar:

a) Problemas na gestão administrativa em relação ao planejamento estratégico, metas, missão, visão, valores, política de gestão de pessoas e marketing e da gestão financeira quanto as receitas, despesas e o financiamento aos consumidores que causaram queda no faturamento da empresa;

b) A política de concessão de crédito com o cartão Yamada que atendia consumidores das classes A, B, C, D e E, o que pode ter causado inadimplência desses clientes e redução da receita da empresa;

c) O modelo de gestão familiar adotada pela empresa onde seus principais diretores eram membros da própria família, o que foi impactado com o falecimento do seu fundador.

### 1.3. Justificativa

A presente pesquisa irá realizar uma revisão bibliográfica sobre a gestão administrativa e financeira, destacando os conceitos básicos como: missão, visão, valores, despesas e receitas, com a intenção de identificar possíveis erros administrativos, que causam problemas nas diversas organizações, levando-as inclusive a falência.

Neste estudo pretende-se identificar a importância da atuação de uma gestão efetiva, dando ênfase ao papel fundamental deste profissional para o sucesso das mesmas, principalmente para evitar erros de gestão, como o que provavelmente ocorreu na empresa Y. Yamada, que a levaram a uma grave crise econômica em 2016, ao ponto de solicitar uma recuperação judicial em 2018.

O referido estudo torna-se relevante para que futuros gestores sejam eficazes e eficientes em suas gestões, evitando problemas como a queda de faturamento, gerado por alta inadimplência e má gestão das receitas e despesas, onde possa encontrar alternativas inovadoras, investindo em marketing, com foco na missão e visão da organização, evitando assim, crises financeiras que podem levar a empresa a falência. Tal estudo pode auxiliar futuros gestores a não cometer as mesmas falhas administrativas.

Enquanto pesquisadora e futura gestora, esta pesquisa se torna relevante, pois traz um estudo dos principais conceitos administrativos e financeiros, além de analisar problemas de gestão que ocorreram em uma das maiores empresas do estado do Pará, a Y. Yamada, o que pode auxiliar e evitar futuros erros de gestão observados em diferentes organizações. Assim, tal análise poderá colaborar com futuros administradores no que tange a evitar crises econômicas e financeiras, que levam muitas organizações a falência.

### 1.4. Objetivos

#### 1.4.1. Objetivo geral

Identificar as causas do processo de recuperação judicial solicitado pelo grupo Y. Yamada em 2018.

#### 1.4.2. Objetivos específicos

a) Analisar a gestão administrativa e financeira da empresa e as suas consequências.

b) Avaliar a política de crédito adotada pela empresa quanto aos públicos elegíveis, os valores concedidos e os prazos de pagamento.

c) Explicar o caráter familiar da empresa onde seus principais diretores eram membros da própria família.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Gestão administrativa**

De acordo com Porter (1989), sem planejamento uma empresa “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”.

Segundo Carvalho (2013) “o planejamento é uma função crucial da gestão e, quando bem executada e com a colaboração de todos na organização, pode ser a base das outras funções – a organização, a coordenação e o controle.”

Conforme Rasmussem (1990, p. 57):

O planejamento estratégico e a consequente gestão estratégica tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde as gestões funcional, operacional e executiva, até a alta gestão. A permanente observação do macroambiente e a necessidade de cumprir os diferentes níveis do planejamento, ou seja, a alta gestão - macro objetivos, a gestão executiva - objetivos operacionais, e as gestões operacional e funcional – os objetivos funcionais, estimulam que cada nível hierárquico participe dinamicamente do processo de decisões.

Segundo Porter (1986), a empresa usa a estratégia como fórmula para competir, e assim alcançar seus objetivos. Para Maximiano (2006), o processo de planejamento estratégico, vai desde a tomada de decisão até os serviços que pretende oferecer, e clientes e mercados que pretende atingir.

Para Silva (2001, p. 89), “o planejamento tem grande importância na administração e se originou nos tempos primórdios das civilizações”. Enquanto Maximiano (2006), dizia que o planejamento é utilizado para administrar decisões futuras, ou seja, as decisões que influenciam ou que são colocadas em prática no futuro.

Diferenciando-se do planejamento estratégico temos o planejamento tático que ocorre apenas em determinados setores, e não na empresa toda, porém é desenvolvido através de objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Segundo Chiavenato (2000), planejamento tático abrange determinados setores da organização é definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais.

O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados (OLIVEIRA, 2001). De acordo com Fernandes; Berton, (2005), o planejamento tático, caracteriza-se por um impacto de médio prazo e abrange determinados setores da organização, normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.

Outro aspecto levantado por Oliveira (2003, p. 48), é que:

o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Portanto, pode-se observar que planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, e sua principal finalidade a utilização eficiente de

recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa.

O planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimentos (OLIVEIRA, 2001).

Para Fernandes; Berton, (2005), as decisões operacionais, são decisões do cotidiano das organizações, que estabelece uma ligação entre decisões táticas e estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas determinados setores ou áreas específicas.

Conforme Chiavenato (2000), planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização. Contudo, os três níveis de planejamento são estabelecidos para que as organizações possam seguir uma metodologia de trabalho e tenham a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada na busca da otimização dos resultados diante de muita competitividade, objetivando sempre a melhoria contínua.

Em outro modelo, Oliveira (2003, p. 49), afirma que, “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

O planejamento operacional geralmente é desenvolvido no curto prazo pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia da empresa. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Segundo Oliveira (2003, p. 49), cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis por sua execução e implantação.

Assim, de acordo com Albuquerque (2002, p. 40) “a administração estratégica é um processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o *feedback* contínuo e a avaliação dos resultados, tendo em vista orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional.”

A organização é um sistema que congrega vários públicos e interesses (*stakeholders*) com os quais estabelece suas relações. Eles são as pessoas e grupos capazes de influenciar ou serem influenciados pelos resultados estratégicos alcançados e causa do fracasso dos negócios. A missão constitui uma maneira de traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização (Chiavenato; Sapiro, 2003).

A missão é uma declaração da razão mais fundamental para a organização existir e para justificar o trabalho de todos na sua criação e desenvolvimento (Carvalho, 2013).

Segundo Chiavenato; Sapiro (2003, p. 56):

A missão da organização deve responder qual a demanda genérica da sociedade a que a organização deverá atender. Nesse sentido, será preciso ter uma dimensão geral, mas ainda não pontual, das competências centrais da organização para cumprimento da missão proposta. As competências

centrais evidenciam o que distingue a organização das outras do mesmo gênero – ou seja, aquilo que lhe é essencialmente peculiar. Será necessário também considerar os recursos e manter uma coerência entre o passado, o presente e o futuro da organização. A missão deve enunciar em que ponto ela está e onde pretende estar posicionada no mercado. A formulação da missão é eficaz quando consegue definir uma individualidade da organização ou uma personalidade própria para o negócio, e quando é estimulante, inspiradora e revitalizante para todos os seus *stakeholders*.

Para Vasconcelos Filho; Pagnoncelli (2001, p. 83) “uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente.”

De acordo com Chiavenato; Sapiro (2003, p. 64):

A visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios. Quanto mais a visão de negócios está alinhada aos interesses dos *stakeholders* mas ela pode atender a seus propósitos.

“A visão energiza a empresa e cria um ambiente propício ao surgimento de novas ideias. Nenhuma matéria-prima é mais relevante para empresa, independente do ramo em que atue, do que as ideias”. (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, 218).

“A visão deve apresentar um quadro descritivo do que a organização deverá ser no futuro. Deve ser coerente com o padrão de comportamento empresarial no presente e merecer total credibilidade”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 65).

Uma organização deve levar em consideração seus pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno) relativamente às oportunidades e ameaças (ambiente externo) para que, a partir disso, seus administradores possam traçar os objetivos e metas almejados de maneira a perseguir sua visão estratégica e cumprir sua missão (DAYCHOUM, 2013, p. 32).

A visão da organização não é imutável e deve, em cada momento histórico, capturar as aspirações dos fundadores/proprietários/diretores/gestores acerca do negócio ou atividade (Carvalho, 2013).

Para Chiavenato (2003, p. 72) “a intenção estratégica representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo.”

Assim sendo, para Chiavenato; Sapiro (2003, p. 72 e 73):

Cada organização nasce da vontade de fundadores e de suas crenças quanto a alguma necessidade do mercado a ser satisfeita e de compradores que saberão valorizar o que a organização faz. Em torno dessas vontades e crenças, há uma intenção estratégica da organização que é a energia fundamental, o impulso inicial e o compromisso dos fundadores ou dirigentes de tornar a organização bem-sucedida na busca de seus resultados.

Para Carvalho (2013, p. 31) “os valores da organização têm a ver com as atitudes e comportamentos que os fundadores/proprietários/dirigentes consideram ser os mais importantes para se ter sucesso na missão e atingir o que apresentamos na visão da organização.”

Os valores organizacionais devem contribuir para que seja exequível atingir a situação plasmada na visão da organização. Muitos confundem a visão com a missão, mas trata-se de conceitos diferentes (Carvalho, 2013).

De acordo com Daychoum (2013, p. 31):

A Missão, a Visão e os Valores são as bases para estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas, para se tornarem realidade, têm que se traduzir em objetivos e orientações estratégicas. São os objetivos estratégicos que estabelecem a direção e a priorização das atividades de uma organização. Eles constituem um plano de ação para se alcançar a Missão e conseguir a Visão.

Para Gil (2007, p. 17):

Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administrativas de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

## 2.2. Gestão financeira

O conceito de finanças, é a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Para Gitman (2004) praticamente todos os indivíduos e organizações estão envolvidos com atividades financeiras, pois constantemente, recebem, levantam, gastam e investem dinheiro. O autor divide finanças em duas grandes áreas: serviços financeiros e administração financeira. Por serviços financeiros entende-se como o responsável pelo desenvolvimento e a entrega de serviços de assessoramento e produtos financeiros a indivíduos, empresas e órgãos governamentais.

Por administração financeira o autor discorre que está relacionada com as tarefas do administrador financeiro na empresa. O administrador financeiro deve gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa, desempenhando funções como: planejamento, captação e análise de investimentos.

De acordo com Padoveze (2012, p. 305):

O centro de receita se caracteriza quando há possibilidade de identificar um segmento da receita total da empresa para determinado gestor que passa a ter responsabilidade pelo desempenho dos produtos e serviços que geram essa receita. Já um centro de lucro ou de resultado se caracteriza pela associação dos centros de receitas e centros de custos e despesas de responsabilidade.

Por isso, surge a necessidade de sua prática dentro das empresas, pois dessa forma o gestor poderá avaliar a situação da empresa, não só econômica, mas também se a empresa está vendendo bem, como anda o grau de inadimplência, poderá economizar em seus processos e atividades (NOELY, 2012).

De acordo com Padoveze (2012, p. 131):

A separação dos custos e despesas em fixos e variáveis também possibilita a utilização de um conceito fundamental na gestão econômica e financeira que é a margem de contribuição, unitária e total. Margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda (ou as vendas) e os custos/despesas variáveis unitários (ou o total dos gastos variáveis).

Nas palavras de Fortes; Danieli; Müller (2013), qualquer empresa está sujeita a constantes ameaças ou transformações, podendo estas ocorrerem devido a uma mudança em legislações, por exemplo, serem acarretadas por crises econômicas ou mesmo pelo aumento de concorrência, o que leva à necessidade de modificação do funcionamento interno para que essas ameaças não impeçam a organização de se reerguer.

As empresas familiares, no entanto, estão sujeitas a ameaças próprias e diferenciadas, que refletem, além do ambiente empresarial, no âmbito familiar. Algumas dessas dificuldades peculiares envolvem a sucessão, o comprometimento

e a lealdade de seus membros. Caso sua gestão seja falha, os riscos não atingirão apenas a organização, mas a família no geral, já que uma é parte integrante da outra (FORTES; DANIELI; MÜLLER, 2013).

Para Morais e Gomes (2015), inadimplência, a rigor, é uma situação de qualquer quebra de cláusula de contrato. No mercado financeiro, no entanto, muitas vezes o termo é usado como situação de atraso de dívida. Para algumas pessoas inadimplência é uma operação de crédito concedida a pessoa física para aquisição de um bem ou serviço. O consumidor que contrata esse tipo de crédito passa a desfrutar imediatamente de um bem que será pago com sua renda futura.

Contudo, apesar de todos os problemas socioeconômicos verificados no País, com altos índices de inadimplência, temos um setor que não para de crescer. É o setor supermercadista, que mostrou neste último ano (2022) a sua força e o seu poder de impulsionar a economia brasileira. Principal canal de abastecimento dos lares, o varejo alimentar apresentou, em 2022, mais um ano de crescimento, como foi retratado na 46ª edição do estudo do Ranking ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), desenvolvido pelo Departamento de Economia e Pesquisa da ABRAS e com base no estudo Estrutura do Varejo da NielsenIQ.

Em 2022, o setor supermercadista alcançou um faturamento de R\$ 695,7 bilhões, por meio da operação de todos os seus formatos e canais de distribuição (supermercado, hipermercado, atacarejo, mercado de vizinhança e *e-commerce*). O resultado registrado no ano passado representa 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Um desempenho obtido a partir da operação de um universo de estabelecimentos que também cresceu, chegando a um total de 94.706 lojas. Observamos que, em 2022, as redes supermercadistas se empenharam em expandir seus negócios, seja por abertura de novas lojas ou aquisição de outras, mas com o objetivo de trazer mais ofertas de pontos de venda disponíveis para a população brasileira. Apesar do cenário incerto, o autosserviço mostrou a sua importância na economia brasileira, ampliando a capilaridade e a sua força em todo o território nacional.

Esta força do setor é demonstrada também na geração de empregos, já que o setor é reconhecido como um dos maiores empregadores do País. O varejo alimentar contabilizou em 2022 um efetivo profissional de 3,2 milhões de colaboradores diretos e indiretos. É importante destacar também que o setor possui, atualmente, 245,4 mil *checkouts* espalhados pelas 94.706 lojas e por onde passam 28 milhões de consumidores diariamente.

Durante a apresentação do Ranking ABRAS 2023 e da homenagem às 30 maiores empresas supermercadistas brasileiras, que aconteceu durante o terceiro dia do Smart Market ABRAS, o presidente da ABRAS, João Galassi, ressaltou a escalada contínua do varejo alimentar no Brasil. “Temos números exponenciais no setor supermercadista, o que vem reforçar ainda mais a grandeza de nossa atuação e mostrar o resultado de nosso intenso trabalho para atender da melhor forma os mais de 28 milhões de consumidores que passam em nossas lojas diariamente.”

Vale ressaltar que neste ano a pesquisa teve um crescimento de 1,7% de empresas participantes, ou seja, foram mais 21 empresas. Em 2022 foram 1.226 respondentes, e neste ano foram 1.247 empresas que participaram do estudo, com um faturamento conjunto de R\$ 509,1 bilhões.

A pesquisa, este ano, contemplou as mesmas 849 empresas respondentes do ano passado, com isso, obteve-se uma alta consistência de resultados. Em 2022, teve uma alta de 20,9% de faturamento, de R\$ 404 bilhões (2021) para R\$ 486

bilhões (2022); 7,3% de aumento em quantidade de lojas, de 8.417 (2021) para 9.031 (2022); um aumento de 3,8% de funcionários, ou seja, de 781 mil (2021) para 811 mil (2022); e uma alta de 10,1% de *checkouts*, que passou de 71 mil (2021) para 78 mil *checkouts* (2022).

Importante lembrar que os dados gerais de faturamento e de lojas foram atualizados pela NielsenIQ, contemplando todos os canais de distribuição dos supermercados, ou seja, estes indicadores abrangem os números do canal atacarejo, mostrando a sua consolidação e preferência de compra por parte do consumidor, ampliando a sua presença no território nacional. A cada ano, a ABRAS se empenha em aprimorar e acompanhar as frequentes mudanças do setor e registrando a realidade do varejo alimentar.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica é utilizada para quaisquer tipos de pesquisa no trabalho científico, não é mera repetição de dados de vários autores do mesmo assunto. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2010, p. 50).

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura da gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2010, p. 50)

A revisão bibliográfica é importante para definir a linha limítrofe da pesquisa que se deseja desenvolver, considerando uma perspectiva científica, afirma Dane (1990). Ainda segundo o autor, é preciso definir os tópicos chave, autores, palavras, periódicos e fontes de dados preliminares. Nesse sentido, a revisão bibliográfica é considerada um passo inicial para qualquer pesquisa científica (WEBSTER; WATSON, 2002).

Desenvolvida com base em material já elaborado como livros, artigos e teses (GIL, 2007), a pesquisa bibliográfica possui caráter exploratório, pois permite maior familiaridade com o problema, aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições, complementa Gil (2007).

A metodologia da presente pesquisa é uma revisão bibliográfica sobre gestão administrativa destacando o planejamento estratégico e seus principais conceitos como: a missão, a visão e os valores, além da gestão financeira, enfatizando a importância do controle das receitas e despesas de uma organização.

Além disso, foram realizadas visitas na internet em páginas de jornais, sites e blogues que abordam o assunto pesquisado, pois a crise econômica da empresa Y. Yamada gerou desemprego de muitos colaboradores na capital do estado (Belém), em outros municípios como Castanhal, Salinópolis e Marabá e até mesmo em Macapá, capital do estado do Amapá, devido ao fechamento das várias lojas.

#### 3.1. Empresa pesquisada

O caso analisado no presente trabalho é o da empresa Y. Yamada de Belém do Pará, que era um dos maiores grupos empresariais do estado e da região norte. No entanto, apresenta uma grave crise econômica no ano de 2016, ao ponto de solicitar a recuperação judicial em 2018, ficando evidente sérios problemas de gestão.

De acordo com Amanajás (2014, p. 13):

O grupo Y. Yamada era composto por 14 empresas, incluindo supermercados, serviços financeiros, lojas de departamento, concessionárias de veículos, além de atividades no ramo de crédito, turismo e pecuária. A Y. Yamada ocupava a 13ª posição no ranking da Associação Brasileira de Supermercados, era 1º lugar no norte do Brasil e o 12º lugar

entre as melhores empresas do Brasil no setor de comércio varejista — setor em que a empresa foi a 8ª em crescimento e a 3ª em rentabilidade.

O grupo Y. Yamada chegou a possuir lojas em diversas cidades paraenses como Belém, Ananindeua, Capanema, Castanhal, Bragança, Barcarena, Marabá, Santarém, Salinópolis e Vigia e em Macapá no Amapá, em seu ápice ganhou destaque como a maior rede de supermercados e magazine da região norte do Brasil, com mais de 2 milhões de clientes cadastrados no cartão Yamada, 36 lojas e um quadro de colaboradores que ultrapassava oito mil colaboradores diretos. No entanto, pouco tempo depois, a partir de 2016, o grupo Yamada entra em uma grave crise por conta de divergências familiares, diversas dívidas trabalhistas e com a Receita Federal.

No Diário Oficial (2017, p. 87), mais especificamente na nota explicativa presente no Balanço Patrimonial de 31 de dezembro de 2016, diz que:

a partir do ano de 2015, considerando a forte crise do comércio varejista, no segmento de atuação e ainda persistente no ano de 2016, resultou na queda da lucratividade das operações da companhia com incremento do endividamento operacional e financeiro. A administração vem adotando medidas que objetivam a recuperação do grau de lucratividade de suas operações, tendo a destacar, a melhoria nos processos internos administrativos e operacionais.

No dia 28 de junho de 2018, a Assembleia Geral de credores da Yamada aprovou, por maioria de votos, o Plano de Recuperação Judicial da empresa, com a presença de 72,01% dos credores trabalhistas, 73,36% dos credores quirografários<sup>1</sup> e 68,79% das microempresas e empresas de pequeno porte, além do Ministério Público do Estado do Pará (MPPA), por meio do promotor de Justiça Sávio Rui Brabo de Araújo, titular da 1ª Promotoria de Justiça de Falências e Recuperação Judicial da Comarca de Belém.

Na matéria publicada no site do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA), no dia 29 de junho de 2018, em Autocomposição e Negócio Jurídico e Processual firmado com os credores trabalhistas, a empresa se compromete a vender os seguintes bens imóveis, objetos de avaliação judicial: Av. Cláudio Sanders, R\$ 7.164.121,50; Macapá-AP, R\$ 3.691.474,50; Abaetetuba R\$ 3.112.801,11; Revenda Mundial R\$ 21.283.375,48; República Yamada R\$ 3.718.500,00; Fazenda Tauaú R\$ 13.314.757,50; Fazenda Jaguarari R\$ 9.779.839,45; Arena Yamada R\$ 45.999.839,45.

Segundo matéria publicada no site do MPPA (2018), o Grupo Y. Yamada acumulava uma dívida de R\$ -274.583.199,82 (Duzentos e setenta e quatro milhões, quinhentos e oitenta e três mil, cento e noventa e nove reais e oitenta e dois centavos), divididos da seguinte maneira: Credores Trabalhistas: R\$ -60.380,145,09; Credores Quirografários: R\$ -209.713,872,76; Credores Micro e Pequenas Empresas: R\$ -4.489.241,97.

O Plano de Recuperação Judicial da Yamada incorporou o acordo firmado no âmbito da 13ª Vara Cível e Empresarial, em 23 de maio 2017, por meio do qual o conglomerado de cinco empresas do grupo Yamada se comprometeu com o pagamento integral das verbas rescisórias, acrescidas das multas de 40%, cifra que ultrapassa os 100 milhões de reais, segundo estimativas extraoficiais, o equivalente a um terço do total da dívida da empresa com os seus credores.

---

<sup>1</sup>O Credor quirografário é aquele que não possui um direito real de garantia, pois seu crédito está representado por títulos oriundos de uma obrigação, como, por exemplo, a duplicata, o cheque, um contrato que configure um título executivo extrajudicial, uma nota promissória etc. Assim, são chamados “quirografários” pois tudo o que existe (teoricamente) para provar juridicamente a dívida é algo assinado (*‘quiro’*= mão; *‘graphos’*= grafia/escrita)

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

No caso em estudo da empresa Y. Yamada, fica evidente que houve uma falha na tomada de decisão da gestão administrativa e financeira, pois o faturamento caiu de R\$ 1,3 bilhão de reais em 2015 para R\$ 551 milhões em 2016. No mesmo período, o lucro líquido, de quase R\$ 2 milhões, se converteu em prejuízo de R\$ 150 milhões (figuras 1 e 2). O patrimônio líquido, que era positivo em R\$ 80 milhões, ficou negativado em R\$ 71 milhões (PINTO, 2017).

Terça-feira, 25 DE ABRIL DE 2017

DIÁRIO OFICIAL Nº 33360 ■ 87

**Y. YAMADA S/A Comércio e Indústria - C.N.P.J/MF Nº 04.895.751/0001-74 NIRE 1530000994-4 de 16/08/1950.** Senhores acionistas, credores e quaisquer outros interessados: A Y. Yamada S. A. Comércio e Indústria pessoa jurídica de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, nos termos da Lei 6.404/76 e em observância ao que regulamentada pela Lei 11.638/2007 faz publicar neste ato suas demonstrações econômico-financeiras relativas ao ano encerrado em 31/12/2016 para que surta os efeitos totalidade dos documentos e relatórios relativos à prestação de contas da administração, assim como aqueles que dão origem aos demonstrativos ora publicados estão à disposição na sede da Companhia. Relacionamento com Auditores Independentes

Em Atendimento ao previsto na legislação em vigor, a Companhia contratou a firma Walter Heur Auditores Independentes, com sede no Rio de Janeiro, para realização da auditoria independente das demonstrações contábeis, levantadas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016, cujos trabalhos de auditoria estão em curso e não puderam ser concluídos até esta publicação. Após a conclusão dos referidos trabalhos e com base no correspondente relatório de auditoria, a Assembléia Geral dos Acionistas poderá deliberar sobre a aprovação das contas do exercício findo em 31 de dezembro de 2016. A firma contratada estima concluir seus trabalhos em mais ou menos oito semanas. A política da empresa na contratação de serviços de auditores independentes assegura que não haja conflito de interesses, perda de independência ou objetividade em relação aos serviços prestados às empresas do grupo Y. Yamada. A Diretoria. Belém, 18 de Abril de 2017.

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016			DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016		
	2016 em R\$	2015 em R\$		2016 em R\$	2015 em R\$
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>211.784.412,41</b>	<b>408.029.763,98</b>	<b>1 - Receita Operacional Bruta</b>	<b>551.192.221,42</b>	<b>1.307.550.518,76</b>
Caixa e Bancos	689.911,48	7.024.246,72	2 - Deduções de Vendas (Impostos Faturados e Devoluções)	58.235.262,85	138.636.772,49
Estoques de Mercadorias para Revenda	48.513.876,86	108.792.911,55	<b>3 - Receita Operacional Líquida (1 - 2)</b>	<b>492.956.958,57</b>	<b>1.168.913.746,27</b>
Clientes a Receber	125.188.647,60	257.076.322,57	4 - Custo das Mercadorias Vendidas	357.379.902,82	864.772.922,48
Outras Contas e Valores a Receber	22.991.279,34	32.860.275,85	<b>5 - Lucro Operacional Bruto (3 - 4)</b>	<b>135.577.055,75</b>	<b>304.140.823,79</b>
Despesas Antecipadas Apropriáveis	14.400.697,13	2.276.007,29	6 - Despesas de Vendas	3.954.852,86	12.407.581,93
			7 - Despesas Gerais e Administrativas	242.493.848,95	258.919.061,93
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>227.200.714,60</b>	<b>228.342.587,65</b>	7.1 - Despesas com Pessoal	156.072.019,12	144.111.283,00
Empréstimos e Depósitos Compulsórios	6.878.697,85	6.878.697,85	7.2 - Despesas Administrativas	79.125.988,24	105.970.288,22
Aplicação em Título de Capitalização	88.000,00	188.500,20	7.3 - Honorários/Prolabore	4.181.694,89	5.665.022,54
Créditos com Pessoas Não Ligadas( P1 )	4.580.837,31	2.197.200,00	7.4 - Impostos e Taxas	3.114.146,70	3.172.468,17
Créditos com Pessoas Ligadas( P2 )	192.554,14	33.000,00	<b>8 - EBITDA (5 - 6 - 7)</b>	<b>(110.871.646,06)</b>	<b>32.814.179,93</b>
			10 - Depreciação/Amortização	8.711.357,66	10.278.791,36
<b>INVESTIMENTOS</b>	<b>69.029.081,12</b>	<b>36.459.476,60</b>	11 - Outras Receitas Operacionais	20.801.885,18	24.273.298,67
Participações Societárias	69.029.081,12	36.459.476,60	12 - Outras Despesas Operacionais	27.368.142,05	2.183.932,40
			<b>13 - Lucro Operacional (8 - 9 - 10 + 11 - 12)</b>	<b>(126.149.260,59)</b>	<b>44.624.754,84</b>
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>137.624.393,76</b>	<b>173.714.226,14</b>	14 - Receitas Financeiras	17.967.480,57	22.260.708,12
Imoveis	101.389.995,56	97.381.707,10	15 - Despesas Financeiras	42.215.011,39	63.150.337,65
Moveis e Utensílios	10.099.001,98	10.099.001,98	<b>16 - Resultado antes da Contribuição Social (13+14-15)</b>	<b>(150.396.791,41)</b>	<b>3.735.123,31</b>
Veículos	17.829.965,00	17.829.965,00	17 - Provisão para Contribuição Social	-	336.161,28
Maquinas e Equipamentos	103.714.982,75	105.915.086,77	<b>18 - Resultado antes do Imposto de Renda (16 - 17)</b>	<b>(150.396.791,41)</b>	<b>3.398.964,03</b>
Outras Imobilizações	15.414,62	10.801,28	19 - Provisão para Imposto de Renda	-	1.455.764,44
Construção em Andamento	-	29.466.208,94	<b>20 - Lucro Líquido do Exercício (18 - 19)</b>	<b>(150.396.791,41)</b>	<b>1.943.199,59</b>
(-) Depreciação Acumulada	(95.424.966,15)	(86.988.544,93)			

Figura 1 – Parte do Balanço Patrimonial com a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) em 31 de dezembro de 2016.

DVA - DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO em R\$			DFC - DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO		
Especificação	2016 em R\$	2015 em R\$	2016 em R\$	2015 em R\$	2015 em R\$
<b>1 - Receita Operacional Bruta</b>	<b>571.994.106,60</b>	<b>1.331.823.817,43</b>	<b>1. DA OPERAÇÃO</b>	<b>(150.396.791,41)</b>	<b>1.943.199,59</b>
2 - Insumos Adquiridos de Terceiros	440.460.743,92	983.150.792,63	(+) Variação de Estoques - CP	60.279.034,69	356.421,16
<b>3 - Valor Adicionado Bruto (1 - 2)</b>	<b>131.533.362,68</b>	<b>348.673.024,80</b>	(+) Depreciação + Amortização - RE	8.709.851,09	10.778.291,36
4 - Depreciação, Amortiz e Exaustão	8.711.357,66	10.278.791,36	(+/-) Variação de Clientes - CP	131.887.674,97	117.992.309,18
<b>5 - Valor Adicionado Líquido (3 - 4)</b>	<b>122.822.005,02</b>	<b>338.394.233,44</b>	(+/-) Variação de Outras Contas a Receber - CP	(2.255.693,33)	(4.350.207,89)
6 - Valores Recebidos em Transferência	17.967.480,57	22.260.708,12	(+/-) Variação de Outras Contas a Pagar - CP	(3.922.857,10)	(3.444.115,54)
<b>7 - Valor Adicionado Total a Distribuir (5 + 6)</b>	<b>140.789.485,59</b>	<b>360.654.941,56</b>	(+/-) Variação de Tributos a Pagar - CP	(4.748.115,29)	(2.657.205,62)
8 - Distribuição do Valor Adicionado	140.789.485,59	360.654.941,56	(+/-) Variação de Fornecedores a Pagar - CP	(3.214.086,66)	(17.238.298,79)
8.1 - Pessoal	160.253.714,01	149.776.305,54	(+/-) Variação de Empréstimos a Receber - LP	-	353.063,25
8.2 - Impostos, Taxas e Contribuições	61.349.409,55	143.601.166,38	(+/-) Variação de Créditos a Ligadas a Receber - LP	(2.543.191,45)	(2.230.200,00)
8.3 - Remuneração de Capital de Terceiros	69.583.153,44	65.334.270,05	(+/-) Variação de Aplicações a Receber	100.500,20	-
8.4 - Remuneração de Capitais Próprios	(150.396.791,41)	1.943.199,59	(+) Ajuste de Exercício Anterior - Líquido	-	-
			(+) Baixa de Imobilizado por Periclitamento	-	-
			<b>(=) Fluxo de Caixa Operacional Líquido</b>	<b>33.896.325,71</b>	<b>91.006.758,70</b>
			<b>2. DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>		
			(+) Recebimento pela Venda de Imobilizado	-	-
			(-) Aquisição de Ativo Permanente	(5.125.286,79)	(5.805.585,15)
			<b>(=) Disp. Geradas ou Aplicadas em/por Invest</b>	<b>(5.125.286,79)</b>	<b>(5.805.585,15)</b>
			<b>3. DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS</b>		
			(+) Empréstimos Tomados ou Liquidados	(34.505.411,29)	(89.376.734,47)
			(+) Integralização de Capital	-	-
			(-) Pagamento de Dividendos/JsCP/Constituição de Reservas	(599.962,87)	(3.336.890,76)
			<b>(=) Disp. Geradas ou Aplicadas em/por Financiame</b>	<b>(35.105.374,16)</b>	<b>(92.713.625,23)</b>
			<b>AUMENTO/DIMINUIÇÃO NAS DISPONIBILIDADES</b>	<b>(6.334.335,24)</b>	<b>(7.512.451,68)</b>
			a. DISPONIBILIDADES - no início do período	7.024.246,72	14.536.698,40
			b. DISPONIBILIDADES - no final do período	689.911,48	7.024.246,72
			<b>VARIAÇÃO NAS DISPONIBILIDADES (1+2+3) = (a-b)</b>	<b>(6.334.335,24)</b>	<b>(7.512.451,68)</b>
			<b>DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO em R\$</b>		
			Saldo no Início do Período	25.000.000,00	49.651.885,73
			Após Subscrições/Integralizações	-	-
			Transf. P/ Reserva Legal	(97.159,98)	97.159,98
			Transf. P/ Dividendos/Gratificações	(599.962,87)	-
			Transf. P/ este Exerc. Anterior	-	(599.962,87)
			Lucro Líquido de 2016	(150.396.791,41)	-
			<b>Saldo Contábil em 31/12/2016</b>	<b>25.000.000,00</b>	<b>(101.442.028,53)</b>

Figura 2: Parte do Balanço Patrimonial com o Demonstrativo do Valor Adicionado (DVA) e Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC) em 31 de dezembro de 2016.

De acordo com VENTURA NETO (2022, p. 58):

Entre 2002 e 2013, o grupo Y. Yamada esteve entre os 20 maiores grupos supermercadistas no Brasil. Em 2002, ocupava a 19ª posição e em 2013, a 13ª posição, segundo o ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Isso representou em valores absolutos uma receita operacional bruta superior a 500 milhões de reais em 2016. O processo de consolidação e expansão do grupo perdurou por 60 anos, encontrando seus limites em 2017 quando as dívidas acumuladas eram superiores a 250 milhões de reais. O processo de recuperação judicial determinou a liquidação de parte do patrimônio imobiliário das empresas do grupo, pois se tratava da sua principal reserva de valor, servindo para quitar parte dos débitos da empresa, especialmente os trabalhistas. Em 2018, antes da liquidação, os

imóveis somavam quase metade da dívida do grupo e mais 80% do seu ativo imobilizado.

Segundo Pinto (2016), o grupo Y. Yamada possuía alta inadimplência<sup>2</sup> dos detentores do cartão de crédito da empresa, que na época era o principal ativo (e passivo) da organização. Este problema pode ter sido devido as facilidades na linha de crédito liberados pela empresa, que atendia as classes A, B, C, D e E o que pode ter gerado essa elevada inadimplência desses clientes. Com a queda crescente do poder aquisitivo do cliente padrão, da faixa de renda menor, não só nas vendas recuaram como foi necessário alongar o prazo das prestações, expondo a empresa ao risco do crédito de difícil recuperação. O problema se agravou porque, em função da crise econômica, as vendas caíram muito e os bancos se fecharam, dificultando a obtenção de recursos para o capital de giro.

Como uma variável para a má gestão da Y. Yamada pode-se citar o caráter familiar da empresa que, de certa forma, pode ter influenciado negativamente nas tomadas de decisão do grupo. Garcia (2001) considera uma empresa como familiar quando for controlada por uma ou mais famílias. Seu conceito baseia-se na premissa de que as famílias, tendo ou não representantes na gestão, exercem influência sobre a missão e os objetivos da organização a partir de seus próprios interesses.

A matéria do G1 Pará do dia 12 de dezembro de 2016, mostrou que dezenas de funcionários da rede de lojas de departamento Y. Yamada protestaram contra a onda de demissões em frente a matriz da empresa, no centro comercial de Belém. Cerca de duas semanas antes, 700 funcionários da rede foram demitidos. Os trabalhadores reivindicavam o pagamento do salário do mês de novembro de 2016, o décimo terceiro, as rescisões e o pagamento de parcelas de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que não estavam sendo depositadas.

Na mesma matéria jornalística, a diretoria da Y. Yamada informou que os direitos trabalhistas dos empregados demitidos estavam sendo preservados na integralidade com a participação do Sindicato da categoria e anuência da Justiça do Trabalho, tendo já de pronto liberados os valores e direitos já reconhecidos aqueles que assim optaram e se prontificaram.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os gerentes precisam se preocupar igualmente com a perda de tempo que resulta da má administração e da organização deficiente. A má administração desperdiça o tempo de todos, mas, acima de tudo, consome o tempo do gerente (DRUCKER, 2002).

Para se evitar o desperdício de tempo de todos dentro da organização, é necessário escolher a melhor estratégia de gestão.

Carvalho (2013, p. 110) afirma que:

A melhor estratégia é aquela que, no fim, obtém sucesso. Podemos aprender com a experiência e os conhecimentos, isto é, ganhar competências de decisão estratégica, mas ser bem-sucedido depende sempre da precisão da leitura que fazemos da realidade, de ter a melhor informação, de conhecer bem o setor de atividade e o mercado, e de estar atento às respostas dos concorrentes e à evolução da procura.

Para Lacombe (2009, p. 38):

Uma das principais qualidades do administrador é saber tomar decisões, pois não existem decisões perfeitas e ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher o melhor. O administrador

---

<sup>2</sup> Multiplicação por sete vezes do índice médio de inadimplência do cartão Yamada.

de empresa deve sempre, em toda ação e decisão, colocar, em primeiro lugar, o desempenho econômico. Ele só pode justificar sua existência e sua autoridade pelos resultados econômicos obtidos.

No caso do grupo Y. Yamada, a profunda cisão familiar, talvez, irremediável, seria em virtude do momento crítico da empresa que não se profissionalizou. O ingresso de outros integrantes do clã na administração e na partilha da renda gerou atritos e rompimentos. Mas, também se deve à liderança que Fernando Yamada assumiu após a morte do líder do grupo, o seu pai, em 2015 (Pinto, 2016).

De acordo com o site Pará Web News, no dia 20 de dezembro de 2021 o grupo Y. Yamada inaugurou mais uma loja. Dessa vez, no bairro da Pratinha. A última loja inaugurada pelo grupo foi em abril do mesmo ano, em Marituba. A nova proposta do grupo, no entanto, são lojas menores, mais compactas, apostando na modalidade de mercadinho de vizinhança ou de bairro. Dessa forma, o grupo está voltando a crescer e a conquistar o novo nicho de mercado ainda carente na Grande Belém. Em novembro de 2021, o Grupo Yamada anunciou o fechamento para reforma da Loja em Salinas já para estar no novo layout e com a nova proposta.

Segundo Boguea (2016) o grupo Yamada passa por um processo de profunda reformulação, devendo redirecionar seus negócios para novas tendências de mercado. Na área de supermercado, o grupo paraense deverá migrar para o setor de “atacarejo”, lojas que misturam atacado e varejo.

De acordo com Bonna (2023):

o ‘case’ de sucesso da recuperação judicial do Grupo Yamada repercute em todo o País e tem rendido muitos elogios nos meios jurídicos e empresariais. Afinal, a empresa não só pagou mais de 70 milhões de reais de dívidas trabalhistas, e vem pagando outros tantos aos demais credores, como permanece em atividade. E, em cumprimento ao que prometeu no plano de recuperação judicial aprovado, está em plena expansão, inclusive com a inauguração de lojas novas, em formatos menores, bem diferentes das antigas megastores. É um caso típico de reestruturação inteligente.

Portanto, para que não se repita os problemas de gestão enfrentados por um dos maiores grupos empresariais do estado do Pará, destaca-se a importância de se contratar profissionais qualificados para gerir com eficiência aspectos financeiros e administrativos de uma organização, com o objetivo de se obter uma gestão qualificada, para se evitar diversos problemas gerenciais que levam várias empresas de pequeno, médio e grande porte a falência no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas. As pessoas na organização.** Tradução. São Paulo: Gente, 2002.

AMANAJÁS, A. C. **História do Grupo Y. Yamada.** Trabalho de Conclusão do Curso de Administração. Belém – PA: Estácio FAP, 2014.

BOGEA, H. **Grupo Mateus assumirá lojas Yamada.** Hiroshibogea.com.br. Em: 31 ago. 2016. Disponível em: Grupo Mateus assumirá lojas Yamada. Online (hiroshibogea.com.br). Acesso em: 25 jun. 2023.

BONNA, M. **Bonna: Recuperação da Yamada e acordo entre Líder e Nazaré.** Diário Online. Em: 18 fev. 2023. Disponível em: Bonna: Recuperação da Yamada e acordo entre Líder e Nazaré • DOL. Acesso em: 27 jun. 2023.

CARVALHO, J. S. **Planejamento Estratégico.** 2. ed. Porto: Vida Económica, 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração.** São Paulo: Manole, 2013 – 2. ed.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 – 12ª Reimpressão.

DANE, F. **Research methods.** Brooks/Cole Publishing Company: California, 1990.

DAYCHOUM, M. **40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker.** São Paulo: Nobel, 2002.

FERNANDES, B. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FORTES, B. J.; DANIELI, E. A.; MÜLLER, F. M. **Gestão de empresas familiares: Estudo de Caso em uma Empresa de Confecções – CONVIBRA,** 2013.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Atlas: São Paulo, 2007.

GIL, A. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Addison Wesley, 2004.

LACOMBE, F. M. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAIS, J. P.; GOMES, A. M. **Os impactos das inadimplências nas organizações**. Anais do Fórum de Iniciação Científica do UNIFUNEC, v. 6, n. 6, 2015.

NOELY, J. **A importância das finanças nas empresas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/aimportancia-das-financas-nas-empresas/63177/>>. Acesso em: 11 abr. 2023.

OLIVEIRA, D. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

PARÁ (Estado). **Balanco Patrimonial da empresa Y. Yamada**. Diário Oficial do Estado do Pará Nº 33360, Pará, 25 abr. 2017. p. 87.

PINTO, L. F. **A crise da Yamada**. Wordpress.com, Belém, 02 dez. 2016. Disponível em: A crise da Yamada (wordpress.com). Acesso em: 25 jun. 2023.

PINTO, L. F. **Crise da Yamada na rua**. Wordpress.com, Belém, 12 dez. 2016. Disponível em: Crise da Yamada na rua. (wordpress.com). Acesso em: 25 jun. 2023.

PINTO, L. F. **Mateus substitui Yamada dia 20**. Wordpress.com, Belém, 14 dez. 2006. Disponível em: Mateus substitui Yamada dia 20 | Lúcio Flávio Pinto (wordpress.com). Acesso em: 25 jun. 2023.

PINTO, L. F. **Y. Yamada ressuscitará?** Wordpress.com, Belém, 27 abr. 2017. Disponível em: Y. Yamada ressuscitará? (wordpress.com). Acesso em: 15 maio 2023.

PINTO, L. F. **Yamada encolhe**. Wordpress.com, Belém, 20 dez. 2016. Disponível em: Yamada encolhe. (wordpress.com). Acesso em: 25 jun. 2023.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para A Análise da Indústria e da Concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RASMUSSEM, U. W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico: Uma Ferramenta Científica de Transição Empresarial do Presente para o Futuro Adotada para Âmbito Operacional Brasileiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para competir no Século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 – 12ª reimpressão.

VENTURA NETO, R. S. **Coalizões de poder, território e regimes urbanos: notas sobre as elites imobiliárias da Região Metropolitana de Belém**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Letra Capital, 2022.

WEBSTER, J.; WATSON, J. T. **Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review**. MIS Quarterly & The Society for Information Management, v. 26, n. 2, pp. 13-23, 2002.

Disponível em: A importância da gestão financeira empresarial - Sebrae. Acesso em: 04 jul. 2023.

Disponível em: Economia e Pesquisa » Ranking ABRAS » Dados Gerais | ABRAS. Acesso em: 28 jun. 2023.

Disponível em: G1 - Funcionários de rede de lojas protestam contra demissões - notícias em Pará (globo.com). Acesso em: 20 jun. 2023.

Disponível em: MPPA participa da assembleia geral de credores da Y. Yamada | Portal MPPA. Acesso em: 03 jul. 2023.

Disponível em: TJPA - Comunicação - Yamada tem plano de recuperação aprovado. Acesso em: 03 jul. 2023.

Disponível em: Y. Yamada faz 60 anos entre as 20 maiores • DOL. Acesso em: 04 jul. 2023.

Disponível em: Yamada inaugura loja no bairro da Pratinha (parawebnews.com). Acesso em: 28 jun. 2023.