

# **O plano orçamentário corporativo e o plano de recuperação judicial (PRJ): uma leitura de campo**

**Francisco Isidro Pereira** (UFC) - fisidro30@hotmail.com

**Renan Teixeira de Almeida** (UFC) - renan.tix@gmail.com

## **Resumo:**

*Parece incoerente a ideia de uma empresa requerer recuperação judicial e no bojo do mesmo conter a lógica orçamentária quando ela própria não possibilitou a referida organização a vislumbrar um cenário de problemas financeiros. Para entender essa linha de raciocínio o estudo se debruçou em uma amostra constituída de 10 planos de recuperação judicial (PRJ) no segmento industrial. Tais PRJs se constituíram no campo empírico conformando em um estudo multicaso. Com intuito de melhor contrastar e pôr a prova a relevância do artefato orçamentário, os PRJs abarcaram a escala temporal da maior recessão brasileira, 2014-2016 e mais o ano 2017. Recorreu-se a análise de conteúdo assim como foram procedidas entrevistas do tipo semiestruturada entre os sujeitos de pesquisas, que distantes da base dos pesquisadores, apropriou-se dos instrumentos online: aplicativos de unidade móvel, skype e internet. Como complemento, foi apropriada a observação do tipo não estruturada. O plano de registros considerou os blocos de campos, papéis avulsos, aplicativos de telefonia celular e até mesmo gravação viva voz e imagem integrada a voz. O plano analítico e tratamento dos dados partiu do confronto teórico, análise de conteúdo e construções de esquemas e figuras. Para validar os achados recorreu à análise crítica de professores/pesquisadores e retorno às fontes. A leitura dos dados levantados conduzem fortemente para inferir que a lógica orçamentária contida em cerca de 80% dos PRJ, não passa de uma mera formalidade jurídica.*

**Palavras-chave:** *Plano orçamentário, Plano de Recuperação Judicial, lógica orçamentária*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

## **O plano orçamentário corporativo e o plano de recuperação judicial (PRJ): uma leitura de campo**

### **Resumo**

Parece incoerente a ideia de uma empresa requerer recuperação judicial e no bojo do mesmo conter a lógica orçamentária quando ela própria não possibilitou a referida organização a vislumbrar um cenário de problemas financeiros. Para entender essa linha de raciocínio o estudo se debruçou em uma amostra constituída de 10 planos de recuperação judicial (PRJ) no segmento industrial. Tais PRJs se constituíram no campo empírico conformando em um estudo multicaso. Com intuito de melhor contrastar e pôr a prova a relevância do artefato orçamentário, os PRJs abarcaram a escala temporal da maior recessão brasileira, 2014-2016 e mais o ano 2017. Recorreu-se a análise de conteúdo assim como foram procedidas entrevistas do tipo semiestruturada entre os sujeitos de pesquisas, que distantes da base dos pesquisadores, apropriou-se dos instrumentos online: aplicativos de unidade móvel, skype e internet. Como complemento, foi apropriada a observação do tipo não estruturada. O plano de registros considerou os blocos de campos, papéis avulsos, aplicativos de telefonia celular e até mesmo gravação viva voz e imagem integrada a voz. O plano analítico e tratamento dos dados partiu do confronto teórico, análise de conteúdo e construções de esquemas e figuras. Para validar os achados recorreu à análise crítica de professores/pesquisadores e retorno às fontes. A leitura dos dados levantados conduzem fortemente para inferir que a lógica orçamentária contida em cerca de 80% dos PRJ, não passa de uma mera formalidade jurídica.

**Palavras-chave:** Plano orçamentário, Plano de Recuperação Judicial, lógica orçamentária.

**Área Temática:** Custos como ferramenta para planejamento, controle e apoio a decisão

### **1 Introdução**

Os cientistas das Ciências Sociais Aplicadas edificam suas pesquisas calcadas no pragmatismo do mundo corporativo. Como a realidade é uma resultante de eventos aleatórios e não lineares, as organizações comumente são suscetíveis a desarranjos no seu “modus operandi” e requerendo rearticulações não só entre suas unidades constituintes como sua formatação gerencial.

O instrumental jurídico do Plano de Recuperação Judicial (PRJ) é um desses artefatos arquitetado para evitar o colapso patrimonial corporativo e proporcionar uma janela temporal para realinhamento do fluxo financeiro no cerne do negócio.

O desenho teórico da lógica orçamentária nos contornos gerenciais empresariais encampa a ideia de explicitar entraves operacionais e financeiros possibilitando ações de ajustes, aos quais atenuariam os efeitos de sensíveis deterioração patrimonial dos negócios.

Sob o ângulo teórico, o esforço da formulação do plano orçamentário configuraria os demonstrativos financeiros destacando quão eficientes e eficazes serão as ações decisórias dos executivos em um futuro próximo de 12 meses.

O que se instiga é: se o recurso gerencial da plataforma orçamentária não permitiu vislumbrar um cenário ameaçador, por que refletir o seu uso no processo de recuperação judicial? Qual o impacto do plano orçamentário no contexto do PRJ?

O objetivo é portanto confrontar a coerência da lógica orçamentária no bojo do processo de recuperação judicial. A hipótese considerada parte da premissa de quão é a indiferença do desenho orçamentário perfilado no plano de recuperação judicial esboçado.

As justificativas na implementação do estudo em tela, tiveram como apoio; a) a teoria

não é clara quanto o papel da configuração orçamentária no PRJ e b) não há estudos de natureza empírica, no tocante as atividades orçamentárias no bojo de empresas em recuperação judicial.

O suporte epistemológico da investigação proveio do cotidiano captado e registrado na mídia impressa e eletrônica ao destacar relatos de pedidos de Recuperações Judiciais deferidas e concedidas.

Juntamente com esta introdução o texto compõe de seis seções. Na seção 2 arrola os elementos técnicos conceituais a respeito da mecânica orçamentária. Na sequência, pavimenta traçados analíticos teóricos sobre os vetores que desencadeiam os problemas financeiros no mundo corporativo bem como a estrutura da definição de recuperação de empresas. Na seção 4 fundamenta os embasamentos metodológicos adotados para então na próxima seção arrolar os achados de campo. Na última seção pontua-se as considerações finais, as limitações do estudo e uma proposta futura de investigação.

## **2 O orçamento e a sua concepção lógica**

Os traços históricos da base seminal do arcabouço intelectual do orçamento conforme Welsch (2009) vincula a noção de que os contadores de uma empresa eram responsáveis pelo desenvolvimento de uma avaliação do futuro em termos financeiros. Na ocasião o mesmo foi idealizado na pressuposição de explicitar problemas operacionais e financeiros em um ambiente relativamente previsível em oposição em um contexto fluído, de eventos improváveis, constituintes de cisnes cinzentos e cisnes negros como vislumbra Taleb (2010). Enquanto os cisnes negros podem ser causados ou exacerbados por serem inesperados, os cinzentos contemplam a raridade e são consequenciais, mas relativamente previsíveis.

Remetendo a Valente (2012), o planejamento financeiro implica necessariamente em uma miscelânea de incertezas de forma que a preocupação com modelos de formulação meticulosamente exata não tem sentido prático. E insiste, o fato de projeções ou mecânica orçamentaria, de prazo mais longo não trazerem, intrinsecamente, garantias de acerto não invalida. O exercício do orçamento como ferramenta para os gerentes. A essência da materialização das atividades orçamentárias não é conseguir prever o futuro com rigor, mas sim estabelecer, no momento presente, um conjunto de premissas fundamentadas que justifiquem para os gestores um conjunto de ações – a operação de uma empresa – estabelecendo sua viabilidade e os limites de seus alcance, ou mesmo sua inviabilidade econômica.

Mas conforme Dryburgh (2014), há um paradoxo que desafia a lógica orçamentária. Em tempo de mudanças rápidas e confusas, ou em épocas de estresse econômico, o familiar está cada vez mais ameaçado. E, no entanto, é exatamente nesses momentos que, instintivamente, o *status quo* se torna cada vez mais atraente, e a mudança (automotivada, ou seja, sem ser uma reação aos eventos) cada vez mais ameaçadora. E aqui Laszlo (2011) vincula o sistema como criticamente instável. O *status quo* se torna insustentável e a evolução do sistema se inclina para uma direção ou para outra. Lo (2014) aborda a concepção de agilidade para confiar adaptabilidade.

Sob esse aspecto emergem críticas veladas quanto a prática orçamentária no seio dos negócios salientando as tecidas por Hope e Fraser (2003) e Axe *et al.* (2009). Além de consumir tempo e recursos, o instrumental orçamentário não se ajusta às mudanças no ambiente competitivo. Sendo este dotado de conectividade total, de avanço voraz da tecnologia, de mercados instáveis e mutantes, do universo do “não espaço” e do tempo instantâneo como perfilam Monteiro e Passarella (2017), sendo vital que as empresas se estruturam de uma forma mais dinâmica, flexível, ágil e aberta e funcione conforme delineia Hock (2006), na configuração emergente, espontânea, autônoma, sinérgica. Não que se deva destituir as fronteiras mínimas que determinam áreas específicas, como finanças, *marketing*, jurídico mas deverá combinar a especificidade desses nichos com sinergia e troca orgânica entre eles, formando novas células, a partir de cada desafio em questão, frisam Monteiro e Passarella

(2017). Nesse contexto o esboço do plano orçamentário parece declinar suas concepções gerenciais.

Não obstante, na percepção de Zamfir (2015) a formatação orçamentária permanece como ferramenta gerencial por excelência, assegurando a consistência de ações decisórias e calcada na contribuição de amearhar o desempenho satisfatório das operações corporativas. É enfática na sua assertiva que a despeito de toda crítica, a lógica orçamentária deve refutar a sua rejeição e permear como recurso administrativo em meio à uma aparente desordem no habitat dos negócios.

Asogwa e Etim (2017) reforçam Zamfir (2015) destacando o instrumental como altamente recomendado em qualquer contexto de negócio haja vista o seu papel na definição de objetivos, foco nos propósitos organizacionais e perseguição de metas.

Suspeita-se, ainda que requeira de provas empíricas, que o artefato orçamentário é um diferencial de gestão que as empresas devem adotar para se beneficiar da desordem. Se apropriando de Taleb (2014), não de ser uma prática de antifragilidade. Já que o mesmo preconiza as regras básicas de estratégia antifrágil: (1) minimizar dívidas; (2) garantir que nenhum produto ou mercado concentre mais de 10% da receita total; (3) assegurar que nenhum negócio imponha sozinho mais do que 10% das perdas; (4) garantir que nenhum contrato seja uma prisão no longo prazo – é obrigatório haver saídas; (5) ter um planejamento de longo prazo com compromisso de curto prazo; (6) possuir sempre um plano B e (7) ter muitos subcontratados produzindo em “casa” só o mínimo necessário. Se há de convir que nenhuma destas estratégias se exerce domínio se as mesmas não forem contempladas no bojo de uma lógica orçamentária resguardando assim a empresa, ter mais a ganhar do que perder com a aleatoriedade.

### **3 PRJ: uma “misericórdia” a favor da incompetência do mundo corporativo?**

Para Lemos (2209) a abordagem da recuperação de empresa pressupõe que esta tem mais valor “viva” do que “morta” (grifo dos autores). No entanto, nessa condição a empresa na verdade leva consigo ao metafórico pronto socorro ou UTI, um conjunto de partes relacionadas (*stakeholders*) que também estão feridos uma vez que suas expectativas de retorno, sejam elas nas áreas financeira, comercial ou operacional, não estão sendo correspondidas. Os pontos de vista, interesses, sensibilidade e engajamento de cada uma dessas partes relacionadas – proprietários, administradores, empregados, clientes, fornecedores, parceiros comerciais, instituições financeiras seguradoras, fundos de investimento ou de pensão, investidores minoritários, dentre outros – é diferente. Nasce, então, a discussão do que e quanto recuperar e em quanto tempo. A manutenção da vida da empresa e atual governança nem sempre é da vontade de todas as partes relacionadas uma vez que as alternativas da troca de administradores e dirigentes, ou da alienação da empresa (viva) em parte ou um todo, ou liquidação da empresa (morta), no olhar de alguns credores, podem ser soluções mais rápidas e menos dolorosas no que lhes respeita para recuperar a própria fatia do valor.

Discorre Faccina (2009) que o instrumento mais importante para recuperação é a Inteligência nela instalada, que se dá de duas formas: seus atuais colaboradores e orientadores capacitadores. Do seu entendimento, a inteligência instalada não desapareceu, resta provocar seu potencial, por meio de técnicas adequadas, com o intuito de revitalizá-la na construção de valores percebidos para clientes, consumidores e sociedade.

No toante a definição do que seja uma situação de recuperação urge resgatar Slatter e Lovett (2008), haja vista a adoção de suas visões para fins deste estudo. Para eles não há uma definição sumária e universalmente reconhecida. No entanto delineiam como uma circunstância em que uma empresa ou unidade de negócio se encontra, na qual a performance financeira demande ações corretivas de curto prazo sem as quais a empresa quebra em futuro previsível. A lucratividade de tais empresas, como indicado pelo retorno sobre o capital investido, é

usualmente significativamente menor do que aqueça esperada em seu setor. Não basta a organização está passando por crise de liquidez. Certamente uma empresa com dificuldade de caixa demanda ações de recuperação, no entanto esta não se configura suficiente para contemplar uma abordagem de *turnaround management*. Uma mais ampla definição reconhece a existência de sintomas que podem conduzi-la à falência bem antes que uma crise de liquidez venha a se estabelecer. Tais empresas estão frequentemente com os negócios estancados, ativos subutilizados e gestão ineficaz. Se uma empresa acuada não se submete a uma recuperação, uma crise acaba se deflagrando diante da inabilidade dos administradores de reconhecerem em tempo a exigência de se tomarem as medidas necessárias para adaptar a sua empresa ao dinâmico mercado no qual atua.

Conforme reforço de Slatter e Lovett (2009), a lucratividade por si só não é medida confiável para identificar uma situação ou necessidade de recuperação. Uma empresa orientada ao crescimento, e que tenha crescido muito rapidamente, pode continuar sendo razoavelmente lucrativa mas ao mesmo tempo passar por uma série crise de liquidez. Alternativamente, o fato de uma empresa reportar perdas em um exercício não indica por si uma situação (ou necessidade) de recuperação. Um significativo ajuste devido a perdas patrimoniais pode, por exemplo, impactar um resultado anual, enquanto o negócio permanece saudável. Por outro lado, um grande prejuízo oriundo de uma única unidade de negócio em determinado ano pode comprometer a empresa inteira. O perfil típico de uma situação de recuperação devido a problemas de retorno econômico se caracteriza por sucessivos anos de baixa lucratividade seguidos de perda e crise de liquidez.

E a recuperação em si, como contemplar uma definição? Ainda atento a Slatter e Lovett (2009), não há medidas absolutas, mas merece distinguir: a) empresas que sobrevivem mas sem um adequado retorno sobre o capital empregado; b) empresas que sobrevivem somente no curto prazo mas eventualmente se tornam insolventes e c) aquelas que atingem uma recuperação sustentável. Recuperação sustentável exige uma estratégia de negócio viável e convincente suportada por uma estrutura organizacional e de controle adequada. Significa que a empresa recuperou-se plenamente, operando com boa lucratividade e fortificada para evitar outras crises no futuro próximo.

Adverte Lemos (2009), das habilidades gerenciais, além das de liderança, para atender a necessidade de um vigoroso planejamento e controle de peneira integrada. Ela deve ser gerenciada como um projeto de gestão ou programa com vários projetos. A análise do contexto, a escolha das estratégias organizacionais e de produto-mercado, a definição dos objetivos, a análise ambiental, o planejamento e controle financeiro, o plano das iniciativas e de cada ação, o exame dos impactos e riscos, alocação dos recursos, a gestão das competências, o monitoramento da performance, o domínio da qualidade, a comunicação entre as partes relacionadas são idealmente coordenados por uma secretaria de gestão. Esta pode ser constituída pelo próprio gestor da recuperação e um (a) assistente ou, para empresas de maior porte e complexidade, por um grupo de profissionais.

Resgatando Lopes e Uchoa (2013), o processo de reestruturação nunca é algo simples. Ele envolve não somente um trabalho jurídico, mas atuação multidisciplinar. Ele é oneroso por exigir serviços de profissionais custosos (advogados, gestores, assessores, administrador judicial e eventualmente peritos), além da contratação de empresas especializadas na elaboração de planos de recuperação judicial ou, ainda, empresas de consultoria que administram a companhia tanto no período anterior, quanto no curso da recuperação, dificultando o cotidiano administrativo, tornando-as menos ágil. Daí o porquê de se recorrer ao requerimento de recuperação judicial como recurso extremo.

Não só Lemos (2009) como Lopes e Uchoa (2013), discorrem a respeito de anomalias no âmbito institucional da recuperação de empresas. De acordo com Lopes e Uchoa (2013), há uma clara consolidação de uma indústria de recuperação judicial insuflada por gestores

acomodados, credores gananciosos e advogados com poucos escrúpulos e nenhuma isenção. Todos estes agentes, são evidentemente, patrocinados por empresários e executivos reféns de uma situação de medo e da falta de preparo para lidar com crises.

Já Lemos (2009) se foca em duas questões. A primeira é ligada a efetiva competência dos gestores ou consultores, muitos dos quais se autoproclamam recuperadores de empresas, ou *turnarounds*, mas que são capacitados aquém do desafio, mal contratados, e sem apropriada *forma mentis* e plano metodológico de trabalho. Aqui cumpre resgatar Phelan (2015) ao provocar o papel dos consultores nos settings corporativos. Eles se esforçam para alcançar uma liderança movida a ideias inovadoras, criando novos conceitos e percepções, que eles esperam ser adotados por muitas empresas e que os deixarão famosos e ricos.

A segunda refere no resultado final dos processos recuperatórios no meio empresarial que tão somente convergem em simples renegociações de passivos, alicerçados basicamente nos fundamentos legais ou nas práticas comerciais, onde o que predomina é o poder de negociação.

Retomando Lopes e Uchoa (2013), tendo em conta que na imensa maioria das crises financeiras há um estrangulamento do fluxo de caixa, especialmente no curto e médio prazos, e uma incapacidade da empresa arcar com seus compromissos nas bases em que foram originalmente contratados, raciocínio compartilhado por ... o que determina a necessidade (ou não) da recuperação judicial é a possibilidade ou impossibilidade de rearranjar esses débitos com os credores.

Com intuito de evitar uma recuperação judicial e seus encargos, Araújo (2003) propôs um modelo baseada na literatura da Economia do Direito de forma simples: em caso de inadimplência, e caso exista rápido acordo entre credores e devedores, o juiz simplesmente homologaria o acordo, caso solicitado. Do contrário, o juiz leiloaria as ações da empresa e dividiria o montante financeiro obtido consoante os blocos de interesse. Sucede, entretanto, no raciocínio tecido por Lopes e Uchoa (2013), que nem sempre aquilo que graficamente simples pode ser implementado em virtude de vários fatores, dentre eles sobressaem, a receptividade dos credores e as características do débito.

#### **4 Arcabouço metodológico**

A linha limítrofe do campo empírico circunscreve ao Plano de Recuperação Judicial (PRJ) devidamente deferido pelos órgãos competentes. Trata-se de um estudo multicaso. Conforme Roesch (2013) os múltiplos casos são um meio poderoso de criar teoria, porque permitem replicação e extensão entre os casos individuais. Replicação significa que casos individuais podem ser usados para uma confirmação independente de proposições específicas. A replicação auxilia o pesquisador a perceber padrões com mais facilidade e a eliminar associações determinadas por acaso. McLeod (2010) e Yin (2016) reforçam o contexto natural do campo empírico como principal característica do estudo de caso.

Conforme Yin (2016), um modo de pensar sobre o trabalho de campo é pensar sobre os seus variados ambientes. Nesta investigação o campo empírico foi o Plano de Recuperação Judicial (PRJ) da unidade empresarial. O quantitativo de PRJ redundou em 10 artefatos documentais e suas escolhas se deu ao acaso. Não obstante, 2 critérios se configuraram norteadores. Levando em conta o estado da arte pela qual foi concebida a estrutura teórica orçamentária, o segmento industrial conforme Welsh (2009), a composição da amostra foi essencialmente constituída por empresas industriais. O segundo critério correspondeu o *timing* da solicitação e deferimento da recuperação judicial. Com intuito de melhor contrastar e pôr a prova a relevância do artefato orçamentário, os PRJs deveriam contemplar a escala temporal da maior recessão brasileira, 2014-2016. No entanto, conforme exposição da mídia eletrônica e impressa o número de pedidos de recuperação judicial, que tinha recuado em 2017, voltou a subir no país em 2018. Entre janeiro e abril, eles totalizaram 518, alta de 30% na comparação

com igual período do ano passado, foi decidido acrescentar o ano de 2017.

O acesso ao teor de cada PRJ foi obtido via sistema online através da internet. Dentro da amostra constituída um não se obteve êxito no seu conteúdo. Mas se ater ao referido documento foi uma condição determinante principalmente para as unidades empresariais localizadas em outro estado da federação que não a que situava a base dos pesquisadores. Ainda que se tenha usufruído da internet, aplicativos da unidade móvel e Skype, o contato direto somente foi possível nas fronteiras em que estava alojados o núcleo da investigação.

Dentre os métodos de captação dos dados a análise de conteúdo foi dominante se centrando em fragmentos textuais e palavras chaves relacionadas a planos financeiros, plano operacional e financeiro, fluxo de caixa projetado, DRE projetado. Procurou se ater as considerações de Cellard (2008) ao referir ao pesquisador que trabalha com documentos da necessidade de superar vários obstáculos e desconfiar de inúmeras armadilhas, antes de estar em condição de fazer uma análise em profundidade do material. Apesar da chancela do poder jurídico no teor de cada PRJ os mesmos foram conferidos junto aos órgãos.

Para melhor reforçar os achados contidos nos PRJs, procedeu-se entrevistas do tipo semi estruturada usufruindo do skype e aplicativos de unidade móveis. O contato foi procedido via e-mails e 14 sujeitos se dispuseram a participar: 2 contadores, 3 analistas de orçamento, 1 assistente financeiro, 2 executivos financeiros, 3 consultores, 1 advogado e 2 *controllers*. As vezes perguntas eram enviadas por email e aplicativo e respostas registradas. As questões utilizadas foram: 1- O problema de caixa que culminou na recuperação judicial foi inevitável? 2 – Não foi possível a precaução? 3 – A empresa tem algum sistema orçamentário implantado? 4 – Quais as unidades envolvidas? 5 – Quem se responsabiliza pela atividade orçamentária? 6 – Agora em pleno processo judicial, as atividades orçamentárias tem algum papel? 7 – Se consegue saber a priori se as necessidades de capital de giro superam as sobras de caixa? 8 – Os percentuais pactuados junto aos credores estão sendo cobertos pelo caixa? 9 – Os fluxos decorrentes da carteira de recebíveis correspondem a qual percentual de atrasos? 10 – E qual o giro do estoque?

Um dos integrantes da amostra cedeu permissão a captura de dados *in loco*. Nesse ambiente recorreu a observação do tipo não participante permitindo um olhar no próprio espaço de duas unidades administrativas: diretoria de controladoria e diretoria financeira. Aqui recorreu ao bloco de campo onde as anotações foram procedidas quando foi possível. Procurou evitar desviar qualquer atenção e manter estado natural do ambiente em que foi inserido um dos pesquisadores.

Para a validação dos dados, os mesmos foram submetidos a professores e pesquisadores da universidade e usualmente se retornava as fontes para fins de confirmações. A Figura 1 sintetiza os passos metodológicos adotados.

## 5 Análise dos Resultados

Apesar da publicação do PRJ tentou manter o anonimato haja vista dos acessos com sujeitos de pesquisa e integrantes de cada empresa. As mesmas foram codificadas individualmente e apresenta-se a seguir o *core business* específico de cada e o que levou a problemas financeiros

**Codificação:** EmpresaPRJ1

**Núcleo do negócio da empresa:** A empresa tem por objeto a exploração e comercialização própria e de terceiros de produtos alimentícios, leite e laticínios, refrigerantes em geral, sucos, suplementos alimentares e produtos destinados à defesa e à proteção da saúde, dietéticos e para suprir carência vitamínica, bem como repositores hidroeletrólíticos.

**Causas do desequilíbrio financeiro**

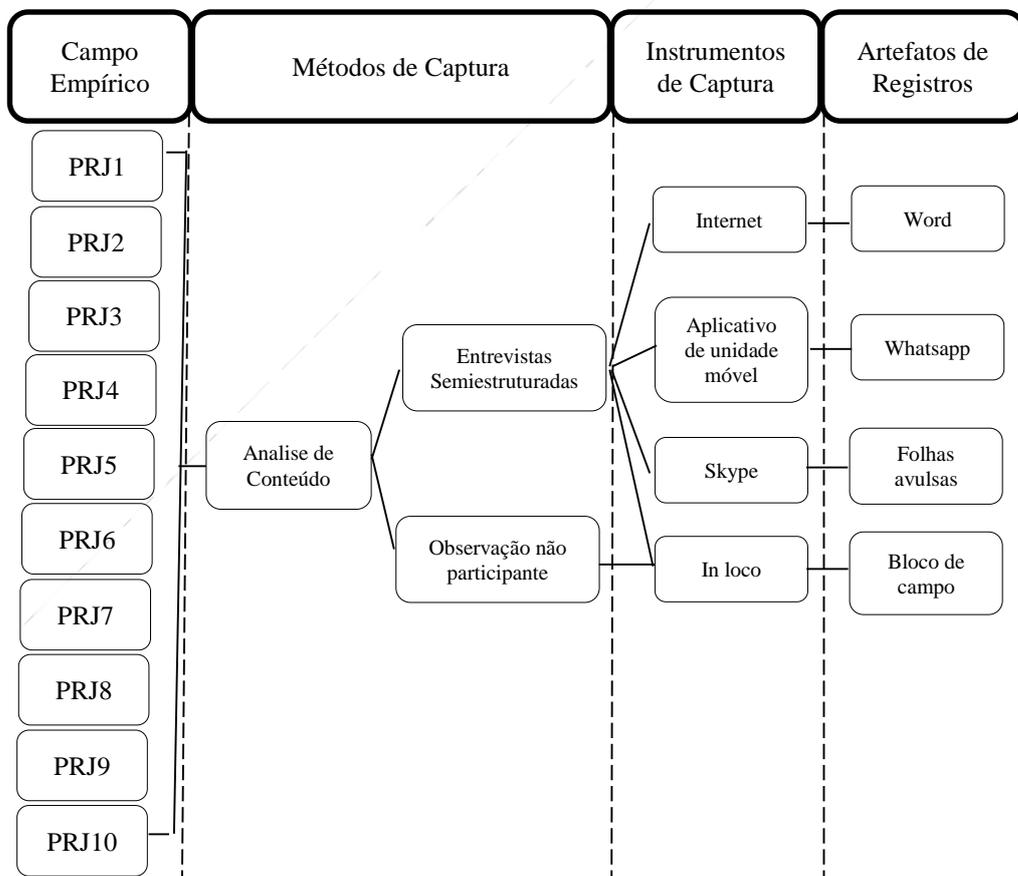
**1 – Fatores externos**

- Retração do mercado e a variação do preço da matéria prima
- Recorrência a bancos e elevado custo financeiro: os custos financeiros das captações passaram a corroer a rentabilidade das operações. Os elevados custos financeiros contribuíram para que a empresa passasse a registrar cada vez maiores volumes de despesas financeiras.
- Redução das linhas de crédito: Para garantir os compromissos firmados com fornecedores, a empresa começou cada vez mais se endividar e ficar refém das linhas de crédito de curto prazo para o fomento e custeamento financeiro de suas operações. Na tentativa de rever os prazos de crédito estipulados a empresa trocou as linhas de crédito de curto para longo prazo, conseqüentemente, passou a ter um custo fixo alto. Tornando as parcelas inviáveis de serem liquidadas.
- Reajustes de mão de obra superiores à inflação
- Política tributária

**2 – Fatores internos**

- Estratégia ineficaz de crescimento: Os investimentos realizados pela empresa com vistas à expansão de seus negócios contribuíram para o estreitamento dos níveis de capital de giro da empresa, pois a empresa não conseguiu obter financiamentos de longo prazo e acabou utilizando-se do endividamento de curto prazo e capital de giro próprio para investir.
- Impacto do custo de energia elétrica

Figura 1 – Esquema do procedimento metodológico adotado



Fonte: Concepção própria

**Codificação:** EmpresaPRJ2

**Núcleo do negócio da empresa:** A DHB é hoje a maior fabricante especialista em sistema de direção da América Latina, fornecendo para as principais montadoras nacionais e internacionais, é formada, atualmente, pelas três empresas abaixo destacadas:

**Causas do desequilíbrio financeiro**

**1 – Fatores externos**

- Forte volatilidade da taxa de câmbio
- Importação crescente de componentes asiáticos aumentando a capacidade ociosa da empresa
- Dificuldades de venda para a Argentina, principal destino das vendas externas do setor

**2– Fatores internos**

- Encerramento da produção de determinadas linhas de automóveis da marca GM
- Situação de dívida significativa
- Falta de capital de giro
- Execução de plano de reestruturação com alguns bancos, clientes e fornecedores para obter uma carência temporária a de manter a operação minimamente ativa.
- Queda de faturamento (perda de competitividade no mercado frente ao câmbio que resultou em uma forte onda de importações por parte das montadoras nacionais, com reflexos no mercado interno

**Codificação:** EmpresaPRJ3

**Núcleo do negócio da empresa:** A EmpresaPRJ3 é uma sociedade por ações, de capital fechado, cujo objeto social consiste, basicamente, na indústria e comércio de minérios em geral, compreendendo sua pesquisa, lavra e beneficiamento, além da prestação de serviços geológicos e participação no capital social de outras sociedades.

**Causas do desequilíbrio financeiro**

**1 – Fatores externos**

- Queda no ritmo da economia chinesa provocando queda na sua demanda por minério
- Queda nos preços do minério

**2– Fatores internos**

- Dificuldades de obtenção de licenças ambientais e imprevisíveis restrições impostas pelo órgão ambiental impuseram temporária interrupção da atividades afetando a geração de caixa
- a crise de crédito que se deflagrou em outras empresas detidas pelo Grupo EBX, refletindo diretamente na capacidade de alavancagem
- suspensão de concessão de financiamento pelo BNDES

**Codificação:** EmpresaPRJ4

**Núcleo do negócio da empresa:** é um grupo econômico atuante no setor avícola e agropecuário, com presença em todas as fases da produção, desde a produção de ovos e matrizes até a comercialização dos produtos industrializados;

**Causas do desequilíbrio financeiro**

**1 – Fatores externos**

- Elevação do preço das Commodities/Energia
- Aumento de 43% no custo médio da energia elétrica
- Queda de preços em decorrência da queda de consumo

**2– Fatores internos**

- Endividamento: Piora nas condições dos juros e parcelas incompatíveis com a geração de caixa da companhia.

**Codificação:** EmpresaPRJ5

**Núcleo do negócio da empresa:** é um Grupo que exerce atividades do setor de esquadrias, a saber, produção de portas e janelas.

**Causas do desequilíbrio financeiro**

**1 – Fatores externos**

- Elevação do preço das Commodities/Energia
- Aumento de 43% no custo médio da energia elétrica
- Queda de preços em decorrência da queda de consumo

**3– Fatores internos**

- Endividamento: Piora nas condições dos juros e parcelas incompatíveis com a geração de caixa da companhia.

**Codificação:** EmpresaPRJ6

**Núcleo do negócio da empresa:** indústria gráfica centrada na produção de (i) “formulários”; (ii) bobinas e etiquetas, (iii) embalagem e (iv) rótulos,

**Causas do desequilíbrio financeiro**

**1 – Fatores externos**

- Estagnação da economia brasileira
- Alta carga tributária
- Exorbitante taxas de juros
- Aumento do dólar
- Aumento da taxa de inflação
- Elevação dos preços de energia elétrica, matéria prima, papel e outros insumos do processo fabril.

**2– Fatores internos**

- Escassez de crédito
- Diminuição de produtos em estoque
- Redução de faturamento
- Inadimplência de clientes

**Codificação:** EmpresaPRJ7

**Núcleo do negócio da empresa:** indústria e o comércio de produtos e serviços hidráulicos; bem como a importação e exportação de produtos pela mesma industrializada e por terceiros; a prestação de serviços técnicos de manutenção de máquinas e equipamentos agrícolas em geral; a fabricação de guindastes; a indústria e o comércio de equipamentos mecânicos; serviços de caldearia, corte, dobra e usinagem de metais; projetos industriais; industrialização de chassis; fabricação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos; peças e acessórios, exceto válvulas, e manutenção e a reparação de equipamentos hidráulicos e pneumáticos; peças e acessórios, exceto válvulas.

**Causas do desequilíbrio financeiro**

**1 – Fatores externos**

- Pesada carga tributária
- Peso crescente das obrigações trabalhistas e sociais
- Escassez de mão de obra aliada ao aumento geral dos salários

- Alta da inflação com o respectivo aumento dos preços dos insumos
- Encarecimento dos financiamentos bancários
- Custos oscilantes

## 2 – Fatores internos

- Reduções das margens operacionais
- Queda brusca das vendas
- Estrutura de capital da expansão do negócio mal dimensionada: num primeiro momento, um volume muito grande de capital próprio foi drenado e o **capital de terceiros**, necessário para complementar o investimento nesta nova fase do negócio, foi **captado com juros altos** e prazos de pagamento relativamente curtos.
- A partir do resultado econômico insuficiente, a empresa não mais consegue continuar com a estratégia de **captação de recursos na operação** para manutenção de sua atividade, vê-se forçada a inadimplir com fornecedores, o que acarreta em um maior **aumento da despesa financeira** e consequentemente da redução do resultado.
- Redução da credibilidade da empresa junto aos fornecedores, o que implica na dificuldade de aquisição de insumos, possibilitando ainda mais a redução de seu faturamento (*que já está deteriorado*), além de criar uma espécie de sobre-preço em seus fornecedores em função do fator risco inserido na operação.

**Codificação:** EmpresaPRJ8

**Núcleo do negócio da empresa:** indústria fabricante de destilados, licores e vinhos compostos

**Causas do desequilíbrio financeiro**

### 1 – Fatores externos

- Problemas naturais da safra de tomates.
- Encarecimento e menor prazo para liquidação das linhas de crédito captadas

### 2– Fatores internos

- Reduções das margens operacionais
- Diminuição da geração de caixa

**Codificação:** EmpresaPRJ9

**Núcleo do negócio da empresa:** A empresa produz rodas de liga leve de aro 13” até 18” sendo 26 modelos diferentes para automóveis e comerciais leves. A empresa realiza suas vendas principalmente para o Aftermarket e para as montadoras

**Causas do desequilíbrio financeiro**

### 1 – Fatores externos

- Forte queda das vendas de veículos novos refletiu diretamente no setor de autopeças
- Encarecimento e menor prazo para liquidação das linhas de crédito captadas

### 2– Fatores internos

- Quedas nas vendas
- Diminuição da geração de caixa
- Aumento do custo de energia, principal insumo
- Redução do prazo médio de pagamento (PMP) do principal fornecedor
- Aumento da capacidade ociosa
- Aumento do descompasso entre PMP e PMR
- Dificuldade de pagamento de compromissos de curto prazo
- Atrasos de salários
- Aumentos de despesas trabalhistas

**Codificação:** EmpresaPRJ10

**Núcleo do negócio da empresa:** produtora de vergalhões e arames e beneficiadora de tubos e chapas de aço. Produção de tubos de aço com costura.

### **Causas do desequilíbrio financeiro**

#### **1 – Fatores externos**

- Desvalorização da moeda com seguidas flutuações
- Alto custo do endividamento internacional
- Alta alavancagem no mercado financeiro com altíssimas taxas de juros dos bancos privado do país
- Recessão provocada pela forte crise financeira que assola o país
- Baixo preço de aço no mercado internacional

#### **2– Fatores internos**

- Altos estoques de matéria primas importadas (bobinas de aço laminado)
- Caixa insuficiente para cobrir dívidas de curto prazo

A negligência orçamentária é clara em todas as empresas. Não se pode todavia arrolar as unidades constituintes. Em sua maioria há um sistema orçamentário razoavelmente implementado e interligado acusando sinais de alertas.

Controlar o ímpeto de quão risco os executivos estão dispostos assumir tem limites cujo anteparo da lógica orçamentária não contempla os excessos da irracionalidade manifestadas pelos mesmos.

O desenho mal estruturado da plataforma orçamentária nas empresas que pontuaram sua existência, de uma certa maneira reflete no período de recuperação judicial. Há um agente alienígena no contexto e que interfere na rotina gerencial. Se o desenho orçamentário não está bem delineado ele tende a se sucumbir, porque o gestor interventor focaliza essencialmente no fluxo de caixa catalisando todo o pensamento orçamentário em um segundo plano atrelando tal ação como pragmático para os moldes da recuperação judicial.

Esse raciocínio passa a ser relevante inclusive para aqueles que deveriam primar pela meticulosidade e rigor técnico como as consultorias.

No confronto das respostas quanto à possibilidade de antecipação do comportamento das necessidades de capital de giro e o saldo de tesouraria para fins de controle do efeito tesoura e consequentemente *overtrading* no percurso da recuperação judicial, os registros pareceram confusos, dúbios, imprecisos, contraditórios, sinalizando desconhecimentos.

Os indícios se tornaram ainda mais evidentes quando confrontados com opiniões de especialistas e pesquisadores por ocasião do processo de validação dos dados.

Na tentativa de se medir o impacto do efetivo com o orçado, tomando por base o único orçamento considerado no contexto, o déficit de caixa é comum em todas as empresas.

A reconfiguração do passivo oneroso e ativo financeiro para perfilar o comportamento de tesouraria bem como o passivo operacional com o ativo cíclico para explicitar o volume de recursos do capital de giro, se observou uma leve tendência de alta de movimentos contínuos.

## **6 Considerações finais**

O estudo em tela buscou explicitar a razão do uso da plataforma orçamentária no processo de recuperação judicial quando o mesmo não permitiu vislumbrar um cenário ameaçador a empresa que requereu a recuperação judicial. Paralelamente se questionou qual o impacto do plano orçamentário no contexto do Plano de Recuperação Judicial (PRJ). Como campo empírico foi considerado o teor do PRJ de 10 empresas e para reforçar os achados recorreu a entrevista semiestruturada junto aos sujeitos de pesquisas de tais empresas os quais integrantes das unidades de controladoria e gestão financeira e os integrantes dos serviços de

consultoria e advocacia. Se apropriou dos recursos online via aplicativos de unidades móveis e Skype e usualmente o resultado do contato convergia em um arquivo em word e/ou respostas por email.

A leitura dos dados levantados conduzem fortemente para inferir que a lógica orçamentária contida em cerca de 80% dos PRJ, não passa de uma mera formalidade jurídica. Pois como se posicionou um dos sujeitos entrevistados, um membro chave da equipe de recuperação de uma das empresas da amostra, “...os processos recuperatórios são de natureza pragmática: é ajustar o caixa e liquidar os débitos com os credores..” Tanto que em todos os PRJ, constam projeções do fluxo de caixa bem como do resultado líquido e fazem menção ao aspecto conservador, sem aferir a substância conceitual do termo. No fundo acredita-se que o faturamento depende mais de esforços contínuos do que na qualidade das atividades orçamentárias.

Em todas as falas registradas não foi abordado nada referente a edificação de cenários nas modalidades pessimistas, otimistas contrastando com a “conservadora” e tendo assim um leque de manobras orçamentárias no bojo do processo. Como é duvidoso refutar a ideia que uma equipe de expertise não tenha conhecimento de construção de cenários, é mais propício aceitar que o referido time seja acometida da ilusão de descartar os *outliers* e os resultados adversos com base em uma única projeção, refutando os riscos alheios à variabilidade nos resultados possíveis.

Como limitação do estudo vale mencionar os vieses decorrentes de mal entendimentos e interpretações no percurso da investigação. Para isso urge ampliar a amostra e replicar no segmento dos serviços e negócios comerciais.

## Referências

- ARAÚJO, A. As leis da falência: uma abordagem econômica. **Ensaio Econômico**, n. 474, FGV/EPGE, fev./2003.
- ASOGW, I. E. e ETIM, O. E. Traditional budgeting in today's business environment. **Journal of Applied Finance & Bank**, v. 7, n. 3, 2017.
- AX, C; JOHANSSON, C. e KOLLVEN, H. **Dennya ekomistyrningen**. MAAlma: Liber AB, 2009.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPAT, J et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008
- DRYBURGH, A. **Tudo que você sabe sobre negócios está errado**. Rio de Janeiro: best Business, 2014.
- FACCINA, C. R. Prefácio à edição brasileira. In: SLATTER, S. e LOVETT, D. **Como recuperar uma empresa: a gestão da recuperação do valor e da performance**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- HOPE, J. e FRASER, R. Beyond budgeting: how managers can break free the anual performance trap. **Harvard Business School Press**, Boston, 2003.
- LASZLO, E. **O ponto do caos: contagem regressiva para evitar o colapso global e promover a renovação do mundo**. São Paulo: Cultrix, 2011.
- LO, A. W. **Mercados adaptáveis: evolução financeira na velocidade do pensamento**. Rio de Janeiro: 2018.
- LEMOES, E. Desafios da medicina do Turnaround Management. In: SLATTER, S. e LOVETT, D. **Como recuperar uma empresa: a gestão da recuperação do valor e da performance**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LOPES, A. e UCHOA, L. **Recuperação judicial: um guia descomplicado para empresários, executivos e outros profissionais de negócios**. São Paulo: Évora, 2013.

- MONTEIRO, P. e PASSARELLA, W. **A reinvenção da empresa: projeto Ômega**. São Paulo: Évora, 2017
- McLEOD, J. **Case study research: in counselling and psychotherapy**. California: Thousand Oaks, 2010.
- PHELAN, K. **Acho que quebrei sua empresa: o que fazer quando a consultoria é problema?** São Paulo: Saraiva, 2015.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2013.
- SLATTER, S. e LOVETT, D. **Como recuperar uma empresaria: a gestão da recuperação do valor e da performance**. São Paulo: Atlas, 2009.
- TALEB, N. N. **Antifrágil: coisas que se beneficiam com o caos**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.
- \_\_\_\_\_. **A lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
- VALENTE, P. G. **O gerente e seus radares: monitorando os sinais para garantir o futuro**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.
- WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.
- ZAMFIR, M. The pros and cons of budgeting system within economic entities. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Série V: Economic Sciences*, v. 8, n. 1, 2015.