

	ARTIGO PUBLICADO
	REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE.
	EDIÇÃO 198

**A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA CONTROLADORIA NA REESTRUTURAÇÃO
DE EMPRESAS EM CRISE FINANCEIRA**

RESUMO

A fundamentação teórica acerca da controladoria moderna será abordada neste estudo de modo a levar em consideração a gestão organizacional no momento denominado crise financeira. A pesquisa encontra-se basicamente justificada na necessidade de entender até que ponto pode existir procedimentos estratégicos em uma gestão de crise. O presente artigo tem também como proposta trazer para a abordagem acadêmica os aspectos referentes à forma de atuar de uma consultoria especializada. A utilização da Controladoria Estratégica na reestruturação de empresas caminha nos dias de hoje para a identificação de facilidades e dificuldades na obtenção e promoção do *Turnaround* de Companhias com problemas operacionais e de liquidez. O processo de *Turnaround* busca promover a recuperação de valor patrimonial. O atual entendimento dos aspectos considerados chave e determinantes do sucesso na gestão de crise, assim como, a criação de técnicas ou processos a serem utilizados na reestruturação de empresas, devem ser estudados com vista à necessidade de adaptação aos diferentes tipos de negócios. A revisão bibliográfica fará menção aos conceitos e definições geralmente aceitos nesta área de estudo. A coleta de dados efetuada via pesquisa quantitativa, visa confirmar ou não as hipóteses formuladas.

Palavras-chave: Controladoria, Estratégia, Reestruturação de Empresas, Crise Financeira, *Turnaround*.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo da presente pesquisa é analisar a sensibilidade de gestores de crise no tocante a existência, importância e aplicabilidade da estratégia em projetos de reestruturação, de forma estruturada, e com intuito de garantir a continuidade dos negócios frente ao momento de crise.

Diante do atual estágio observado no mercado de reestruturação de empresas no Brasil (especificamente no eixo sudeste do país), abordar o tema Controladoria Estratégica aplicada ao *turnaround*, ajudará a entender e traçar soluções para as companhias em fase de declínio de suas operações.

As respectivas soluções estão diretamente relacionadas à forma estratégica concebida no processo de recuperação por parte dos responsáveis pela controladoria.

Conforme abordam Oliveira *et al* (2009, p. 23), as considerações acerca da atuação da Controladoria estratégica devem representar de forma objetiva, tudo que é vital para uma organização ou unidades de negócio para manter sua capacidade competitiva e incrementar suas vantagens em relação aos concorrentes atuais ou futuros.

A fase de declínio operacional, em virtude do momento de crise financeira, vai de encontro ao que prega o princípio da continuidade. Este último defende que a mensuração dos componentes patrimoniais das entidades deve levar em consideração sua existência por tempo indeterminado, na forma contida na Resolução do CFC-Conselho Federal de Contabilidade- (2010):

Art. 5º [...] a Entidade continuará em operação no futuro e, portanto, a mensuração e a apresentação dos componentes do patrimônio levam em conta esta circunstância. (Redação dada pela Resolução CFC nº. 1.262/10).

O comentário constante na Resolução CFC nº. 750/93, contido no trecho do art. 5º, refere-se ao Princípio Contábil da Continuidade que em tese explicita que toda e qualquer análise financeira-contábil deverá, na prática, levar em consideração o aspecto relacionado à continuidade dos negócios das companhias. Contraditoriamente, tais análises precisam prospectar a possibilidade de insolvência.

Desde já, ressalta-se que o art. 2º da Resolução CFC nº. 750/93, dispõe que os Princípios de Contabilidade representam a essência das doutrinas e teorias relativas à Ciência da Contabilidade, [...] concernem, pois, à Contabilidade no seu sentido mais amplo de ciências social, cujo objeto é o patrimônio das entidades. Da mesma forma que na aplicação de tais Princípios [...] situações concretas e a essência das transações devem prevalecer sobre seus aspectos formais. (§ 2º, do Art. 1º, da Resolução CFC nº. 750/93).

Uma vez considerado os aspectos relacionados ao patrimônio das entidades, a finalidade social da ciência contábil e a inobservância de continuidade das empresas na forma literal (contida no artigo 5º da Resolução CFC nº. 750/93), torna-se fácil entender porquê surgiram nos últimos anos, consultorias, instituições ou até mesmo associações especializadas na defesa do patrimônio, preservação e geração de valor das empresas. Outra situação observada foi o aumento na demanda por profissionais liberais neste segmento. A respeito da crescente procura por profissionais recuperadores de empresa, Slatter e Lovett (2009) reforçam:

O maior fluxo de capitais no mercado da recuperação de empresas tem sido acompanhado pela emergência de um crescente número de médicos recuperadores de empresa. A visibilidade destes profissionais tem sido refletida na mídia e até em populares programas de televisão como o de *Sir Jonh Harvey-Jones*, no Reino Unido, Denominado *Troubleshooter*. Um número cada vez maior de recuperadores de empresas tem sido contratado por investidores [...].

Cresce também o número de empresas de consultoria [...], desde pequenas *boutiques* locais até as “*Bigs*” multinacionais oriundas do tradicional ramo da auditoria e consultoria. Slatter e Lovett (2009, p. 19).

Com relação à finalidade social da ciência contábil, cabe ainda lembrar que, ao passo que ocorrem aplicações em medidas no tocante a revitalização corporativa [...], vem a exercer [...] os profissionais ou consultorias, papel crucial no desenvolvimento econômico e social de um país, vez que visam assegurar a continuidade dos negócios da empresa, de forma a promover a lucratividade e viabilidade, além de continuar a contribuir na geração e manutenção dos empregos (IBGT – Instituto Brasileiro de Gestão e *Turnaround*, 2011).

Há linhas de pensamento que defendem a adoção de ensino direcionado a formação de gestores de crise, e que enfatizam a importância de tais capacidades.

A respeito dessa linha de raciocínio, e do ponto de vista que trata dos rendimentos dos recuperadores de empresa, Slatter e Lovett (2009, p. 19) comentam que o ganho destes profissionais pode ser substancial com generosas opções de compra de ações a preços prefixados através dos quais o profissional bem-sucedido realiza expressivos ganhos de capital.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Todo o referencial teórico deste estudo pretende abordar aspectos que tratam da atuação estratégica da controladoria na reestruturação de empresas em crise financeira na cidade de São Paulo, sem pretender esgotar as exposições acerca do assunto.

Por amostragem foram coletadas algumas opiniões via questionário, ora disponibilizado aos principais gestores de alguns projetos da Ogata *Management Consulting*. Vale ressaltar que os conceitos contidos na literatura acadêmica vigente ajudarão a fundamentar o estudo.

Os assuntos estão estruturados com definições a respeito do conceito e caracterização da Controladoria, da relação Estratégia e Controladoria, da Reestruturação de Empresas, da Crise Financeira e *Turnaround*: uma situação de recuperação.

2.1. Conceituação e Caracterização da Controladoria

O conceito e caracterização da controladoria podem ser introduzidos a partir da forma como Oliveira *et al* (2009) abordam:

Departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiros e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade. [...]

Tudo isso, evidentemente, sem deixar de cumprir com eficácia e eficiência suas responsabilidades na execução das chamadas tarefas e atribuições regulamentares, normalmente vinculadas aos aspectos contábeis e societários, [...].

As funções e atividades exercidas pela moderna Controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, [...]. Oliveira *et al* (2009, p.5).

Mas, a controladoria pode ser vista também, como uma área do conhecimento com fundamentação epistemológica que advém de outras ciências, de forma que o substantivo controladoria, como explana Koliver (2005, p. 13) encontra-se em estágio de constante disseminação acadêmica, com intensidade, e em determinado quadrante da literatura técnica centrada na gestão.

Como ressaltam Mossimann *et al*, *apud* Koliver (2005), a definição constante da [...] obra [...], já deixava clara a existência de duas grandes possibilidades mutuamente excludentes por representarem categorias lógicas diversas:

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Como órgão administrativo, com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema da empresa; e
- b) Como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos princípios e métodos oriundos de outras ciências. Koliver (2005, p.14)

Com base nos argumentos trazidos até aqui, fica clara a existência de duas grandes conotações para conceituação e caracterização da controladoria: como um setor da empresa, com funções bem definidas ou como área do conhecimento. Mesmo a controladoria representando, segundo os autores, categorias lógicas diversas e mutuamente excludentes, as abordagens trazidas neste artigo farão menção à controladoria, do ponto de vista citado nessas duas grandes possibilidades.

2.2. A relação Estratégia e Controladoria

Como o propósito deste artigo é estudar a respeito da atuação estratégica da controladoria, será definido tanto a estratégia como a controladoria estratégica, com intuito de afirmar a necessidade de harmonia entre ambas na prática de gestão.

No que se refere o termo estratégia, cabe ressaltar a definição contida nos comentários de Luecke (2008):

Em seu sentido original, estratégia (do grego *strategos*) é um termo militar usado na descrição da arte do general. Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas forças com o objetivo de derrotar um exército inimigo. [...]

Os executivos sempre gostaram de analogias militares, de modo que não é surpreendente que tenham adotado o conceito de estratégia. Eles também começaram a pensar na estratégia como um plano para controlar e utilizar seus recursos (humanos, físicos e financeiros), com o objetivo de promover e garantir interesses vitais. Luecke (2008, p. 9 e 10)

As implicações diretas para a Controladoria com respeito à gestão das corporações, se deve basicamente, a existência do viés estratégico nos moldes formulados por Oliveira *et al* (2009):

[...] pensar em Controladoria Estratégica significa, em primeiro lugar, a necessidade de planejar estrategicamente, [...] o Controle Estratégico deve representar uma filosofia de gestão que procura contemplar todas as estratégias de longo prazo, levando em consideração tudo que for vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva. [...]

Para poder contribuir [...] a Controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributárias etc., por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades Oliveira *et al* (2009, p. 19-21).

Na continuidade dos estudos, de modo a considerar a necessidade de observação dos aspectos críticos existentes para a formulação da estratégia, Luecke (2008) aconselha:

[...] Acima de tudo, certifique-se de que sua estratégia esteja alinhada com o principal mercado de clientes [...]. Esse pode ser o fator mais crítico na criação da estratégia. Mantenha sempre à vista o mercado de clientes [...]. O alinhamento entre estratégia e clientes é absolutamente essencial. Luecke (2008, p. 70)

Outro ponto a ressaltar diz respeito a aspectos de curto e longo prazo, quando da estruturação de um plano estratégico. Martins *apud* Oliveira *et al* (2009) esclarece:

[...] um compromisso muito forte na Contabilidade Estratégica diz respeito com o longo prazo, à obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que se passem a agregar informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas. Martins *apud* Oliveira *et al* (2009, p. 20)

Mas, qual estratégia é melhor ou como alinhar a estratégia com vistas à necessidade de promover, por exemplo, a Recuperação do negócio?

Recuperações de sucesso lidam com aspectos estratégicos e operacionais. Planos de resgate compreendem seja o corte nos custos seja o avanço nas receitas. Slatter e Lovett (2009).

Diante desta argumentação, se torna obvio a essencialidade da estratégia para a boa condução das organizações, principalmente quando a abordagem é relacionada à recuperação ou reestruturação de empresas. Da mesma forma, não há como deixar de estabelecer uma relação entre os planos de resgate e a Controladoria estratégica, pois, resgatar da crise financeira uma empresa significa planejar estrategicamente o negócio.

Em linhas gerais, a figura 1 traz o escopo básico da forma como deve ser delineada uma estratégia. A estruturação de toda e qualquer decisão de cunho estratégico deve ser estabelecida com base na missão e metas das entidades, de forma a considerar as variáveis internas e externas e consequentemente a escolha da alternativa mais aplicável ao negócio.

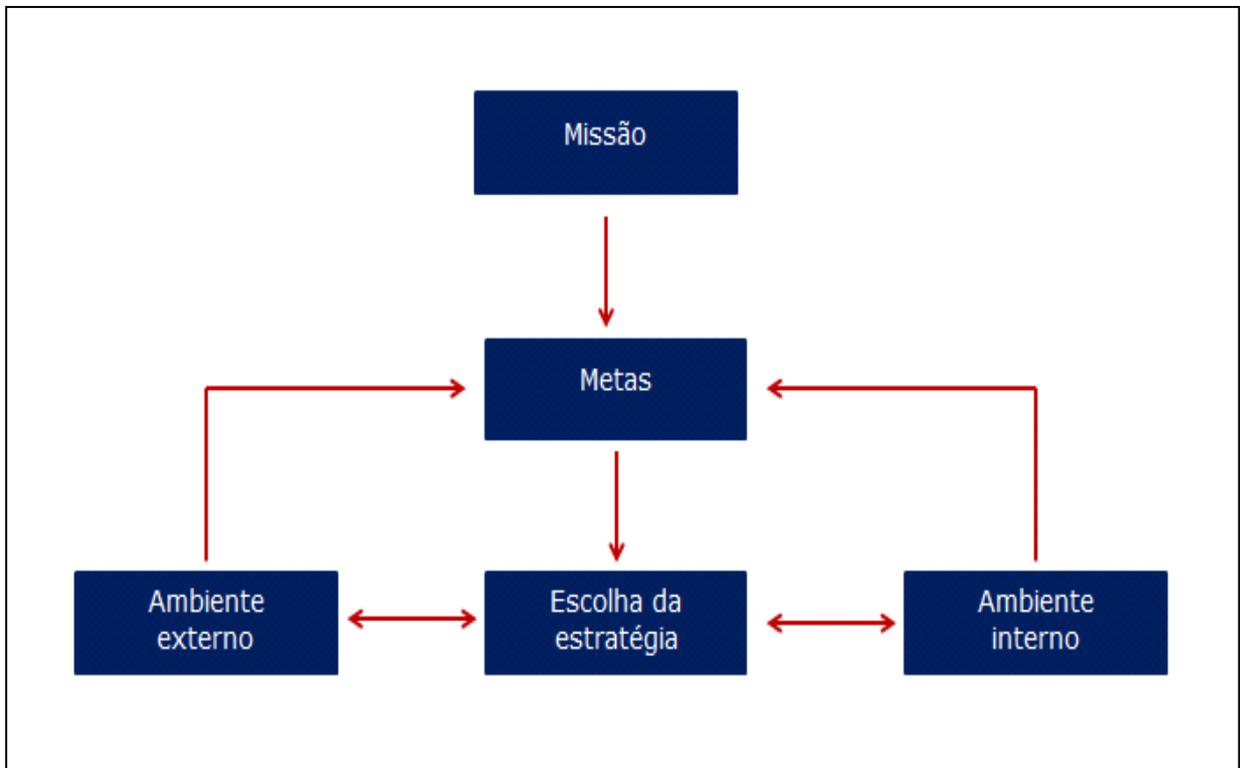


Figura 1: *Qual estratégia é a melhor?*

Fonte: Luecke (2008, p. 70)

Ainda em abordagem do tema, e em reforço a necessidade de cômputo e efetuação da denominada análise ambiental, trazida na figura 1, Oliveira *et al* (2009) esclarecem:

As diretrizes estratégicas influenciam e são influenciadas pela análise da situação, já que envolvem aspectos amplos de atuação da empresa que servem como base para o direcionamento de toda entidade. São importantes no processo de decisão e dimensionamento dos objetivos estratégicos globais.

Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar com parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados. [...], o objetivo estratégico global deve,

- representar uma necessidade real, coerente com a missão da entidade;
- representar a uma prioridade dentro do conjunto de necessidades;
- ser claro, definido, concreto e viável técnica e economicamente;
- ser desafiador. Oliveira *et al* (2009, p. 36 e 37)

Em suma, independentemente da situação analisada, pensar estrategicamente é antes de tudo conhecer os ambientes internos e externos da organização. O risco da não observação de tais aspectos pode fazer com que a estratégia se torne inviável para o negócio. Com efeito, Slatter e Lovett (2009, p. 19) defendem que em situações de crise, o ótimo é inimigo do bom, o que implica em dizer que a estratégia precisa ser de fácil execução, pelo menos, no curto prazo.

2.3. Reestruturação ou Recuperação de Empresas

A respeito da atividade de Reestruturação de Empresas, é válido salientar que, no caso nacional, a temática proposta nos remete ao momento pós-revogação do Decreto-Lei nº.7.661, de 21 de junho de 1945, que por força da criação da Lei 11.101/05 denominada nova lei de falências e recuperação de empresas, trouxe à tona nos últimos anos o ambiente direcionador dos projetos de recuperação do desempenho das companhias, em especial a partir de 2009, com a fundação do TMA Brasil (nascido ideologicamente da associação americana, em nosso país).

Embora exista para o assunto recuperação de empresas um viés jurídico e outro financeiro, cabe ressaltar, que a abordagem deste artigo não se cercará de viés jurídico. Diante do aspecto citado, o entendimento do que seria a gestão da reestruturação de empresas neste estudo, será inserido a partir da visualização do Ciclo de Vida de uma Empresa disposto na figura 2.

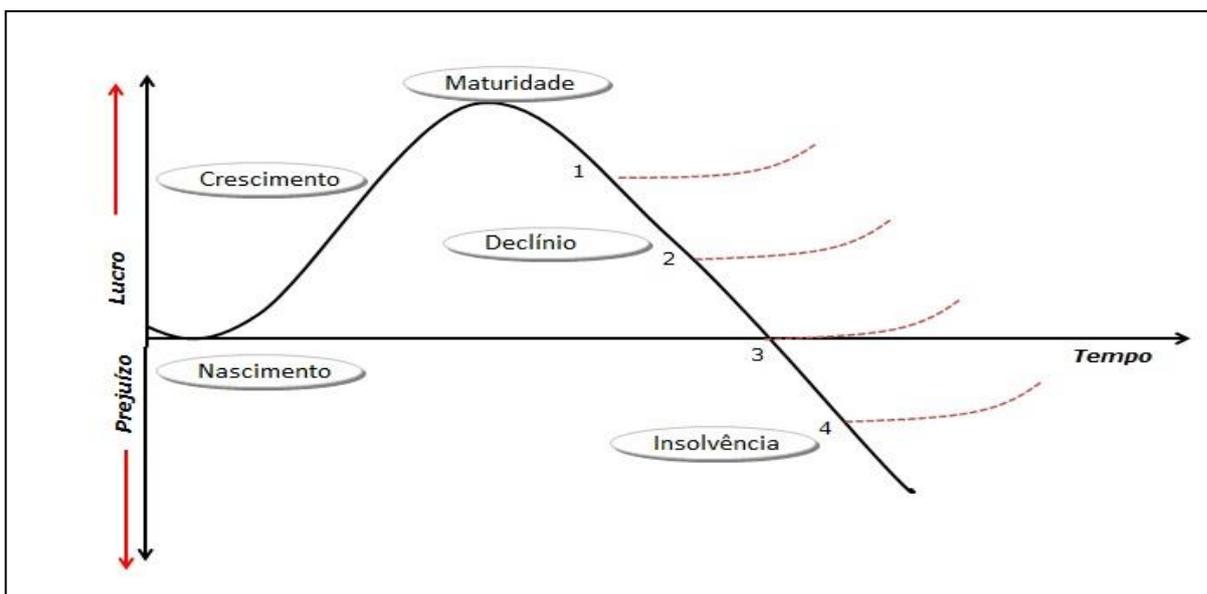


Figura 2: O Ciclo de Vida de uma Empresa

Fonte: Slatter e Lovett (2009, p. 13)

Em análise da figura 2, matematicamente, pode-se observar os resultados positivos (lucros) ou negativos (prejuízos) das empresas de uma maneira geral. Tais resultados representam o desempenho econômico. Ao mesmo tempo, pode-se ver as evoluções ou estágios relacionados a existência de uma empresa no decorrer do tempo (anos, décadas, etc.).

Ainda conforme observação da figura 2, o Ciclo de Vida das Empresas pode ser caracterizado ou delimitado pelo nascimento, crescimento, maturidade, declínio operacional e insolvência total da companhia.

Em comentário à figura 2, Slatter e Lovett (2009, p. 16), esclarecem que a transformação do negócio só ocorrerá no ponto 1 da figura 2 (início do declínio), e tendenciosamente será aplicada em empresas cuja fase de ciclo de vida é tipicamente anterior ao ponto 4 (insolvência - ponto considerado mais crítico). Neste ponto, a organização precisará sofrer um número maior de intervenções diante da real necessidade de recuperação da saúde financeira.

Isso significa dizer que a ação a ser tomada no tocante a gestão, dependerá sempre do prévio conhecimento de qual é o estágio de crise enfrentado pela empresa. Cabe ressaltar que, para que haja a melhoria financeira destas empresas são necessárias inúmeras iniciativas na fase de declínio, com atitudes que visem transformar - ponto 1 da figura 2, pois haverá sempre

neste estágio a intensão de se evitar o pior, ou seja, a decretação de estado de insolvência. Quando se trata do estágio de falência comprovada, o gestor terá de buscar a recuperação de fato nos moldes determinados pela Nova Lei de Falência e Concordata - ponto 4 – da figura 2.

Na continuidade dos estudos e em referência aos casos de recuperação, existem quatro objetivos quanto à forma de gerir o negócio, na forma descrita por Slatter e Lovett (2009). Tais objetivos são correlacionados à necessidade de se tomar o controle e gerenciar a crise imediata, reconstruir o suporte das partes relacionadas, consertar o negócio e o de resolver um aporte financeiro. Em linhas gerais, ainda afirmam:

[...] a implementação de muitas estratégias comuns de recuperação envolve mudanças estratégicas significativas. Embora exista interseção entre as fases, a ordem entre elas é comum na maioria dos casos. É improvável que uma empresa de baixo desempenho e próxima ao estado de insolvência possa recuperar a forma e atingir um estado de viabilidade sustentável em menos de 12 meses. [...], a jornada através das primeiras três fases leva de 18 meses a dois anos. O processo clássico de recuperação de empresa se conclui uma vez que se entra em fase de crescimento. Slatter e Lovett (2009 p. 14-15)

Em suma, fica claro que a recuperação de empresas é algo que tendenciosamente pode levar tempo e ao mesmo tempo necessita ser efetuada a partir de várias iniciativas direcionadas às boas práticas de gestão e nos diversos departamentos envolvidos na organização em dificuldade, de modo a fazer com que esta volte a funcionar de maneira ordenada e rumo ao mesmo objetivo.

2.4. Crise Financeira

Na percepção de Slatter e Lovett (2009) o trabalho de gerenciamento da crise financeira é visto como uma série de tentativas para reverter as causas de declínio nos negócios. Contudo, a crise financeira propriamente dita é definida na literatura gerencial como:

[...] uma situação que ameaça as metas de alta prioridade da organização (ou seja, ameaça à sua sobrevivência), demanda pouco tempo para reagir, e cuja existência pega de surpresa os tomadores de decisão, portanto levando a altos níveis de *stress*. As crises têm sua origem em eventos ameaçadores no contexto da empresa e em falhas organizacionais. Slatter e Lovett (2009, p.55)

Pelo fato de representar uma ameaça a existência da organização, é preciso que a controladoria, como Órgão oficial de controle, efetue uma série de análises em caráter preventivo, de modo a evitar o surgimento de situações de crise financeira ou de liquidez nas empresas. Ações que busquem a contenção do agravamento de problemas de desempenho financeiro também são necessárias à medida que estes últimos podem desencadear outros muitos problemas sociais e mercadológicos.

2.5. Turnaround: uma situação de recuperação

Ao se estudar o que seria uma situação de recuperação de empresas, é necessário levar em consideração os aspectos conceituais que norteiam a temática abordada neste artigo, trazendo ao debate acadêmico e revisando-os do ponto de vista epistemológico. O entendimento de uma situação de recuperação está diretamente relacionado à necessidade de vigilância do desempenho organizacional e sobre este assunto, Slatter e Lovett (2009) enfatizam. O *Turnaround* de empresas,

[...] não tem definição sumária e universalmente conhecida. [...] é a circunstância em que uma empresa ou unidade de negócio (doravante simplesmente “empresa”) se encontra, na qual a *performance* financeira demande ações corretivas de curto prazo

sem as quais a empresa quebra em futuro previsível. [...] é possível para uma empresa precisar da abordagem do turnaround management sem necessariamente estar em crise de caixa. Uma mais ampla definição reconhece existem sintomas que podem levá-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. Muitas destas empresas têm sobrevivido nos anos não obstante uma gestão carente. Slatter e Lovett (2009, p. 11)

Embora não se pretenda tratar teoricamente as fases do processo de recuperação e tampouco adentrar no entendimento dos detalhes relacionados à denominada gestão empresarial neste artigo, é pertinente retratar as fases de gestão do processo de recuperação. Nesse sentido, Slatter e Lovett (2009, p. 15) disseminam que tais fases do processo são divididas em fase de análise, fase emergencial, fase de mudança estratégica e fase de crescimento, de modo que a figura 3 serve como ilustração para esta afirmativa.

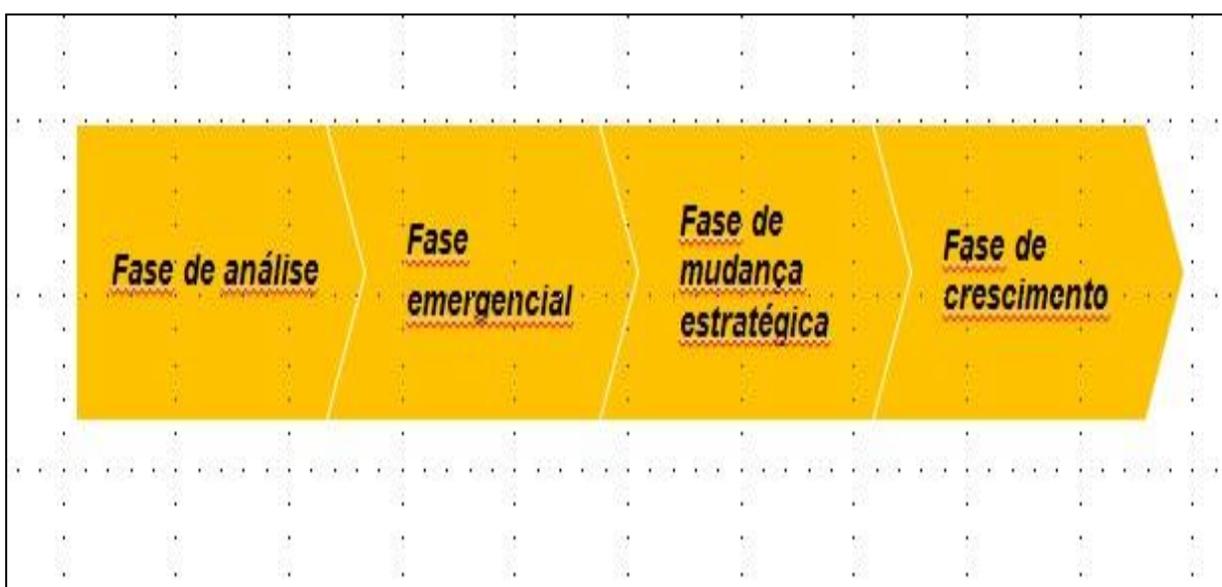


Figura 3: Fases do processo de recuperação
Fonte: Slatter e Lovett (2009, p. 15)

Apenas a fase de mudança estratégica (trazido na figura 3), servirá de base para a pesquisa quantitativa proposta inicialmente. A respeito desta abordagem estratégica, e de gestão da recuperação a TMA Brasil (2011) defende a seguinte idéia:

[...] É somente com uma abordagem da gestão da recuperação – envolvendo a liderança; a estratégia, o modelo de negócio empresarial; o posicionamento no mercado, os canais de venda e qualidade do produto; a gestão do caixa e do capital de giro; os fornecedores, os processos e a tecnologia – que o valor e a performance da empresa em dificuldades podem ser recuperados de maneira sustentável. TMA Brasil (2011)

De fato, aspectos bastante relevantes são aqueles relacionados ao posicionamento de mercado, estratégia, controle e preservação do ativo circulante.

Contudo, para obtenção de fatos e dados relacionados aos aspectos supracitados tem-se que conhecer um dos primeiros trabalhos a ser desenvolvido, o chamado exame diagnóstico. De forma esclarecedora, Slatter e Lovett (2009, p. 102) defendem que este exame, serve para avaliar se o negócio pode sobreviver no curto prazo. Ainda com respeito ao exame diagnóstico e, diante das fases existentes no trabalho de *turnaround* empresarial

disponibiliza-se neste artigo, o modelo de atuação da Ogata *Management Consulting*, conforme figura 4:

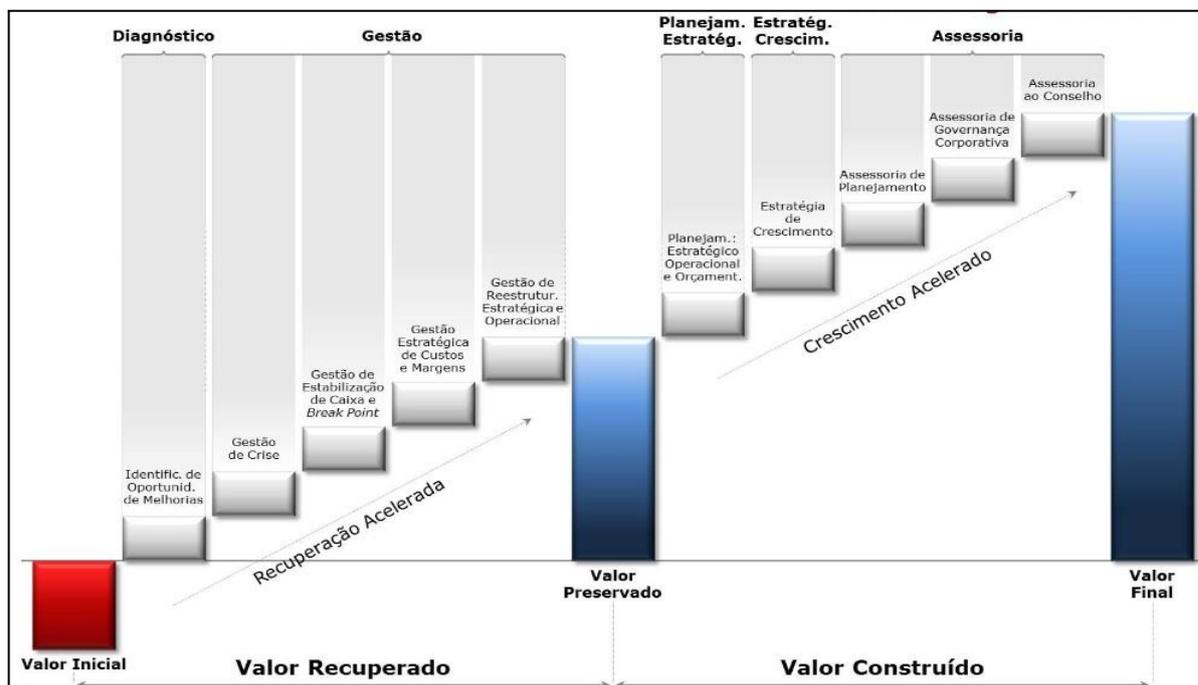


Figura 4: Ogata Modelo de Gestão
Fonte: Ogata Management Consulting.

Conforme demonstra a figura 4, o exame diagnóstico é a primeira etapa da fase de recuperação, na qual o negócio encontra-se com valor inicial negativo. O princípio do trabalho de recuperação, segundo o Modelo de Gestão da figura 2, é identificar oportunidades de melhorias, promover a gestão de crise, a estabilização do caixa e atingir o *Break Point*, além da Gestão estratégica de Custos e Margens, e de ter que reestruturar a gestão estratégica e operacional de modo a atingir o que chamamos de valor preservado.

O valor preservado do negócio seria o patamar inicial de uma empresa sadia. Contudo, é o patamar básico, segundo a fase do trabalho de *turnaround*, na qual tem-se o início da geração de equilíbrio no resultado econômico.

As fases seguintes estão direcionadas ao planejamento estratégico, operacional e orçamentário, com desenhos que buscam atingir o crescimento a partir do *Core Business*, de forma a direcionar o negócio ao patamar de prospecção de adoção da Governança Corporativa, fase em que se consegue vislumbrar o estágio final de recuperação do negócio.

Mas que alavancas são determinantes para promover a viabilidade de uma recuperação?

Em resposta ao questionamento supracitado os estudos de Slatter e Lovett (2009), esclarecem:

[...] Análises de sensibilidade determinam quais as alavancas que mais impactam o DRE, mas não levam em consideração quais dentre elas sejam mais factíveis na ação. O grau de facilidade e o horizonte de tempo na implementação para acionar tais alavancas variam enormemente e, portanto, são necessários discernimento gerencial e bom-senso para determinar a importância relativa das alternativas estratégicas. Slatter e Lovett (2009, p. 110-111)

Determinar a importância de haver alternativas estratégicas em empresas com problemas financeiros é o que se pretende com a problemática proposta neste artigo. Por meio

da pesquisa quantitativa efetuada se pretendeu, acima de tudo, entender o grau de existência ou não de planos estratégicos nas empresas em que a Ogata *Management Consulting* atua.

A caracterização do problema a partir daqui, não se prenderá a aspectos puramente de controle, embora se saiba que este seja um dos principais vieses da controladoria (Planejar e Controlar). Tomando como base os comentários de Slatter e Lovett (2009), é que rascunharemos nosso problema, quando os mesmos comentam que,

[...] De fato, argumentamos com firmeza que a estratégia é um dos pilares de uma recuperação bem sucedida. Contudo, situações de recuperação raramente exigem uma percepção estratégica de ponta, pelo menos nas primeiras fases do processo de recuperação. Slatter e Lovett (2009, p. 197).

Mesmo não se preocupando com uma estratégia denominada de ponta na fase inicial do processo de gestão de crise, busca-se o seguinte entendimento: Qual seria a maior dificuldade encontrada pelo Líder ou Gestor do *Turnaround*, para que o planejamento estratégico seja bem sucedido?

Quando se trata de entender como serão desenhadas as hipóteses, Beurem (2003, p. 101) explica que estas nada mais são que tentativas de respostas ao problema de pesquisa. Fala-se de tentativas, porque quando forem testadas, as hipóteses podem ser rejeitadas.

Agora, e de acordo com Martins *apud* Beurem (2003, p. 103) [...] as hipóteses devem ser simples, claras, compreensíveis e passíveis de verificação, isto é, testáveis. A precisão dos conceitos empregados nos enunciados das hipóteses será alcançada pelas definições operacionais estabelecidas.

Nessa linha de raciocínio e traçando possíveis respostas ao questionamento levantado, e de acordo com o estudo da recuperação de empresas de forma bem sucedida, abaixo seguem dispostas duas possíveis hipóteses que versam a respeito da ideia anteriormente abordada na problemática:

- ✓ A maior dificuldade pode estar ligada à ausência de uma estratégia para a empresa, na maioria das vezes, em outros casos tal dificuldade é atribuída a sua não formalização ou articulação por escrito.
- ✓ Talvez, até exista uma estratégia firmada internamente, contudo, a empresa não se encontra preparada para atingir as metas estabelecidas no longo prazo.

3. O MÉTODO DE PESQUISA

No que diz respeito ao método de pesquisa utilizado para elaboração deste artigo tem-se como principal fonte, a pesquisa bibliográfica juntamente com uma abordagem via pesquisa quantitativa.

Acerca das questões propostas, conforme demonstra a figura 5, as mesmas foram direcionadas aos gestores de projetos de reestruturação, com funções multidisciplinares no que concerne à suas áreas de atuação. Especificamente, gerentes financeiros, contadores, administradores de empresa e engenheiros de produção. A interpretação dos dados será disposta mais a frente em forma de gráficos e tabelas com referências percentuais. Foram realizadas entrevistas com aplicação de breve questionário com quatro perguntas objetivas, de modo a analisar a possibilidade de confirmação ou de refutação das hipóteses colocadas.

A partir da aplicação deste questionário de pesquisa, espera-se implicitamente medir a existência de plano estratégico, voltado à recuperação do negócio das empresas insolventes geridos pela Ogata *Management Consulting*.

A amostragem trazida neste levantamento de empresas limita-se a simples verificação dos principais projetos em andamento na consultoria. Cabe frisar que, a utilização de levantamentos quantitativos é a razão que justifica a utilização de tal método de pesquisa

Questões propostas

Observação: Responda apenas uma das alternativas em cada questão. Caso a resposta na questão 1 seja negativa, apenas responder a primeira e a última questão.

- 1- Quando do início da atuação em projetos de reestruturação, do seu ponto de vista e no que diz respeito a gestão propriamente dita, qual seria a estratégia de sobrevivência encontrada pela Controladoria/gestão no projeto?
 - a) Não existia nenhuma estratégia em curso;
 - b) Sim, existia uma estratégia, mas não se encontrava bem definida;
 - c) Sim, existia uma estratégia muito bem definida anteriormente à gestão de crise.

- 2- Caso tenha sido positiva a resposta anterior, como na empresa estava disposta tal estratégia?
 - a) Estava em uso na prática, com os respectivos planos de ação em andamento, porém não havia sido formalizada por escrito;
 - b) Havia a formalização e articulação por escrito, contudo na prática não estava sendo obedecida, tampouco havia planos de ação para direcionar a gestão;
 - c) Além de encontrar-se muito bem definida, formalizada e articulada estava sendo seguida e ajustada com o esperado anteriormente.

- 3- Do ponto de vista da gestão, ainda sendo positiva a afirmativa que trata da existência de planejamento estratégico, como poderia se comportar a empresa no que diz respeito ao atingimento das metas estabelecidas na estratégia?
 - a) Possivelmente, a empresa possui estrutura que permita atingir as metas no longo prazo;
 - b) Dificilmente a empresa conseguirá atingir as metas estabelecidas na estratégia;
 - c) Nenhuma das anteriores.

- 4- Ainda do seu ponto de vista, você considera possível efetuar a recuperação financeira desde que:
 - a) Haja apenas o esforço operacional do ponto de vista dos gestores (renegociação, alongamento dos prazos, revisão da rentabilidade de produtos) sem preocupação excessiva com o planejamento estratégico;
 - b) O Planejamento estratégico dever ser priorizado e todas as medidas operacionais devem levar em consideração sua existência.

Figura 5: Questionário de Pesquisa

4. ANÁLISE DOS DADOS

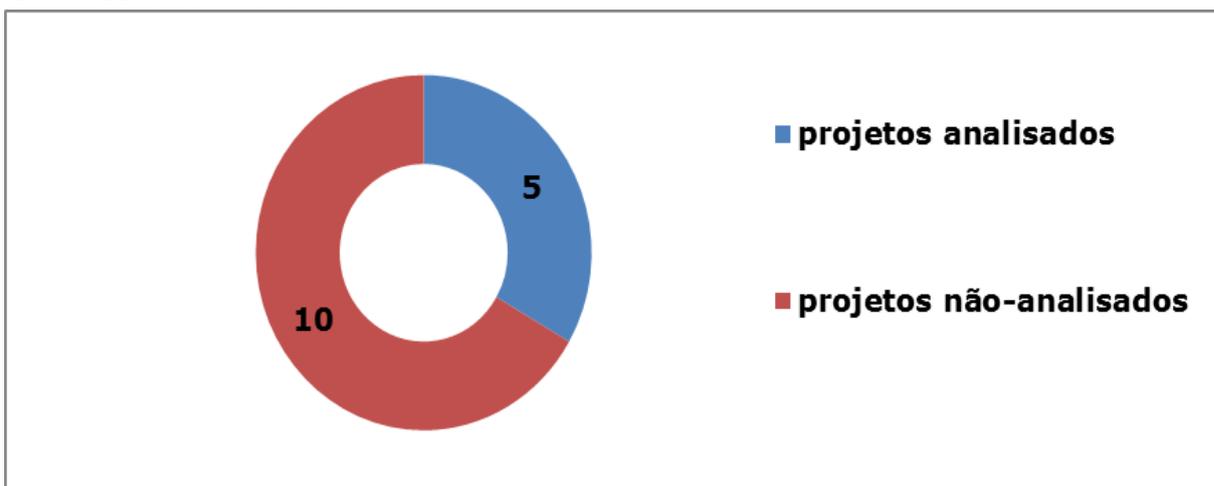
A pesquisa proposta neste artigo pretendeu analisar em que estágio se encontrava a estratégia nas empresas observadas, quando do início ou no decorrer do(s) projeto(s) de reestruturação da Ogata *Management Consulting*.

A medição serviu para confirmar ou refutar as hipóteses levantadas anteriormente, levando em consideração os aspectos quantitativos pertinentes a estratégia, de modo a mensurar a sua existência ou não, com 4 (quatro) perguntas estruturadas que propuseram respostas objetivas, e dispostas num questionário disponibilizado aos gestores financeiros (CEO) e à diretoria (CFO) em diversos projetos da consultoria, de acordo com a problemática levantada e possíveis hipóteses dispostas anteriormente.

No início de janeiro de 2012, havia 15 projetos de reestruturação em andamento em vários segmentos de negócio, de maneira que a nossa amostragem correspondeu a 1/3 destes, com exatos 10 gestores entrevistados (entre consultores, gerentes financeiros e demais consultores especializados em *turnaround*). Os respectivos gestores atuam em diferentes cidades do Estado paulista.

A resposta dos questionários serviu para geração de indicadores e conseqüentemente proporcionar a confecção de gráficos de forma estruturada como se vê a partir do gráfico 1:

GRÁFICO 1: *Levantamento inicial*



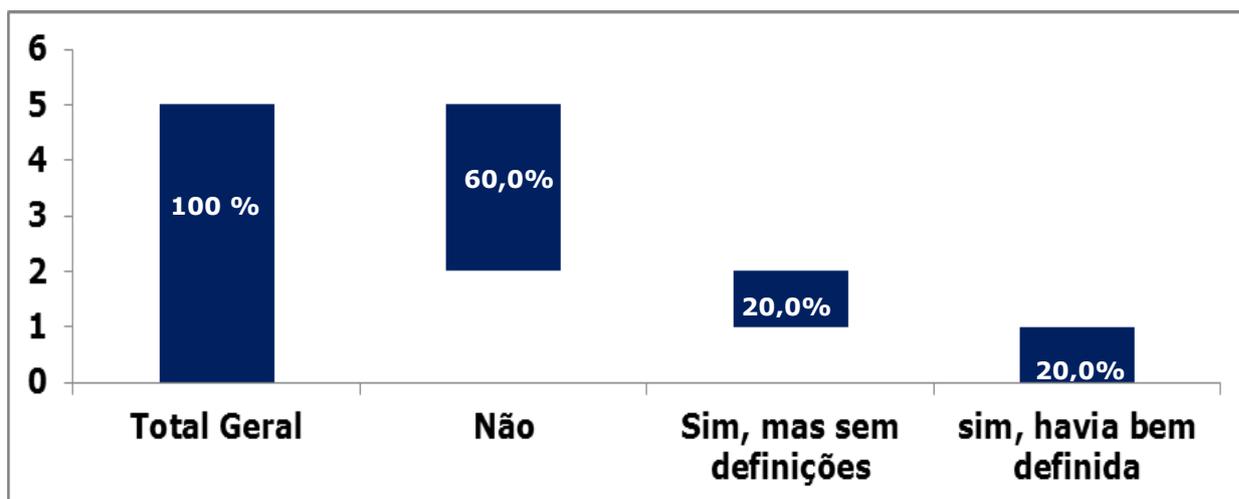
Fonte: Questionário de pesquisa

Com respeito ao fato de haver ou não uma estratégia firmada, segundo o questionário de pesquisa, 60% dos consultores entrevistados afirmaram que não havia uma estratégia em curso, quando da entrada da consultoria no projeto de reestruturação de acordo com os parâmetros citados na questão 1. Os demais que representam 40% da amostra demonstraram-se divididos entre as variáveis que afirmam a existência de algum tipo de estratégia bem formalizada ou estruturada. Sobre este assunto Slatter e Lovett (2009) opinam que:

Empresas com desempenho fraco geralmente enfrentam um ou mais problemas graves de estratégia do negócio. A nossa experiência com empresas em dificuldades é que muito raramente elas têm uma estratégia sólida e viável. Geralmente, não há uma estratégia formal e claramente articulada por escrito, resultando em confusão por toda a organização. Qualquer estratégia existente [...] é baseada em metas de longo prazo que não são realistas ou pecam por não mostrarem praticidade comercial. Slatter e Lovett (2009, p.83)

Em caráter de ilustração ao aspecto que trata da existência de uma estratégia de sobrevivência na fase atual ou inicial dos projetos, obteve-se o gráfico 2.

GRÁFICO 2: Respostas coletadas sobre estratégia inicial

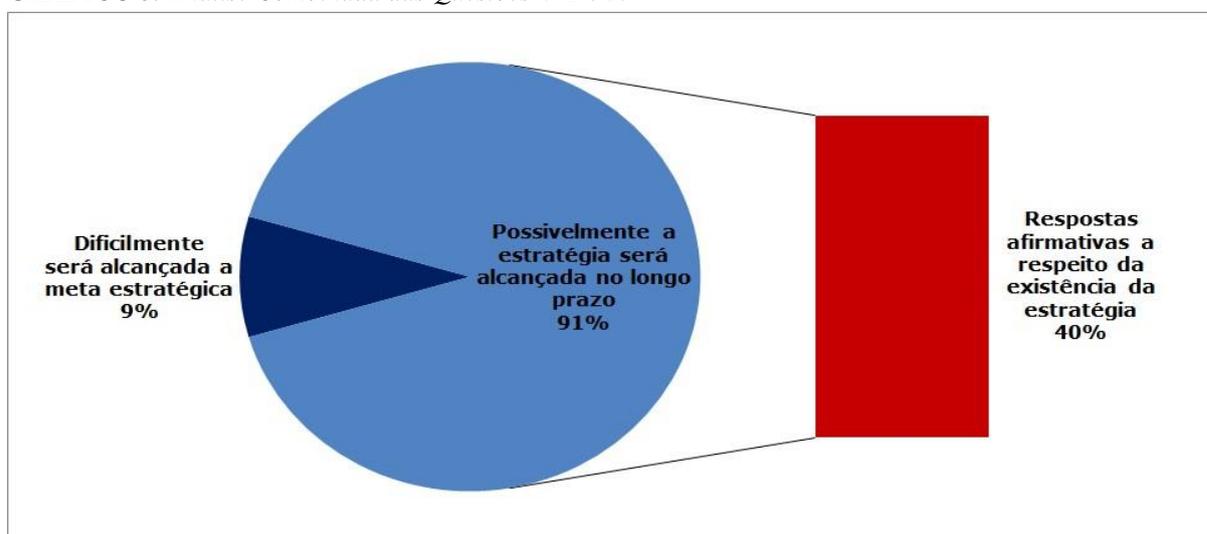


Fonte: Questionário de pesquisa

Na questão 2 (dois) houve uma divisão quanto ao aspecto que tratava de que forma estava disseminada internamente a estratégia em curso. Das possíveis opções de resposta a existência com a não formalização em documento empatou com a afirmativa de que a estratégia existia e estava bem clara para todos os gestores.

No que diz respeito à questão de número 3 (três), dos 40% que responderam afirmativamente pela existência do plano estratégico (vide gráfico 2), 91% acreditam na possibilidade de seu respectivo atingimento conforme demonstra o gráfico 3. Todavia, todos concordaram também que a empresa atingiria as metas estabelecidas apenas no longo prazo.

GRÁFICO 3: Análise Combinada das Questões n° 2 e 3.



Fonte: Questionário de pesquisa

Dos que optaram por uma resposta negativa na questão 1(hum), obrigatoriamente caberia responder apenas a (4°) quarta e última questão. No entanto observou-se que com relação a última questão todos concordaram que não é possível efetuar a recuperação financeira sem que haja uma estratégia bem definida.

Na maioria das vezes não havia uma estratégia bem definida nos períodos que antecederam a gestão da crise. Segundo os dados coletados nas entrevistas, outro aspecto relevante diz respeito ao consenso de todos aqueles que responderam o questionário quanto a importância de existência de um planejamento estratégico nas atuais companhias.

Por fim, notou-se outro consenso entre aqueles que optaram por responder afirmativamente a questão 3 (três), com respeito ao atingimento das metas estabelecidas no longo prazo. Contudo entendemos que tais considerações possuem pouca expressão na análise do todo.

Retomando a problemática abaixo, tornou-se claro que a primeira hipótese é tida como a que reflete o entendimento dos entrevistados, ficando assim disposta a conclusão do artigo com base na análise de dados: **Qual seria a maior dificuldade encontrada pelo Líder ou Gestor do Turnaround, para que o planejamento estratégico seja bem sucedido?**

- ✓ A maior dificuldade pode estar ligada à ausência de uma estratégia para a empresa na maioria das vezes, em outros casos tal dificuldade é atribuída a sua não formalização ou articulação por escrito.

Em reforço a conclusão trazida neste artigo cabe ressaltar o ponto de vista de Slatter e Lovett (2009) a respeito das dificuldades relacionadas à implantação de planos estratégicos:

[...] as questões estratégicas de uma empresa em dificuldade geralmente são diretas e não excessivamente complexas. [...] a maior dificuldade não está na identificação dos problemas estratégicos nem no desenvolvimento de das soluções para esses problemas, mas na implementação do plano de salvação escolhido. Slatter e Lovett (2009, p. 197)

Nos projetos analisados através do questionário de pesquisa, a maior dificuldade estava na maioria das vezes ligada a ausência de estratégia nos negócios, o que implica dizer que não havia sequer a possibilidade de escolha de um plano estratégico. Tal argumentação concorda com a exposição trazida pela explanação dos autores Slatter e Lovett.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa apresentada, fica bem definida a necessidade da gestão de crise ser criteriosa ao se pensar na elaboração e implantação dos planos ou objetivos de uma estratégia aplicável para a companhia a beira da insolvência.

Em se tratando da busca pela promoção do *Turnaround*, esta última se encontra extremamente fragilizada do ponto de vista financeiro, o que força o negócio a ser conduzido com um maior grau de cuidado.

A prática demonstra que o momento inicial no processo de recuperação é marcado pela extrema necessidade de manutenção das operações, preservação dos ativos e até mesmo proteção do patrimônio dos sócios.

O ponto crucial a ser perseguido na fase *Late Turnaround* é a sobrevivência da companhia, ao passo que as medidas posteriores devem seguir uma metodologia de gestão eficaz para a reversão do estágio de vida da mesma.

A promoção e criação de novas perspectivas para o negócio, também é um dos desafios enfrentados pelos gestores financeiros e pela alta administração. Em suma a controladoria deve atuar neste cenário como uma facilitadora e garantidora dos dados e informações nos moldes que venham a facilitar a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEUREM, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade** São Paulo: Atlas, 2003.
- KOLIVER, Olivio. **A Contabilidade e a Controladoria, Tema Atual e de alta relevância para a profissão Contábil**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005.
- OLIVEIRA, Luis Martins; PERES JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica** São Paulo: Atlas, 2009.

LUECKE, Richard. **Estratégia. Criar e Implementar a Melhor Estratégia para o seu Negócio.** Rio de Janeiro e São Paulo: Record, 2008.

SLATTER, Stuart; LOVETT, David. **Como Recuperar uma Empresa.** São Paulo: Atlas, 2009.

Conselho Federal de Contabilidade - Resolução CFC 750/93 - Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_750.doc> Acesso em: 15 dez. 2011.

Instituto Brasileiro de Gestão e Turnaround – IBGT - Apresentação. Disponível em: <<http://www.ibgt.com.br/ibgt-apresentacao>> Acesso em: 07 set. 2011.

TMA Brasil - Apresentação. A nova face da indústria do turnaround Disponível em: <<http://www.tmabrasil.org/en/articles-and-news/newsletters/141-a-nova-face-da-industria-do-turnaround>> Acesso em: 26 out. 2011.

International Association of Restructuring, Insolvency & Bankruptcy Professionals. INSOL - Disponível em: <<http://www.insol.org/INSOLfaculty/>> Acesso em: 31 out. 2011.