

Tendências da Contabilidade Contemporânea 3

Jorge Soistak
(Organizador)

11126.98

2535
878 +134.09 +2.4%

2118.04
+135.08 +2.3%



MARKET :428

Atena
Editora
Ano 2019

7239
572

Jorge Soistak
(Organizador)

Tendências da Contabilidade Contemporânea

3

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Executiva: Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Rafael Sandrini Filho
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^a Dr^a Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Prof^a Dr^a Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof^a Dr^a Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof^a Dr^a Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^a Dr^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^a Dr^a Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^a Dr^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof^a Dr^a Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof^a Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof.^a Dr.^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof.^a Dr.^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof.^a Dr.^a Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof.^a Dr.^a Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof.^a Dr.^a Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof.^a Dr.^a Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof.^a Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Prof.^a Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
T291	Tendências da contabilidade contemporânea 3 [recurso eletrônico] / Organizador Jorge Soistak. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Tendências da Contabilidade Contemporânea; v. 3) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-361-3 DOI 10.22533/at.ed.613192705 1. Empresas. 2. Contabilidade – Pesquisa – Brasil. I. Soistak, Jorge. II. Série. CDD 657
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná - Brasil

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A missão da Contabilidade visa preparar profissionais com capacidade de atuar nas mais diversas formas de gestão e geração de informações Contábeis para tomada de decisões empresariais. O profissional da contabilidade deve ser preparado para a constante evolução do mundo empresarial moderno e globalizado.

Portanto, nos tempos atuais, o profissional da Contabilidade tem forte participação na gestão empresarial, devido a grande exigência dos clientes, forte competição entre *players*, necessidade de criatividade inovativa, pressão por parte dos sócios e acionistas por maiores resultados e melhor rentabilidade.

Essa realidade faz com que a Contabilidade deixe de atuar como um simples departamento que gera informações para os usuários internos e ultrapasse as fronteiras da empresa, com atuação estratégica, no desenvolvimento dos produtos, na análise dos mercados concorrentes, no desenvolvimento de novos mercados, tudo isso com objetivo e a necessidade de gerar mais valor para as organizações.

A estratégia de geração de valor dá-se de diversas formas, no auxílio a tomada de decisões em novos projetos, auditoria de processos para segurança e mitigação de riscos, geração de orçamento, desenvolvimento de planejamento estratégico, análise estratégica, formação de mark-up competitivo, *custeio kaizen*, *target costing*, visão de atuação global, utilização de inteligência artificial, entre outros, pois assim contribui para que a organização torne-se cada vez mais competitiva e sustentável no mercado em que atua.

Professor Jorge Soistak
Contador e Administrador
CRC-PR 04.793.9/O-6

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
ABORDAGENS ACERCA DO CPC 27 - UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	
Thiago de Oliveira Meireles Iane Rodrigues de Carvalho Moura Bruno Marques da Silva Eduardo Andrade Ribeiro	
DOI 10.22533/at.ed.6131927051	
CAPÍTULO 2	19
BENEFÍCIOS A EMPREGADOS: ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES DIVULGADAS PELAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS LISTADAS NA B3	
Silvana Dalmutt Kruger Matheus Knorst Furlan Franciele Pastre Juliana Fabris	
DOI 10.22533/at.ed.6131927052	
CAPÍTULO 3	36
INFORMAÇÃO E CONTROLE DE CUSTOS AMBIENTAIS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: ENFOQUE NA INOVAÇÃO ABERTA	
Valério Vitor Bonelli Paulo Roberto Alves	
DOI 10.22533/at.ed.6131927053	
CAPÍTULO 4	54
INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS DA COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO (GRUPO PÃO DE AÇÚCAR)	
John de Moraes Mota Nilton dos Santos Portugal Glacivaldo Pedro Marques Dimas Almeida dos Reis Lucas Pessi Martins	
DOI 10.22533/at.ed.6131927054	
CAPÍTULO 5	73
NORMAS INTERNACIONAIS DE EDUCAÇÃO CONTÁBIL PROPOSTAS PELO <i>INTERNATIONAL ACCOUNTING EDUCATION STANDARDS BOARD</i>	
Fellipe André Jacomossi Vânia Tanira Biavatti	
DOI 10.22533/at.ed.6131927055	
CAPÍTULO 6	101
O CUSTO DA MOROSIDADE NO PAGAMENTO DOS PRECATÓRIOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE	
Daniele da Rocha Carvalho Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira Jéssica Moura de Medeiros	
DOI 10.22533/at.ed.6131927056	

CAPÍTULO 7	118
O CUSTO DO FINANCIAMENTO DA DÍVIDA É INFLUENCIADO PELA INDEPENDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO?	
Angela Paula Muchinski Bonetti	
Geovanne Dias de Moura	
Sady Mazzioni	
Cristian Baú Dal Magro	
Silvio Aparecido Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.6131927057	
CAPÍTULO 8	136
O PLANO ORÇAMENTÁRIO CORPORATIVO E O PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL (PRJ): UMA LEITURA DE CAMPO	
Francisco Isidro Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.6131927058	
CAPÍTULO 9	155
PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS PARA AUTORIDADES PORTUÁRIAS: O CASO DO PORTO DE VITÓRIA	
Erivelto Fioresi de Sousa	
Francisco José Kliemann Neto	
Rafael Fontoura Andriotti	
Rodrigo Rech Campagnolo	
DOI 10.22533/at.ed.6131927059	
SOBRE O ORGANIZADOR	174

O PLANO ORÇAMENTÁRIO CORPORATIVO E O PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL (PRJ): UMA LEITURA DE CAMPO

Francisco Isidro Pereira

Universidade Federal do Ceará

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 70% dos PRJ, não passa de uma mera formalidade jurídica.

PALAVRAS-CHAVE: Plano orçamentário, Plano de Recuperação Judicial, lógica orçamentária.

ABSTRACT: It seems inconsistent the idea of a company requesting judicial reorganization whose content contains the budget logic when it did not itself enable the said organization to glimpse a scenario of financial problems. The purpose of this study was to clarify this reasoning. It was based on a sample of 10 judicial recovery plans (PRJ) in the industrial segment. These PRJs were constituted in the empirical field conforming in a multicase study. In order to better contrast and test the relevance of the budget artifact, the PRJs covered the time scale of the largest Brazilian recession, 2014-2016 and 2017. Content analysis was used as were semi-structured interviews among research subjects, who distanced themselves from the researchers' base, appropriated the online tools: mobile, skype and internet

applications. In addition, unstructured observation was appropriate. The records plan considered the field blocks, single papers, cell phone applications and even live voice recording and voice-integrated imaging. The analytical plan and data treatment started from the theoretical confrontation, content analysis and constructions of schemas and figures. To validate the findings, we used the critical analysis of teachers/researchers and return to the sources. The reading of the data collected strongly suggest that the budget logic contained in about 70% of the PRJs is merely a legal formality.

KEYWORDS: Budget plan, Judicial Recovery Plan, budget logic.

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 impacto no sentido de efeito sobre.

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 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 orçamentária, 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 delinea 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 deixa 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 (2009) a abordagem da recuperação de empresa pressupõe que esta tem mais valor “viva” do que “morta” (grifo do autor). 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 tocante 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 aquela 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 incapacidade 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 Walker (1994), Santos (1999), Amorim (2000), Milioni (2000), Guimarães (2007), Boone e Mulherin (2007), Lucato (2013), Boniolo (2015), Melo (2016), David *et al.* (2016), Jupetipe *et al.* (2017), Silva, *et al.* (2017) e Silva e Saito (2018) e 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 baseado na literatura da Economia do Direito de forma simples: em caso de inadimplência, e na possibilidade de rápido acordo entre credores e devedores, o juiz simplesmente o homologaria se 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 é graficamente simples pode ser implementado em virtude de vários fatores, dentre eles sobressaem, a receptividade dos credores e as características do débito.

Por fim cabe uma indagação, para fazer jus o subtítulo desta seção. Que papel os erros versus o acaso desempenham na dramática crise de liquidez de uma empresa? Para Schoemaker (2012) o ser humano não leva em conta a complexidade do mundo em que se vive ou a existência da má sorte. Se passa a maior parte da vida funcionando com conhecimento incompleto e compreensão limitada. E somado a isso os resultados das previsões, ações ou decisões estão sujeitos, em geral, ao acaso. Assim o PRJ é um atrator de alinhamento das inconstâncias não só humanas mas da própria realidade

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 Welsch (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 46 sujeitos se dispuseram a participar: 9 contadores, 6 analistas de orçamento, 4 assistente financeiro, 5 executivos financeiros, 7 consultores, 6 advogados e 9 *controllers*. Foram 19 meses de investigação, iniciado em dezembro de 2016 até junho de 2018. 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.

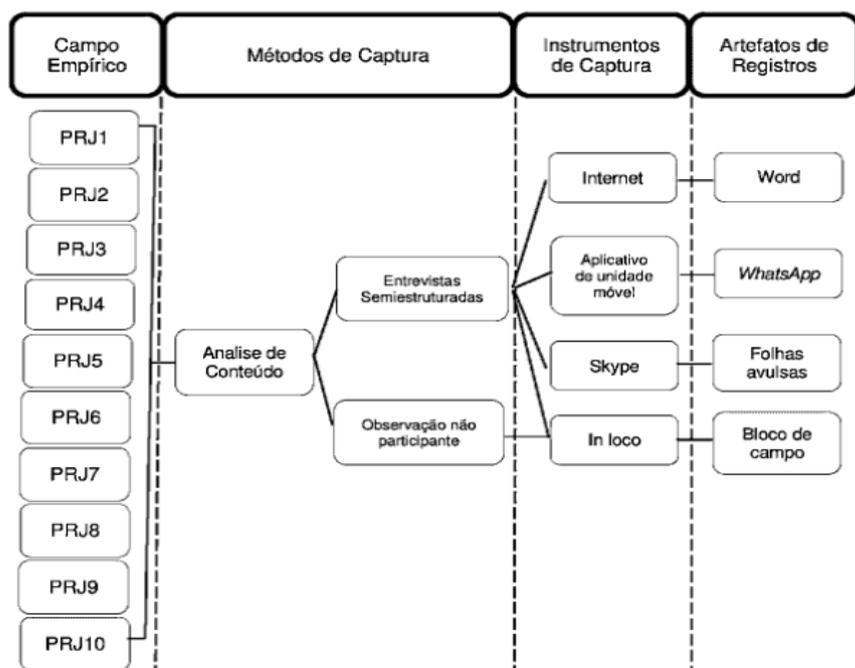


Figura 1 – Esquema do procedimento metodológico adotado

Fonte: Pesquisa de campo

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 na Tabela 1 o *core business* específico de cada empresa e o que levou aos problemas financeiros.

Com intuito de explicitar o artefato orçamentário no período recuperacional judicial do negócio junto ao administrador judicial e a empresa contratada de serviços de consultoria, a Tabela 2 identifica ambos por empresa e perfila a modalidade orçamentária adotada já que as atividades operacionais permaneceram sob a direção de suas funções regulares. Cumpre reforçar o administrador judicial como o elo entre o juiz do processo e os credores. As unidades administrativas foco de captura foram a Controladoria, a Contabilidade e o Financeiro.

Codificação	Núcleo do negócio da empresa	Causas do desequilíbrio financeiro	
		Fatores externos	Fatores internos
EmpresaPRJ1	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.	-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. -Mão de obra superiores à inflação -Política tributária	-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
EmpresaPRJ2	A empresa é hoje a maior fabricante especialista em sistema de direção da América Latina, fornecendo para as principais montadoras nacionais e internacionais	-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	-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
EmpresaPRJ3	A Empresa PRJ3 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.	-Queda no ritmo da economia chinesa provocando queda na sua demanda por minério -Queda nos preços do minério	-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 PRJ3, refletindo diretamente na capacidade de alavancagem -suspensão de concessão de financiamento pelo BNDES

Codificação	Núcleo do negócio da empresa	Causas do desequilíbrio financeiro	
		Fatores externos	Fatores internos
EmpresaPRJ4	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;	-Elevação do preço das Commodities/Energia -Aumento de 43% no custo médio da energia elétrica -Queda de preços em decorrência da queda de consumo	-Endividamento: Piora nas condições dos juros e parcelas incompatíveis com a geração de caixa da companhia.
EmpresaPRJ5	É um Grupo que exerce atividades do setor de esquadrias, a saber, produção de portas e janelas.	-Elevação do preço das Commodities/Energia -Aumento de 43% no custo médio da energia elétrica -Queda de preços em decorrência da queda de consumo	-Endividamento: Piora nas condições dos juros e parcelas incompatíveis com a geração de caixa da companhia.
EmpresaPRJ6	Indústria gráfica centrada na produção de (i) "formulários"; (ii) bobinas e etiquetas, (iii) embalagem e (iv) rótulos,	-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.	-Escassez de crédito -Diminuição de produtos em estoque -Redução de faturamento -Inadimplência de clientes
EmpresaPRJ7	Indústria fabricante de destilados, licores e vinhos compostos	-Problemas naturais da safra de tomates. -Encarecimento e menor prazo para liquidação das linhas de crédito captadas	-Reduções das margens operacionais -Diminuição da geração de caixa

EmpresaPRJ8	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 <i>Aftermarket</i> e para as montadoras	-Forte queda das vendas de veículos novos refletiu diretamente no setor de autopeças -Encarecimento e menor prazo para liquidação das linhas de crédito captadas	-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	Núcleo do negócio da empresa	Causas do desequilíbrio financeiro	
		Fatores externos	Fatores internos
EmpresaPRJ9	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.	-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	-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 (<i>que já está deteriorado</i>), além de criar uma espécie de sobre-preço em seus fornecedores em função do fator risco inserido na operação.
EmpresaPRJ10	Produtora de vergalhões e arames e beneficiadora de tubos e chapas de aço. Produção de tubos de aço com costura.	-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	-Altos estoques de matéria primas importadas (bobinas de aço laminado) -Caixa insuficiente para cobrir dívidas de curto prazo

Tabela 1 - Identificação e aspectos básicos dos PRJs investigados

Fonte: Pesquisa de campo

Ano	Empresas	Administrador Judicial	Empresa Contratada	Esboço Orçamentário
2014	PRJ7 (SP)	Advogado	Empresa de Consultoria Escritório Advocatício	Restrito ao Caixa Acompanhamento ineficiente da variação orçamentária

2015	PRJ2 (RS)	Advogado	Escritório Advocático	O esquema orçamentário não passa de uma formalidade para delinear a projeção do DRE
	PRJ3 (MG)	Advogado	NI	Apesar da orientação de abolir protocolos orçamentários teóricos e adotar o sistema <i>Beyond Budgeting</i> , os princípios que regem não eram visíveis na organização. O efeito do gatilho apontado no teor da programação de recebimentos e pagamentos se delineava sensível às decisões
2016	PRJ4 (PR)	Empresa de Consultoria	NI	O desenho orçamentário conecta a produção com vendas e o Departamento Contábil formata um sistema de custeio que permite extrapolar para uma projeção com possibilidades de confronto com o efetivo
	PRJ5 (RS)	Advogado	Escritório Advocático	Não há o setor de controladoria, sendo esta acumulada pelo setor de Contabilidade por meio de 3 auxiliares contábeis. A Tesouraria define o “olhar” aproximado do que se configura no mês seguinte
	PRJ6 (SP)	Advogado	Empresa de Consultoria	Delineamento das unidades orçamentárias improvisadas. Os gerentes de marketing e financeiro dominam integralmente a definição de todos os recursos orçados sem a participação efetiva dos gestores responsáveis
	PRJ9 (RS)	Advogado	Escritório Advocático	Os moldes orçamentários seguem a lógica orçamentária do orçamento base zero (OBZ). Porém é confuso. As prioridades são ignoradas e o marco zero orçamentário não consegue se desvincular dos dados históricos
2017	PRJ1 (SP)	Advogado	Escritório Advocático	Estrutura orçamentária com base no histórico (OBH) com acompanhamento periódico. Não há cenários orçamentários outros que não “o mais provável”.
	PRJ8 (SP)	Advogado	NI	Cada unidade administrativa tem a sua base orçamentária sem no entanto, uma integração no estilo consensual. O <i>feeling</i> de cada gestor prevalece sobre a plataforma orçamentária constituída impedindo o seu uso para fins de delineamento de cenários possíveis
	PRJ10 (CE)	Escritório Advocático	Escritório Advocático	A base mestre orçamentária é configurada com base na lógica do <i>Balanced Scorecard</i> (BSc). Há um conjunto de indicadores cujo monitoramento facilita comparações. Porém o único cenário considerado é o provável, sem interesses de delinear outras alternativas

Tabela 2 - Identificação do administrador judicial, empresa de consultoria e o sistema orçamentário de cada empresa

Fonte: Pesquisa de campo

As mesmas pessoas integrantes de cada unidade também avaliaram o efeito do sistema orçamentário no PRJ cujo teor é objeto da Figura 2. Para corroborar e confrontar o espectro avaliativo tecido pelos sujeitos de pesquisa das unidades em que exercem suas atividades foram colhidas falas dos administradores judiciais e os consultores externos. O resultado dessa leitura convergiu para uma forte consistência ao teor da Figura 2.

Ao serem solicitados para avaliarem o efeito do plano orçamentário existente na empresa com o Plano de Recuperação Judicial em andamento os sujeitos tinha cinco opções com valores entre zero e cinco com variação de 0,5. Todas as dez empresas pelo menos 3 sujeitos foram submetidos e por meio da estatística da moda qualificado o efeito consoante a Figura 2.

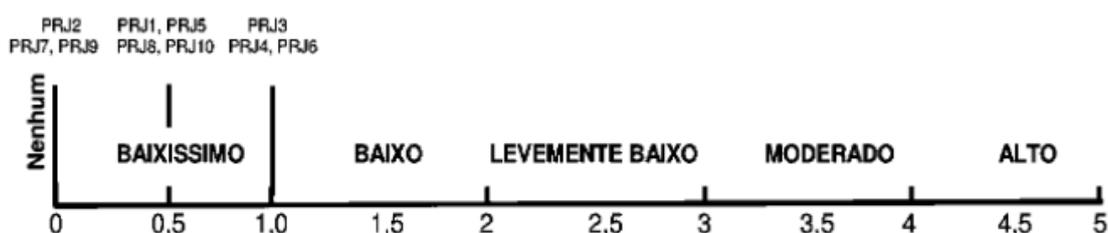


Figura 2 – Efeito do plano orçamentário existente nas empresas no PRJ

Fonte: Pesquisa de campo

Os dados consubstanciados na Figura 2 perfilam evidências pouco refutáveis no tocante a irrelevância do plano orçamentário. Cerca de 70 % da amostra não passa de uma mera formalidade jurídica se atentar para uma avaliação entre 0 e 0,5.

As engrenagens orçamentárias para se delinear o resultado líquido sinalizam não exercer prioridades no modelo de atuação da administrador judicial e os consultores externos. Uma incoerência se considerar tratar de uma das alavancas de preservação de valor da empresa em crise.

Todo o processo se configura como escopo, estabelecer regras de gestão que preservem a capacidade de geração de caixa corrente de forma que a programação de recebimentos seja compatível com a programação dos pagamentos os quais meticulosamente definidos, circunscrevendo assim na fronteira exclusiva da gestão do caixa. Reportando à Figura 3, a mesma ilustra esquematicamente as recém discussões.

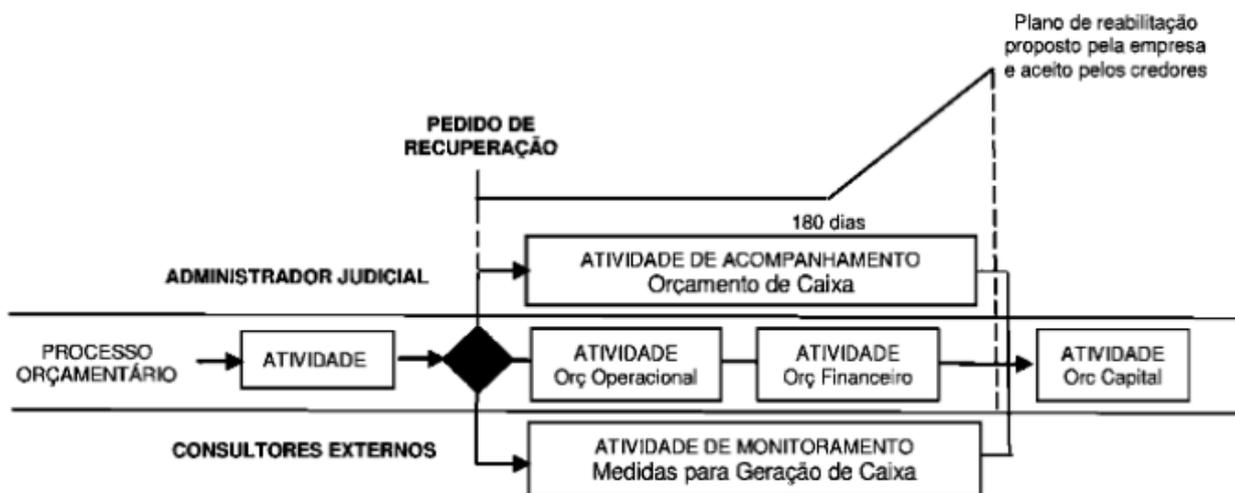


Figura 3 – O processo orçamentário das empresas no curso do PRJ

Fonte: Pesquisa de campo

Na janela temporal de 180 dias, rotulado como *automatic stay*, no qual credores não podem tomar nenhum bem da empresa, até mesmo aqueles dados como colaterais, a fim de não atrapalhar o funcionamento das atividades dela. Até o prazo temporal final a empresa deve aprovar o plano recuperatório sob pena de decretação de falência. Todas as empresas do estudo de campo superaram este estágio. Não obstante, os achados permitiram aferir claramente que o processo culminou em 3 caminhos, reforçando a irrelevância do sistema orçamentário implementado por cada empresa.

Na Figura 3, exibe paralelamente as atividades feitas pelo Administrador Judicial e retornando ao processo original orçamentário. Tendo em vista que suas informações e decisões serão somadas ao próprio processo da empresa. E tem também as atividades dos consultores externos que em conjunto com o administrador judicial se centram no fluxo de dinheiro do caixa. Enquanto este checa de quanto o fluxo de entrada contempla o fluxo de saída de recursos monetários, os consultores externos mapeiam ativos capazes de se tornarem líquidos.

Com base no conteúdo da Tabela 2, possibilita inferir que 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 orçamentaria 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.

Buscou-se entender o teor dos planos orçamentários até mesmo para exaltá-los junto o administrador judicial e compreender por que os consultores externos os desprezavam. 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 conseqüentemente *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

- AMORIM, L. **Por que as empresas quebram**. Salvador: Casa da Qualidade, 2000.
- ARAÚJO, A. As leis da falência: uma abordagem econômica. **Ensaio Econômico**, n. 474, FGV/EPGE, fev./2003.
- ASOGWA, 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**. MAlma: Liber AB, 2009.
- BONIOLO, E. **Perícias em falências e recuperação judicial**. São Paulo: Trevisan, 2015
- BOONE, A. L. e MULHERIN, J. H. How are firms sold?. **The Journal of Finance**. v. 52, n. 2, apr./2007.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPAT, J et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- DAVID, A. B. *et al.* **Reestruturação de empresas: como recuperar e reerguer negócios**. São Paulo: Matrix, 2016.
- 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 empresaria: a gestão da recuperação do valor e da performance**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUIMARÃES, I. **Por que as organizações adoecem?** São Paulo: Saraiva, 2007.
- 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.

JUPETIPE, F. K. N. et al. Custos de falência no Brasil comparativamente aos estudos norte-americanos. *Revista Direito GV*, v. 13, n. 1, jan.abr./2017.

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.

LE MOS, 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.

LUCATO, W. C. **A gestão da pequena e média empresa com dificuldades** financeiras. São Paulo: Artliber, 2013.

MELLO, P. C. de. **Perícia financeira**. São Paulo: Senac, 2016.

MILIONI, B. A empresa na UTI: como salvar seu negócio!. São Paulo: Ômega, 2000.

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.

SANTOS, V. P. dos. **Manual de diagnóstico e reestruturação financeira de empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHOEMAKER, P. **Erros incríveis**: por que o maior de todos os equívocos pode gerar resultados de alto impacto. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

SILVA, T. G. O. *et al.* A importância do plano de recuperação judicial para empresas: um estudo multicaso. **Revista Interação**, v. 19, n. 2, 2017.

SILVA, V. A. B. e SAITO, R. Corporate restructuring empirical evidence on the approval of the reorganization plan. **Rausp Management Journal**, n. 53, 2018.

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.

WALKER, I. Comprando uma empresa com dificuldades financeiras. São Paulo: Makron Books, 1994.

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.

SOBRE O ORGANIZADOR

JORGE SOISTAK Mestre em gestão de Cooperativas pela PUC-PR, pós-graduado em gestão e Auditoria de Negócios pela Unicentro e Marketing pela Universidade Positivo. Graduado em Ciências Contábeis pela UEPG e Administração pela Unicesumar. Professor universitário com atuação nas áreas de empreendedorismo, gestão da qualidade, gerenciamento de projetos, planejamento tributário, contabilidade gerencial, financeira e estratégica. As atividades profissionais contemplam atuação nas áreas de gestão administrativa, financeira, responsabilidade social e gerenciamento de projetos. Principais habilidades voltadas a negociação, revisão e mapeamento de processos, gestão de custos e visão sistêmica. Atualmente professor e gestor hospitalar com ampla experiência em cooperativismo do ramo saúde.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-361-3

