



---

### **O tempo passou na janela e só a Carolina não viu**

**Alisson Mendes da Silva.** Administrador. MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac Minas. [alisson.40@yahoo.com.br](mailto:alisson.40@yahoo.com.br)

**Varda Kendler.** Publicitária. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial, Marketing e Gestão Estratégica da Informação. Mestre em Administração. [vkendler@hotmail.com](mailto:vkendler@hotmail.com)

---

### **Introdução**

Naquela manhã de quinta-feira, 06 de setembro de 2018, o recém-promovido a Coordenador de Controladoria da Rem, Rodrigo de Albuquerque, em um bate-papo informal com seu único funcionário, Moacir Caixeta, relembrava o tempo em que era analista de custos e não tinha a responsabilidade de entregar o orçamento anual para análise e aprovação da diretoria, tarefa esta que antes era desenvolvida pelo antigo *controller* Alexandre Motta. Diante do seu primeiro orçamento e ainda com pouca experiência, Rodrigo teria que tomar a primeira de várias decisões: entregar os números dentro do prazo estipulado pela diretoria e pela matriz na Itália ou atrasar a entrega, reunir-se com todas as áreas da empresa e fazer um orçamento mais assertivo. Mesmo com dezenas de relatórios a fazer, Rodrigo ainda encontrava um tempo para as conversas extrovertidas com Moacir. Comparava a música de Chico Buarque que dizia “*O tempo passou na janela e só a Carolina não viu*”, com o momento vivido pela equipe, que tinha o tempo e a inexperiência como umas das principais dificuldades na elaboração do orçamento de 2019.

A Rem do Brasil, empresa do ramo de autopeças, localizada na cidade de Betim, Minas Gerais, tinha como meta corporativa o cumprimento de todos os prazos estabelecidos pela matriz na Itália. Caso eles não fossem cumpridos, resultaria em descontos ou até mesmo a suspensão total do bônus pago para a diretoria financeira.

Em uma reunião realizada duas semanas antes da data final de entrega do orçamento anual, o *CEO* da empresa, Roberto Noel, fez o seguinte questionamento a Rodrigo: os números apresentados de *budget* até agora não me servem para nada! Será que vocês, da Controladoria, são realmente capazes de elaborar um *budget* sozinhos?

## **Antecedentes e contexto**

### **A Rem e o seu crescimento**

A empresa de autopeças Rem foi fundada em 1961, na pequena cidade de Bergamo, na Itália. Assim como outras empresas do ramo automobilístico, a Rem iniciou suas atividades em uma modesta fábrica que funcionava nos fundos de uma oficina mecânica. No ano de 1964 começou a fornecer sua produção de discos e tambores de freio a grandes montadoras.

No segundo semestre 64, com o início do fornecimento de sua produção a grandes nomes, como Alfa Romeo e Volkswagen, o fundador e então presidente da empresa, Enzo Baggio, se viu diante de um potencial mercado de crescimento. Assim, decidiu buscar um empréstimo em um banco italiano para aumentar a produção da empresa e adquirir um terreno onde, dois anos e meio depois, veio a construir a primeira planta da Rem.

Antes que a Rem entrasse de vez no mercado de autopeças italiano, a montadora Alfa Romeo importava todas as partes dos componentes de frenagem do Reino Unido, tornando, assim, o custo de produção dos veículos mais caro devido ao pagamento de impostos e frete.

Baggio, percebendo as dificuldades que a montadora tinha em importar peças, ofereceu uma parceria, uma espécie de contrato de fidelidade, na qual a Rem seria seu fornecedor exclusivo de freios. Em contrapartida, reduzia o preço das peças e garantiria a qualidade dos produtos fornecidos.

Com a morte do fundador da Rem, Enzo Baggio, em 1993, o seu filho, Alessandro Baggio, que até então era diretor financeiro, assume a presidência da empresa e já no primeiro ano entra com a meta de dobrar o faturamento anual.

Em 1996, Alessandro, junto com o Conselho de Administração da empresa, decidiu entrar em um novo ramo de mercado, o de fornecimento de produtos de alto desempenho, fechando parcerias com marcas renomadas como Ferrari, Ducati, BMW e Land Rover, o que aumentou, ainda mais, a receita anual da empresa, conforme havia previsto.

Atualmente, a Rem está presente em 16 países, emprega mais de 7.000 pessoas, entre funcionários diretos e indiretos, e se tornou líder mundial na produção, comercialização e desenvolvimento de sistemas de freios automotivos.

### **A Rem do Brasil**

Em 1998 a Rem decidiu investir no mercado sul-americano, escolhendo o Brasil para sediar a primeira fábrica do continente. Alessandro Baggio designa Geronimo Pellegrini, antigo funcionário de finanças da Rem na Itália, como diretor delegado da nova fábrica brasileira.

No ano de 1999 a Rem do Brasil inicia suas atividades produtivas em um município mineiro próximo a Betim, em um galpão alugado pela empresa. No princípio das operações, a empresa contava com pouco mais de 60 funcionários, entre operadores de máquinas e equipe da área administrativa. Produzia cerca de 950 mil peças por ano e tinha como principal cliente a Fiat Automóveis.

No primeiro semestre de 2000 a prefeitura de Betim doa um terreno à Rem do Brasil, no distrito industrial Bandeirinhas, a fim de trazer novos investimentos e empregos para a região. Já com o terreno pronto para a construção, Pellegrini consegue recursos financeiros junto à matriz na Itália para a construção da nova fábrica. Seis meses depois a empresa se muda para sua nova sede em Betim. A construção, apesar de rápida, contava com um enorme galpão, onde ficava o setor de produção dos discos e tambores de freios, e ainda um prédio onde funcionavam os setores Administrativos, Recursos Humanos, Informática e Compras.

Nos quatros anos subsequentes a empresa conseguiu novos importantes clientes como Volkswagen, Renault, Nissan, Mitsubishi e Ford. O mercado brasileiro de

produção de veículos vinha crescendo ano após ano. O governo federal dava incentivos fiscais às montadoras e chegou até a isentar o IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) para incentivar a população a comprar carros novos. Os bancos e as financeiras ofereciam financiamento de carros novos a perder de vista em até 120 prestações. A produção da empresa chegou a seis milhões de peças produzidas em 2006. A empresa trabalhava em três turnos e tinha em torno de 230 empregados.

Diante do crescimento da produção e das vendas de peças da Rem no Brasil, Pellegrini é nomeado presidente da empresa. Toda a parte comercial, financeira, fiscal, projetos e orçamento eram avaliados e aprovados por ele. A pedido da Rem Matriz, em 2007 foi contratado um diretor financeiro - Nilton Rocha - que ficaria responsável pela parte financeira, contábil e, principalmente, a área de orçamento anual.

## **A Controladoria**

Três meses após assumir o cargo de diretor financeiro, Nilton decidiu estruturar um setor de Controladoria da Rem do Brasil. O setor ficaria responsável direto pelos reportes financeiros enviados à Rem na Itália, análises de investimentos e de viabilidade de novos projetos e a elaboração dos orçamentos anuais. Nilton precisava de, no mínimo, três pessoas para compor o novo setor. Foi então que ele resolveu dar oportunidade às pessoas que já trabalhavam na empresa. O diretor chamou o gerente de RH, Mário Montes, e pediu que fossem divulgadas as oportunidades para os colaboradores que se enquadravam no perfil das vagas de **analista de custos, analista de controladoria e controller**.

Depois de alguns dias, Mário, do RH, apresentou a Nilton, o novo diretor financeiro, dois possíveis candidatos às vagas de **analistas**:

- **Rodrigo Rezende:** formado em Administração de Empresas, trabalhava na Rem desde o início das operações. Profissional dedicado, ele já tinha passado por setores como logística, contabilidade, informática e exercia o cargo de coordenador de almoxarifado.

- **Moacir Caixeta:** também formado em Administração de Empresas, trabalhava como analista financeiro e era funcionário desde 2006. Tinha inglês intermediário e estava cursando uma pós-graduação em Finanças e Controladoria.

Após entrevistas realizadas com os dois candidatos, o diretor Nilton deu um parecer favorável ao gestor de RH e pediu que ele cuidasse dos trâmites legais da promoção dos funcionários. Lembrou que tinha pressa em contratar o **controller** para que a equipe fosse, enfim, formada.

Na semana seguinte Mário apresentou a Nilton o candidato:

- **Alexandre Motta:** graduado em Contabilidade, o candidato tinha mais de cinco anos de experiência no mercado em controladoria, possuía inglês e italiano fluentes e fazia pós-graduação em Gestão de Pessoas.

Nilton também aprovou a contratação de Alexandre Motta formando, assim, a equipe de Controladoria da qual ele era o responsável.

### **O investimento na nova fábrica de São Paulo**

Com as vendas de automóveis aquecidas, o presidente e o diretor financeiro decidem, no final de 2007, abrir uma nova filial da Rem do Brasil no estado de São Paulo, com a perspectiva de aumentar o *market share* de 42% para 76% no prazo de quatro anos.

O investimento inicial era de 60 a 100 milhões de reais, do qual a Rem Matriz iria financiar 100% dos custos. O retorno do investimento se pagaria em sete anos, conforme estudo e orçamentos anuais projetados para os anos seguintes.

No ano de 2010 a nova fábrica fica pronta, aumentando a capacidade produtiva da empresa para oito milhões de peças produzidas por ano. Durante dois anos a fábrica funcionou, mas a filial apresentava sérios problemas: dificuldades de encontrar mão de obra qualificada, o índice de peças ruins no cliente disparou e o mercado de venda de automóveis passou por uma recessão nunca antes vista.

Em dezembro de 2012 a filial da Rem do Brasil foi obrigada a fechar as portas, resultando nas demissões do presidente Geronimo Pellegrini e do diretor financeiro Nilton Rocha.

Diante dos fatos ocorridos, o Conselho de Administração da matriz ordenou que todos os orçamentos anuais e investimentos previstos deveriam ser enviados preliminarmente para análise e posterior aprovação.

### **O novo presidente**

O novo presidente, Roberto Noel, trabalhava com revenda de autopeças e tinha um bom conhecimento do processo produtivo. Ele foi contratado diretamente pela matriz na Itália, onde ficou por um período de três meses em treinamento. Foi apresentado aos funcionários da Rem do Brasil em meados de março de 2013. Chegou com a missão de reduzir custos, reestruturar setores e entregar um orçamento anual compatível com a realidade que o país enfrentava.

Até o ano de 2017 a equipe de Controladoria, gerenciada pelo *controller* Alexandre Motta, conseguiu atender todas as demandas e prazos estipulados pelo presidente da empresa e pela matriz na Itália. Depois de fazer o orçamento anual para o ano de 2018, Alexandre Motta tem uma oportunidade para trabalhar fora do país e pede demissão.

### **A equipe Órfã**

Com a saída do gerente da Controladoria, certa angústia e medo tomou conta dos funcionários Rodrigo Rezende e Moacir Caixeta. Apesar de os dois já terem muito tempo de empresa, não sabiam ao certo o que iria acontecer com eles. Com a saída do gestor Alexandre, Rodrigo foi promovido a coordenador da área a convite do próprio presidente. Ficou, ao mesmo tempo, entusiasmado e apreensivo.

Rodrigo e Moacir, além de colegas de trabalho, também eram amigos pessoais e, de vez em quando, iam almoçar fora da empresa para espalhar um pouco a cabeça. Em um desses almoços informais, Rodrigo confessou ao colega que havia ficado muito feliz quando recebeu, do próprio presidente Roberto Noel, a promoção para

coordenador de Controladoria. Estava muito empolgado com a nova trajetória e novos desafios a serem enfrentados. Só não esperava que as cobranças e os questionamentos viriam na mesma proporção que a mudança de cargo e da própria remuneração.

Roberto, quando entregou a Rodrigo a carta da promoção, disse que ele poderia ficar tranquilo, que sabia da inexperiência da equipe e que iria ajudar no que fosse necessário para a boa fluidez do trabalho da Controladoria. Entretanto, Rodrigo sentia certo receio quando precisava apresentar os resultados financeiros a Roberto, pois ele não transparecia receptividade e não aceitava outro resultado que não fosse o lucro.

### **Reunião com o Presidente**

Rodrigo já estava arrumando a sua mochila para ir embora quando, de repente, um e-mail de confirmação de reunião apareceu na tela do seu computador. Era a secretária do presidente, Paloma Fonseca, marcando uma reunião para o dia seguinte.

No dia posterior, quando ainda faltavam 15 minutos para o início da reunião, Rodrigo já estava presente na sala da diretoria. Às 8 horas em ponto Roberto entra na sala e pede à sua secretária para fechar a porta.

- Vamos começar? - diz Roberto.

**Roberto:** Bom dia, Rodrigo! Onde está o outro analista, o Moacir Caixeta?

**Rodrigo:** Bom dia, Roberto! O senhor pode aguardar um instante que vou chamá-lo?

**Roberto:** Sim!

**Rodrigo:** Pronto, Roberto. Estamos aqui!

**Roberto:** Senhores, bom dia! O motivo de nossa reunião aqui vocês já devem ter ideia. Com a saída do Alexandre, só ficaram vocês dois na Controladoria e eu gostaria sinceramente de saber: vocês são realmente capazes de fazer todo o serviço que é pertinente à área de vocês ou eu terei que buscar um *controller* no mercado?

**Rodrigo:** Roberto, o Alexandre trabalhava com a gente já havia alguns anos. Ele, de fato, era um excelente profissional! Acredito que ele tentou nos passar todo o conhecimento que ele tinha em controladoria. A única coisa que vejo como problema, Roberto, é o fato de nossa equipe ser realmente muito enxuta e termos uma quantidade enorme de trabalho a ser entregue todos os meses. Sem contar com os orçamentos que têm que ser entregues e revistos todos os anos.

**Roberto:** Rodrigo, não existem problemas, existem sim, oportunidades! Eu sempre achei muito três pessoas trabalhando na Controladoria! Vou deixar bem claro para vocês que eu tenho dois pontos-chaves para trabalhar nos próximos anos: atingir a margem de contribuição dos produtos vendidos em 26%, esperada pela matriz, e trabalhar com o mínimo de pessoas possível. É cortar na carne mesmo! Não tenho a intenção de mandar nenhum dos dois embora. Só gostaria de saber se podemos contar com vocês.

**Rodrigo:** Da minha parte sim! Sempre entregamos todo o nosso trabalho com qualidade e dentro dos prazos estipulados.

**Moacir Caixeta:** Roberto, pode ter certeza de que faremos o melhor para tentar suprir a falta do Alexandre e atender da melhor forma possível.

**Roberto:** Agradeço o empenho de vocês e a gente vai se falando na medida do possível! Obrigado!

O trabalho ia sendo feito conforme o presidente havia solicitado ao setor de Controladoria apesar de que, com frequência, Rodrigo e Mário precisavam trabalhar até altas horas da noite. No início de setembro de 2018 vinha a tão temida reunião com a diretoria para discutir os números do orçamento para o ano de 2019. A secretária Paloma Fonseca marca novamente a reunião de orçamento.

### **A reunião do Orçamento de 2019**

A reunião do orçamento de 2019 era bastante aguardada por Roberto. Era imprescindível mostrar um orçamento melhor que o do ano de 2018 para a matriz, principalmente porque o presidente tinha em sua mente a construção de um novo



galpão dentro do próprio terreno da empresa. O novo galpão tinha um custo elevado; algo em torno de seis milhões de reais e serviria para guardar todas as embalagens enviadas aos clientes, evitando, assim, que elas ficassem no tempo aumentando o custo de reforma e possível oxidação das peças enviadas às montadoras.

**Rodrigo:** Roberto, bom dia! Aqui está uma prévia do orçamento de 2019. Estamos prevendo praticamente o mesmo volume de 2018 e não conseguimos atingir a meta de 26% da margem de contribuição dos produtos vendidos.

**Roberto:** Não estou gostando do que eu estou vendo. Continue...

**Rodrigo:** A redução de custos de pessoal para 2019 só será possível se nós terceirmos nossa folha de pagamento, contratarmos serviço de mão de obra temporária para os setores de produção e logística e ainda fecharmos o nosso refeitório.

**Roberto:** Concordo com a terceirização da folha e a contratação de alguns temporários, que têm custo mais baixo. Mas, de onde vocês tiraram a ideia de fechar o refeitório?

**Rodrigo:** Dentro do possível, sentamos e discutimos com cada gerente a possibilidade de redução de custos. O fechamento de refeitório e a substituição pelo vale-alimentação são ideias que vieram do setor de Recursos Humanos.

**Roberto:** O setor de Compras conseguiu rever os contratos com os fornecedores conforme eu orientei?

**Rodrigo:** Sim, alguns contratos foram revistos e pagaremos somente a inflação acumulada do período. Já os fornecedores de matéria-prima estão pedindo um reajuste de 6%.

**Roberto:** Impossível! A matéria-prima representa quase 60% dos nossos custos! No final das contas, qual seria o resultado final do orçamento de 2019?

**Rodrigo:** Seria um prejuízo de 1,68% se comparamos com o orçamento previsto para 2018.

**Roberto:** Rodrigo, esses números apresentados até agora não me servem para nada! Temos menos de um mês para apresentar o orçamento de 2019 para aprovação da matriz. Não podemos mostrar um resultado pior do que o do ano passado... Sugiro que você se reúna com cada gerente e me traga uma solução até a próxima semana!

Ao sair da sala de reunião, Rodrigo chamou Moacir para tomar um café na copinha da empresa e comentou o que tinha acontecido. Rodrigo sabia que os números apresentados do orçamento de 2019 não estavam bons, mas era apenas um retrato do mercado e dos custos que cada gerente teria passado até o momento.

Lembrou-se do tempo em que Alexandre Motta, o antigo *controller*, ficava por conta de resolver essa parte burocrática do orçamento. Quanta experiência e conhecimento ele tinha! O sentimento de Rodrigo e Moacir era de vulnerabilidade diante daquela situação: sentiam-se “órfãos” sem o apoio e orientação do antigo gestor. Rodrigo recordou-se da música “*O tempo passou na janela e só a Carolina não viu*” e perguntou a si próprio se, de fato, conseguiria entregar o orçamento anual para o ano de 2019 dentro do prazo, e atendendo aos requisitos e expectativas da presidência da empresa.