



Conhecimento em gestão financeira e controladoria e conhecimento do mercado onde atua: qual tem maior valor?

Luciene Martins Nascimento. MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac Minas – Unidade Contagem. Bacharel em Ciências Contábeis. lucienne.nato@hotmail.com. Belo Horizonte/MG. 2020.

Juan Ferrari Rizzo. Doutor em Geografia. Professor de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso no Núcleo de Pós-Graduação e Ensino a Distância da Faculdade Senac Minas. frizzobh@yahoo.com. Belo Horizonte/MG. 2020.

Resumo do Caso

Este caso para ensino apresenta o processo frustrado de implantação de uma Gestão Financeira e Controladoria em uma pequena indústria de respiradores e equipamentos cirúrgicos. O caso descreve como Adriana, atuando em um mercado que ela não conhecia e amparada por uma equipe despreparada, fez com que uma empresa se afundasse em dívidas e gerasse um desentendimento grave entre os sócios. A questão central discutida é como a Gestão Financeira e Controladoria de uma empresa, se mal feita, pode prejudicar tanto a saúde financeira, quanto o clima e o entendimento entre os sócios. A principal característica do negócio era a qualidade dos produtos e o conhecimento de mercado que a equipe veterana tinha, o que foi completamente ignorado por Adriana e sua equipe. O caso busca debater não só o impacto da Gestão Financeira e Controladoria no negócio quanto a valorização da equipe, a confiança dos sócios em seus colaboradores e o conhecimento de mercado.

O caso

Em maio de 2018, o Médico Cirurgião, Dr. Marcos Egos, dono da NPA Indústria e Comércio, uma fábrica de respiradores e equipamento cirúrgicos, decidiu buscar novos investimentos para sua empresa. O intuito era investir em pesquisa para desenvolver um novo modelo de respirador que iria revolucionar as cirurgias pulmonares.

Dr. Marcos Egos era um homem de meia idade, alto, um pouco acima do peso, que tinha uma maneira rígida e um tanto antiquada de administrar. Prezava pelo cumprimento exato de cada segundo trabalhado, não tolerando nenhum tipo de atraso. Era formado em medicina pela UFMG e tinha se especializado em cirurgias pulmonares, tornando-se referência para este tipo de procedimento no país. Seu conhecimento médico era amplo, mas os seus conhecimentos como empresário, nem tanto.

Ele levou o projeto para novos investidores, e a AMC Investimentos, empresa que atuava no mercado investindo em pequenas empresas com capacidade de crescimento, acreditou no potencial da empresa do Dr. Marcos.

Tudo parecia fluir da maneira mais positiva possível. A AMC Investimentos trouxe uma nova equipe administrativa para o time, departamentalizou os setores, incluiu novos processos, trocou o escritório de contabilidade que prestava serviço para a fábrica, começou a construção de uma nova sede, entre outras mudanças. Parecia que a pequena NPA Indústria e Comércio iria finalmente se tornar uma grande indústria.

Infelizmente, não foi o que aconteceu. Depois de um tempo de atuação da AMC Investimentos, algumas desavenças internas começaram a surgir entre a nova e a velha equipe. Os novos eram geridos pela Diretora Administrativa, Adriana Canvas, uma senhora de 50 anos de idade, olhos azuis e cabelos grisalhos, que era formada em Administração de Empresas pela PUC-MG e com MBA em Gestão Financeira e Controladoria, pela mesma instituição. Já a equipe antiga era comandada pelo casal Shirley e Rodolfo Arantes. Ela, uma mulher de 40 anos de idade, cabelos bem ruivos e chamativos e com formação em Processos Gerenciais pela UNA-MG. Ele tinha 45 anos de idade e cabelos grisalhos, sem nenhum tipo de formação específica e com conhecimento adquirido na prática do dia a dia. Juntos, o casal tomava conta da equipe que tinha todo o conhecimento da indústria de equipamentos cirúrgicos, conhecimento este que não viera do meio acadêmico, e sim, da prática e das tentativas e erros dos dez anos que já atuavam no mercado. Acontece que os novos investidores queriam, aos poucos, substituir os antigos funcionários por novos, sem levar em conta a experiência de mercado que os veteranos tinham e que os novos não possuíam. Supervalorizavam o conhecimento acadêmico da nova equipe e desvalorizavam o conhecimento prático e específico da

equipe veterana. Porém, apesar de ter um currículo melhor, Adriana e sua equipe não conseguiam demonstrar os resultados esperados.

Será que o novo modelo de gestão de Adriana Canvas para a NPA Indústria e Comércio vai funcionar? Qual o motivo de seu setor não estar dando o resultado esperado? Como vai ficar a convivência entre a nova e a antiga equipe?

Como tudo realmente começou

A NPA Indústria e Comércio foi fundada por Marcos Egos após a falência da empresa de seu pai, Dr. Napoleão Egos, que atuava no mesmo ramo. Ele comprou toda a estrutura e maquinário da falida empresa do pai e iniciou seu próprio negócio. A empresa, apesar de ter muitos anos de atuação no mercado, sempre foi muito pequena e administrada de maneira completamente amadora devido à falta de conhecimento de Marcos em gestão empresarial, já que, afinal, ele era formado em medicina, uma área completamente diferente.

A falta de entendimento de administração sempre fez a NPA ser uma empresa que mantinha lucros baixos ou até mesmo ficava no zero a zero. Porém, por se tratar de um mercado com pouquíssima concorrência e com uma demanda constante, Marcos sabia que um dia sua pequena empresa iria lhe trazer muito retorno.

A NPA Indústria e Comércio, era especialista em respiradores e equipamentos cirúrgicos para cirurgias pulmonares. O seu principal produto eram as máquinas que substituíam os pulmões durante a cirurgia, mantendo o paciente vivo e respirando. Além dos respiradores, produziam também tubos, sugadores e cânulas entre outros produtos descartáveis utilizados tanto em cirurgias do pulmão como em outras especialidades. O foco da empresa sempre foram as máquinas, mas, para diversificar seus produtos, passou a produzir esses outros produtos descartáveis também.

O que faltava de conhecimento em administração e gestão, sobrava em conhecimento técnico e de mercado na NPA Indústria e Comércio. Tanto Marcos como sua equipe tinham total conhecimento da área médica e de como atuar nesse mercado. Sabiam como fazer um produto de alta qualidade, mesmo com poucos recursos. Além disso, tinham total conhecimento das regras da ANVISA, e por esse motivo conseguiam todos os certificados com muita facilidade. Todo o processo

produtivo e de qualidade do produto era impecável e impressionava até mesmo outras multinacionais do ramo. Porém, a parte de administração e controladoria ficava abaixo das expectativas.

Primeiramente, a empresa não tinha um sistema integrado. Tudo era controlado através do Excel e o financeiro era feito através de um sistema simples e que já havia sido descontinuado pelo desenvolvedor há uma década. Não tinham muita noção de fluxo de caixa, custos e formação de preço de venda. O setor comercial fazia o preço dos produtos baseando-se em uma conta de cabeça, feita por alto, no ato da negociação. Para piorar, não eram considerados no custo do produto coisas básicas, como valor da mão de obra, impostos e o custo de esterilização. Basicamente, o custo considerado era apenas o de matéria-prima. Isso sem falar que nunca levaram em conta as despesas.

A NPA Indústria e Comércio sobrevivia há tanto tempo por dois motivos: o primeiro era a qualidade inegável de seus produtos e o segundo era o fato de conhecer muito bem o mercado e seus clientes.

O ponto é que o conhecimento da equipe atual era o suficiente para manter a qualidade dos produtos, e os conhecimentos de mercado que o Dr. Marcos tinha fazia com que ele conseguisse manter os preços dos seus produtos competitivos com os poucos concorrentes que tinha. O problema maior era na gestão dos custos, ele não sabia, de fato, o custo da sua empresa e isso sempre prejudicava os seus lucros.

A vinda de novos investidores

Como já foi dito, a NPA tinha muito conhecimento do seu mercado e a qualidade dos seus produtos era conhecida pelos seus clientes. Com base nisso, o Dr. Marcos começou a projetar um futuro melhor para sua pequena empresa. Ele tinha vontade de investir na pesquisa de um produto novo que prometeria revolucionar o mercado. Para isso, precisava de mais capital. Por esse motivo, foi buscar esse dinheiro no mercado.

Quando conseguiu o capital da AMC Investimentos e o apoio deles para suprir aquilo que a NPA tinha de mais deficiente, a alegria foi total. Tanto o Dr. Marcos quanto sua pequena equipe de dez funcionários, ficaram muito empolgados com essa nova era. A NPA deixou de ser LTDA e passou a ser SA.

Adriana Canvas, a diretora enviada pela AMC para cuidar da administração da NPA, já chegou fazendo muitas mudanças necessárias ao crescimento e profissionalismo da empresa. Primeiramente, foi atrás de um novo sistema informatizado para aposentar a maioria das planilhas em Excel. Na medida em que o sistema era implementado, alguns controles que antes eram feitos em Excel começaram a ser descartados. Em seguida, ela trouxe uma equipe com formação acadêmica e experiência em financeiro e controladoria. Adriana também investiu em um profissional de logística para tomar conta do estoque que, apesar de ser um setor que já funcionava bem, ela acreditava precisar de melhorias.

Enquanto Adriana fazia suas mudanças, a AMC Investimentos aportou um total de 10 milhões, a metade dos 20 milhões de reais acordados para o investimento. Este valor inicial foi utilizado para que a empresa conseguisse colocar suas contas em dia e começasse a investir na pesquisa que prometia revolucionar o mercado. Quando a pesquisa já havia iniciado e a empresa começava a organizar seus processos financeiros e administrativos, os sócios viram a necessidade de investir em um novo espaço para que tivessem uma melhor estrutura para a equipe e seus novos projetos. Foi então que começou a saga em busca de uma nova sede.

Rodolfo Arantes, o Diretor de Projetos e homem de confiança de Marcos Egos, ficou encarregado de pesquisar um local para a nova sede. Trouxe mais de cinco opções que foram todas rejeitadas por Adriana e os investidores da AMC Investimentos. Esse foi o primeiro atrito entre a nova e a antiga equipe. O argumento de Adriana era que os custos envolvidos em todas as opções que Rodolfo trouxera eram muito altos para a empresa. Porém, alguns meses depois, quando finalmente decidiram o local da nova sede, o local sugerido por Adriana tinha um aluguel duas vezes maior do que os imóveis sugeridos por Rodolfo e ainda precisaria de uma reforma grande para ficar dentro dos padrões exigidos pela ANVISA.

Enquanto a polêmica da nova sede acontecia, outros problemas internos iam surgindo. Uma parte do dinheiro investido pela AMC Investimentos foi gasto em folha de pagamento dos novos colaboradores. A NPA já tinha ido de 10 para 45 funcionários. A antiga equipe, e até mesmo Marcos, começavam a questionar a necessidade de alguns deles. Uma equipe de Qualidade, que antes funcionava com apenas um colaborador, agora tinha cinco. A logística, que era feita por duas pessoas, agora tinha quatro. A produção tinha triplicado de tamanho e a justificativa

era a produção de uma nova linha de produto que, além de vender pouco, tinha um valor agregado muito baixo. Ainda falando sobre essa nova linha, Adriana, junto com o setor de compras e comercial, fizeram uma compra milionária de matéria-prima com o objetivo de suprir a suposta demanda desses novos produtos, demanda que nunca veio. Como já mencionado, o foco da NPA eram os respiradores e alguns acessórios descartáveis. Mas, a proposta de Adriana era um investimento alto em uma gama de produtos como luvas, máscaras e aventais, entre outros produtos que, além de não serem o foco da empresa, tinham baixo valor agregado e baixa saída, também eram mais concorridos.

A empresa, que antes comprava por demanda de produção, agora passou a manter estoque. Isso gerou um novo custo, afinal não tinha espaço no galpão para guardar tanta coisa. Por conta disso, passaram a alugar um outro galpão apenas para guardar parte dessa matéria-prima. O produto principal da empresa passou a ser deixado de lado para dar foco a essas novas linhas que não traziam o resultado esperado. Os antigos colaboradores, cada vez mais incomodados em receber ordens de Adriana e sua equipe, questionavam e reclamavam com Marcos sobre tudo que estava acontecendo.

O sonho começava a virar pesadelo

Não era apenas o clima dentro da NPA Indústria e Comércio SA que estava de mal a pior. Os resultados não eram os melhores e o incômodo de Marcos com o serviço prestado por Adriana e sua equipe só crescia.

Quando a NPA se tornou SA, precisou sair do simples nacional e mudar seu regime tributário. A empresa tinha o planejamento de ter dois anos de prejuízo controlado enquanto se estruturava, ia para uma nova sede e investia na pesquisa de um novo produto. Ainda assim, Adriana e os gestores da AMC Investimentos acharam melhor colocar a empresa no Lucro Presumido, uma decisão um tanto questionável para uma empresa que já projetava prejuízo nos próximos dois anos. Essa decisão acarretou um aumento significativo nos impostos, aumento esse que Marcos não esperava e nem estava acostumado. Aliado a isso, vinha o grande investimento em matéria-prima perecível que se acumulava no estoque, e a quantidade absurda de dinheiro gasto com a reforma da nova sede e o aluguel. Outro custo que não parecia ter o retorno esperado era o do sistema informatizado.

Já havia se passado um tempo desde a sua implantação, mas as falhas que ele apresentava eram incontáveis. Isso obrigava a voltar os controles para o Excel em diversos módulos, como a Logística e a Controladoria.

Ainda que tudo indicasse que o fracasso se aproximava, Dr. Marcos Egos se mantinha confiante. Ele continuava trabalhando com a equipe de projetos no desenvolvimento de um novo produto e sabia que ainda faltavam 10 milhões para a AMC Investimentos colocar na empresa e finalizar o montante combinado inicialmente.

Algumas coisas começavam a ser questionadas

Conforme a insatisfação do Dr. Marcos e sua equipe de confiança crescia, mais questionamentos eles faziam. Tanto o Dr. Marcos quanto seu casal de diretores, Shirley e Rodolfo Arantes, começaram a se fazer algumas perguntas. Se Adriana e sua equipe tinham tanto conhecimento de Gestão Financeira e Controladoria, como ela aprovou a compra de matéria-prima perecível para ficar acumulada no estoque? Como ela aprovou o aluguel e reforma de uma nova sede que consumia tanto recurso da empresa, ainda que tivesse outras opções com custos menores? Qual o motivo de optar por um regime tributário que geraria mais despesas com impostos? Qual o motivo de pagar a licença de um *software* que não apresenta informações confiáveis? E, por fim, por que parecia que a empresa estava se afundando mais em dívidas agora que tinham uma equipe supostamente capacitada para lidar com os recursos financeiros dela?

Essas perguntas não saíam da cabeça do Dr. Marcos e foi por isso que ele convocou uma reunião. O intuito era ver os números que a empresa tinha. Ele queria a análise dos balancetes, a projeção de custo de cada produto, a formação de preço de venda. Enfim, ele queria ver a fundo todo o trabalho desenvolvido por Adriana e sua equipe.

No dia e hora marcada, estavam na sala Dr. Marcos, Rodolfo, Shirley, Adriana e Gustavo, o Analista de Controladoria da empresa, um rapaz de trinta anos, formado em Ciências Contábeis pela PUC-MG e com MBA em Gestão Financeira e Controladoria. Ele havia levantado todos os números solicitados por Marcos e que seriam apresentados na reunião.

Durante toda a fala de Gustavo, o Dr. Marcos Egos ficou em silêncio no fundo da sala enquanto observava os números apresentados. Quando o Analista terminou de falar, Marcos apenas disse: “*Esses números estão todos errados*” e saiu da sala. O clima ficou pesado e todos os que restaram na sala ficaram constrangidos.

Futuramente, fizeram outras reuniões e Dr. Marcos insistia em dizer que os números apresentados pela controladoria estavam errados. O motivo dele ter tanta certeza dos erros apresentados por Gustavo eram seus anos de conhecimento do mercado. Marcos conhecia o nome de cada matéria-prima utilizada nos seus produtos e o preço de cada uma delas. Ele podia até não conhecer a fundo todos os custos de sua empresa, mas a porcentagem do custo da matéria-prima ele conhecia, e o valor apresentado por Gustavo era muito diferente do valor que ele tinha na cabeça. Ele precisava que alguém de sua confiança analisasse a planilha de Gustavo e verificasse cada linha nela.

Rodolfo foi encarregado de sentar-se com Gustavo e rever produto a produto como ele chegou naquele custo de matéria-prima. Para surpresa do Dr. Marcos foi descoberto que os valores, de fato, estavam errados por um simples erro de fórmula no Excel.

O final

O erro do Analista de Controladoria foi o “*fim da picada*” para Marcos. Para ele, um erro como aquele era inaceitável. Tinha investido em um sistema de informação e em um profissional qualificado, e o mínimo que ele queria era uma informação correta.

Em reunião com os sócios da AMC Investimentos, desabafou todas as suas frustrações de forma agressiva. Essa reunião foi marcada por uma briga intensa entre eles e pela saída de Andreia e toda sua equipe.

A NPA Indústria e Comércio voltou a ter seus 10 fiéis funcionários. Porém, continuava como uma Sociedade Anônima e no Lucro Presumido, com todos os encargos que isso trazia, e agora um grande gasto com rescisões, como também uma dívida enorme, oriunda da reforma da nova sede e da gigantesca compra de matéria-prima. O clima nada amigável entre os sócios fez com que a AMC Investimentos não aportasse os outros 10 milhões que faltavam. Afinal, o aporte do

restante de capital só aconteceria após um resultado pré-estabelecido que estava longe de ser atingido.

O acúmulo de dívidas e o não aporte de capital por parte da AMC Investimentos obrigou a NPA Indústria e Comércio a devolver o galpão que tinha alugado. Por conta disso, perderam todo o dinheiro investido na reforma e ainda ganharam uma dívida por quebra de contrato de aluguel.

A situação da NPA Indústria e Comércio estava bem complicada. Antes, a empresa conseguia lucros baixíssimos ou até mesmo ficava no zero a zero. Porém, agora, ela tinha um estoque cheio de matéria-prima que provavelmente não seria totalmente utilizada antes do fim de sua validade. Tinha um sistema de informação que não fora completamente implantado e apresentava muitas falhas. E ainda tinha muitas dívidas oriundas da construção da nova sede e do investimento em pesquisa e desenvolvimento do novo respirador que teve de ser interrompido.

Dr. Marcos Egos se via sem solução para seus problemas, sentia que todo esforço e dinheiro investido nessa nova sociedade tinha sido em vão. Por outro lado, ele sabia que sua empresa tinha potencial e não estava disposto a fechar as portas.

O que Dr. Marcos pode fazer?

Diante disso, como Dr. Marcos pode manter sua empresa funcionando e projetar lucros futuros? Revender parte da matéria-prima acumulada seria uma solução? Apesar da possibilidade de recuperar parte do capital investido, é claro que não será possível revender a matéria-prima pelo mesmo preço que ela foi comprada. Nesse caso, ainda haverá perda de capital. Será necessária a contratação de uma nova equipe capacitada em gestão financeira e controladoria como outra possível solução? Se sim, como evitar que a nova equipe cometa os mesmos erros da equipe de Adriana? Isso poderia ajudar na organização da empresa, mas também existem riscos. Por exemplo, é importante ressaltar que a contratação de novos colaboradores gera um novo ônus financeiro referente à folha de pagamento. Também é preciso cuidar do clima organizacional para evitar conflitos como os que aconteceram anteriormente. É o momento de buscar novos investidores no mercado? Uma injeção de capital na empresa, neste momento, seria muito bem recebida, porque permitiria pagar dívidas e melhorar a situação econômica geral da empresa, mas é preciso levar em conta que novos investidores trazem novas formas

de pensar e administrar, e é preciso saber se os valores e visão dos novos e antigos investidores estão alinhados para evitar novos conflitos de interesse. Como lidar com a AMC Investimentos, que ainda é sócia do negócio? O fato de os sócios ainda estarem no negócio pode demonstrar que eles ainda enxergam futuro para a empresa. Realinhar as ações buscando um senso comum e a sobrevivência da empresa pode ser o melhor caminho para manter essa sociedade da maneira mais saudável possível.

Então, existem várias opções para o Dr. Marcos, mas ele tem que pensar bem em todas elas, com suas vantagens e desvantagens, para eleger qual, ou quais, podem ser as que o levarão a resolver os problemas que a empresa tem atualmente. Esse é o dilema dele: o que fazer?