

TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA BOMBAS DO BRASIL LTDA

JUBERTO PIRAGIBE

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

ANGELA CHRISTINA LUCAS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS (UNICAMP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à CAPES pelo financiamento da pesquisa.

Tomada de Decisão Estratégica: O Caso da Bombas Do Brasil Ltda

Resumo

O caso relata a necessidade urgente de tomada de decisão e criação de estratégia para salvar uma empresa da falência, com os menores custos, blindando as demais unidades mundiais da corporação, mantendo *know-how* e capacidades locais adquiridas ao longo dos anos de operação no Brasil. A empresa Bombas do Brasil Ltda estava há algum tempo apresentando prejuízo decorrente de incompetência administrativa e fraude financeira. As dívidas com impostos, fornecedores e salários, cresciam cada vez mais. A empresa não tinha mais crédito e os fornecedores só entregavam pedidos com pagamento antecipado. O atraso com os impostos impedia a venda de seus produtos e serviços aos órgãos governamentais, principal nicho de mercado. Pedidos estavam atrasados por falta de matéria prima e alguns funcionários iniciaram reclamações trabalhistas pelos atrasos nos pagamentos e descumprimento de obrigações legais. No primeiro momento, o gestor Paulo Macedo só via uma saída: decretar falência e fechar as portas. Entretanto a decisão repercutiria negativamente na reputação da empresa e suas operações em diversos países. Este caso apresenta enormes desafios nas áreas operacional, financeira, comercial, legal, recursos humanos, e até mesmo na preservação do capital intelectual da corporação. O que fazer? Qual estratégia a ser adotada?

Palavras-chave: tomada de decisão, governança corporativa, teoria geral dos sistemas.

1. Apresentação do Caso

Paulo Macedo foi admitido em 2014 como Diretor Geral da Bombas do Brasil Ltda, empresa reconhecida mundialmente como maior fabricante de bombas centrífugas de processo no segmento de óleo e gás. Macedo tinha trabalhado por mais de 20 anos como Gerente de BU (“Business Unit” – Unidade de Negócios) de uma multinacional americana do mesmo ramo, onde adquiriu experiência na análise de relatórios contábeis conforme SOX, requisito legal de empresas americanas. A Sarbanes-Oxley (Sarbox, SOXO ou SOX) tornou-se lei nos Estados Unidos e passou a ser obrigatória a todas as empresas de capital aberto a partir de 2002. Seu principal objetivo é aperfeiçoar a governança corporativa das empresas americanas, criando procedimentos contábeis para mitigar riscos, evitar fraudes e garantir a transparência na gestão das empresas. Ela foi criada para evitar escândalos como os da Enron Corporation.

Os primeiros relatórios produzidos pela diretoria financeira da Bombas do Brasil Ltda mostravam uma empresa saudável, porém sem caixa, mas que seria capaz de honrar todas as dívidas com o resultado de suas operações e crescer num futuro próximo através da lucratividade de alguns contratos promissores. Esses relatórios, embora feitos dentro de procedimentos compatíveis com a contabilidade de pequenas empresas, careciam de algumas informações e/ou procedimentos da SOX. A empresa, sendo uma multinacional de origem holandesa, e mais ainda, instalada no Brasil, não estava obrigada a seguir o padrão contábil americano e nem mesmo a SOX, embora esta seja de grande valia para a aferição e confiabilidade da saúde financeira de uma empresa.

Ainda nos primeiros meses de trabalho, Macedo verificou desânimo dos colaboradores mais antigos, reclamações de clientes e fornecedores e um clima em total descompasso com o apresentado nos relatórios contábeis da Bombas do Brasil Ltda. Além disso, se pelo lado dos *stakeholders* a empresa demonstrava problemas, carência de recursos e pessimismo, sua diretoria externava alegria, desfilava em carros de luxo e fazia viagens ao exterior, algumas delas pagas pela própria empresa. Macedo com o tempo descobriu que a empresa atrasava salários e recebia cobranças constantes de seus fornecedores. O Diretor Financeiro, engenheiro eletrônico, o Sr. Antônio Rolão, respondia que funcionários e fornecedores sempre reclamam muito porque querem ganhar cada vez mais, independentemente do

acordado. O Sr. Rolão se autointitulava engenheiro financeiro, ao invés de financista, e afirmava que tudo estava sob controle dado que os projetos em carteira, quando concluídos, levariam a empresa a outro patamar, consolidando sua operação no Brasil e possibilitando crescimento futuro. O departamento financeiro era composto por mais de 10 funcionários que se reportavam diretamente para o Sr. Rolão, sendo que três deles eram contadores certificados. Tudo aparentava estar bem, menos o clima organizacional, aos olhos de Macedo.

Diante de um cenário contraditório, Macedo decide viajar até a Holanda para uma reunião com o Vice-Presidente Financeiro, o Sr. Vander Brunswichk, no *head office* da corporação. O objetivo de Macedo era confirmar se sua impressão das condições da empresa, em seu primeiro mês de atuação, era autêntica e se essas condições eram de conhecimento da diretoria da corporação. O Sr. Brunswichk informou que a empresa vinha apresentando relatórios contábeis mensais e que tudo estava muito bem, já que a unidade brasileira estava em fase de investimento e expansão, conforme informações da diretoria instalada no Brasil. Macedo externou então suas suspeitas de que algo estaria errado, mas sem saber especificar exatamente o quê. Numa empresa saudável, como num organismo vivo, todos os setores estão sempre em harmonia, sendo capaz de produzir resultados positivos para todos os seus *stakeholders* de forma sustentável. Entretanto não era isso que se percebia no dia-a-dia. Brunswichk acreditou que seria melhor passar a história a limpo e junto com Macedo decidiu contratar uma auditoria contábil para os últimos cinco anos. O objetivo seria esclarecer e tornar transparente a real situação da unidade brasileira. Por orientação do Departamento de *Compliance* holandês, a auditoria deveria ser feita de forma discreta, sem informar aos funcionários o seu verdadeiro motivo e ser do tipo forense (*forensic audit*), onde o auditor deve ser empresa terceira, com idoneidade e credibilidade. Isso era importante para que a auditoria pudesse ser considerada prova legal numa possível ação cível/criminal, quando onde o auditor atua como testemunha.

Depois de escolhida a auditora, Macedo retornou ao Brasil e realizou reunião entre os representantes locais da consultoria de auditoria e advogados brasileiros. A ideia dessa reunião foi instruir os auditores da confidencialidade necessária à auditoria, os objetivos da empresa, de como deveriam se comportar diante dos colaboradores, e de que esta seria uma auditoria forense, objetivando uso futuro como prova. Muito embora os auditores já estejam acostumados a este procedimento, é importante consultar os advogados desde o início do processo. Ressalta-se aqui que advogados devem preferencialmente ser consultados de forma preventiva, e não simplesmente corretiva. O acompanhamento de procedimentos legais por advogados, desde o início de qualquer nova situação suspeita, evita erros que vão desde a simples divulgação de informações sobre um funcionário, até a avaliação dos riscos legais aos quais a empresa possa ser exposta no futuro (não produzir prova contra a própria empresa). Estabelecidas as diretrizes e a estratégia da auditoria, ela iniciou-se e foram cinco dias para coleta de informações na empresa e outros 10 dias úteis para a emissão de relatório. Importante lembrar que desde o início ficou estabelecido que o relatório deveria ser entregue unicamente ao Sr. Brunswichk na Holanda, e nem mesmo Macedo participaria da auditoria ou coleta dos dados. O relatório final da auditoria deveria ser apresentado primeiramente à diretoria da corporação na Holanda, que posteriormente o apresentaria a Macedo. É importante ressaltar que de forma geral as auditorias geram evidências que estão de acordo com os procedimentos legais e que de forma alguma devem considerar conclusões ou inferências.

O relatório da auditoria confirmou as suspeitas. A empresa fora vítima de fraude contábil e a condição apresentada à corporação não era a mesma encontrada na unidade brasileira. Os principais pontos do relatório foram:

- dívidas fiscais da ordem de R\$ 8 milhões porque a unidade brasileira não recolheu grande parte dos impostos devidos dos últimos cinco anos;
- dívidas com fornecedores por volta de R\$ 4 milhões;
- transferências de valores da conta da empresa diretamente para a conta dos diretores

financeiro, de marketing e até mesmo do gerente geral que antecedeu Macedo totalizando cerca de R\$ 1 milhão nos 12 meses anteriores à auditoria;

- diversos pagamentos em cheques a pessoas físicas que não possuíam nenhum vínculo ou relação de trabalho com a empresa;
- dívidas de salários de colaboradores por mais de três meses;
- Imposto relativo à folha de pagamentos, retido pela empresa em nome dos funcionários, que não eram repassados à Receita Federal, o que configura crime de apropriação indébita. Por causa disso, alguns dos funcionários tiveram seus CPF's cancelados;
- dívidas de cerca de R\$ 2 milhões com a própria matriz para material importado, pois nunca havia pagado uma única remessa;
- diversos outros atos contábeis inapropriados, intencionais ou não, porém em desacordo com quaisquer procedimentos contábeis.

Ao confrontar-se a situação detectada pela auditoria na unidade brasileira com os valores que tinham sido apresentados à matriz, foi possível concluir que havia fraude contábil e não incompetência apenas, conforme inicialmente imaginado por Macedo. Transferências bancárias sem suporte ou com notas fiscais falsas permitiram a identificação de alguns dos fraudadores. Outros foram identificados por estarem na matriz hierárquica de aprovação de pagamentos, que em geral dependem da participação de pelo menos duas pessoas. Ora aprovavam transferências a uns funcionários e ora eram beneficiários de outros pagamentos aprovados pelos primeiros. A situação financeira da empresa fora perfeitamente avaliada e um cenário claro foi estabelecido, mas infelizmente nenhuma solução foi sugerida, o que de fato não é função de uma auditoria contábil.

O Sr. Brunswichk solicitou uma reunião de diretoria na Holanda com a participação do CEO, Vice-Presidentes de cada área e membros do conselho da matriz, além do próprio Macedo, para avaliar a situação e traçar os rumos das próximas ações a serem tomadas. O momento e a situação da empresa eram críticos e exigiam ações urgentes para se preservar as provas e estancar imediatamente o aumento dos passivos. Todos ficaram decepcionados pela situação, não só financeira, mas também ética da unidade brasileira, mas infelizmente nada foi decidido.

Coube então a Macedo retornar ao Brasil e, num prazo máximo de 30 dias, criar uma estratégia para mitigar a situação e buscar sua aprovação junto à diretoria holandesa. Até então, Macedo vislumbrava apenas quatro possíveis decisões, conforme o Quadro 1:

Quadro 1: Decisões possíveis de acordo com Macedo

Decisão 1	Decisão 2	Decisão 3	Decisão 4
Abandonar a unidade brasileira na condição em que se encontrava e sob a responsabilidade da diretoria fraudulenta e incompetente, a princípio com investimento zero da matriz.	Deixar a empresa falir por insolvência, quando isto ocorresse, e da mesma forma sem nenhum investimento da matriz.	Reestruturar a unidade brasileira a partir de um enorme investimento da matriz e tentar reerguer a empresa e seus negócios.	Encerrar as operações, mas antes quitando todos os passivos criados durante a gestão fraudulenta.

Macedo tinha agora um grande desafio pela frente. A empresa possuía uma parte do quadro de colaboradores desestimulada, outra não confiável pelas relações com os fraudadores, grandes dívidas com fornecedores, impostos a serem pagos, com clientes totalmente insatisfeitos e desacreditados na empresa, ainda que dependentes de seus produtos

inéditos. Os grandes projetos avaliados como “galinha dos ovos de ouro”, quando realizados, aumentariam as dívidas da empresa. No maior deles, a empresa precisaria investir cerca de R\$ 6 milhões para faturar R\$ 2 milhões, pois parte do projeto já havia sido pago como adiantamento e desviado pelo Sr. Rolão e seus companheiros. Por outro lado, a Bombas do Brasil Ltda possuía um *know-how* único, grande capacidade fabril e excelente produto.

Diante desse complexo contexto, qual estratégia Macedo deveria adotar para solucionar o problema, da melhor forma possível e com as menores perdas para todos? Qual o melhor caminho/decisão a tomar? Qual a estratégia a ser adotada para mitigar os problemas detectados pela auditoria forense e resgatar a empresa no mercado brasileiro? Deixar a situação como estava? Deixar a empresa falir? Assumir todas as dívidas e reiniciar os negócios? Qual a melhor decisão, mais barata, menores impactos e que mantivesse a corporação blindada dos problemas ocasionados pela unidade brasileira?

1.2 Histórico da empresa

A Bombas do Brasil Ltda é uma empresa multinacional de origem holandesa, fundada há quase 100 anos pelo inventor de um dos seus principais produtos, que até hoje não tem alternativa em suas maiores aplicações. Sua principal atividade é a fabricação e reparo de bombas centrífugas para o mercado de óleo e gás, com potências variando de 100 a 3.000 HP. As de baixa potência são normalmente aplicadas em operações *off-shore*, plataforma de petróleo, enquanto as maiores, acima de 500 HP, em refinarias ou dutos de transporte de óleo derivados. Embora com fábricas em cerca de 30 países e mais de 60 escritórios de representação pelo mundo, apenas em 1998 decidiu abrir uma filial no Brasil. A corporação holandesa possuía três grandes sócios e a diretoria executiva era formada por profissionais contratados do mercado, cada qual com grande experiência em sua respectiva área. Estes três sócios majoritários, que detinham juntos 95% do capital, também faziam parte do conselho executivo, com votos de valor igual aos dos demais membros, mesmo não sócios. Essa condição visava garantir maior profissionalismo, abertura e transparência no gerenciamento da empresa, contribuindo para que suas decisões fossem além do nível contábil-financeiro determinado pelos seus sócios.

Com produtos reconhecidos mundialmente, principalmente pelo fato de seu inventor ter dado o primeiro nome à empresa, também tinha produtos renomados no Brasil. Alguns equipamentos da Bombas do Brasil Ltda foram primeiramente importados pela Petrobrás, há mais de 60 anos. Além dos quase 300 equipamentos de grande porte instalados, apenas no Brasil, existia um grande mercado disponível para reparos e peças sobressalentes das máquinas instaladas, que era explorado por pequenas oficinas locais que copiavam as peças originais a partir de amostras danificadas, produzindo itens de baixa qualidade, alto preço, mais caros até mesmo que os importados, e que ainda manchavam a marca quando os repostos/reparos locais falhavam no equipamento. Foi quando o Sr. Alberto Caminhas, profissional experiente em serviços de campo e manutenção desses equipamentos decidiu abrir uma empresa de representação autorizada a negociar os produtos da Bombas Ltda no Brasil. Os dois primeiros anos de representação foram um sucesso. O Sr. Caminhas e seus vendedores importaram e venderam vários itens no Brasil, fizeram reparos de campo, deixando clientes satisfeitos com a possibilidade de restaurar a confiabilidade dos equipamentos originais, conquistando a confiança não só dos clientes, mas também da diretoria da Bombas do Brasil na Holanda, que já entregava os produtos para pagamento posterior. E o Sr. Caminhas inicialmente honrou com seus compromissos com a matriz holandesa. A matriz da Bombas Ltda não possuía nenhuma responsabilidade com o escritório de representação brasileiro ou mesmo qualquer responsabilidade civil em solo brasileiro. Atuava apenas como fornecedor da empresa brasileira, o escritório de representação, que intermediava a venda de seus produtos aos clientes finais no Brasil. Assim a matriz holandesa estava livre de responsabilidades, recaindo qualquer problema totalmente sobre o escritório de representação.

Com o tempo os negócios foram tão bem que o Sr. Caminhas convenceu a diretoria holandesa de converter o escritório de representação numa filial brasileira. Além disso, a matriz não precisaria fazer nenhum investimento, dado que o escritório já estava instalado e a empresa cresceria com seus próprios recursos. A matriz cederia apenas o seu nome à então inaugurada filial brasileira que começou a operar em 2008 com o nome de Bombas do Brasil Ltda, sócia majoritária, com aporte de valores apenas simbólicos.

Dessa forma, o Sr. Caminhas foi nomeado Diretor Geral da Bombas do Brasil Ltda. Nos dois primeiros anos a filial brasileira operou bem: aumento das vendas e consequente número de funcionários. Com isso, fez-se necessária a contratação de uma diretoria, de operações, financeira e por último de marketing. Foi então que a necessidade de elevados valores por parte do Sr. Caminhas associaram-se à “engenharia financeira” do recém contratado diretor financeiro, o Sr. Antônio Rolão. Nesse momento grandes somas começaram a ser desviadas, inicialmente por ambos, e depois para o diretor de operações e de marketing mais tarde, através de favores financeiros incomuns aos cargos.

Como a matriz não fazia investimentos no Brasil, entendia-se que ela não teria nenhuma responsabilidade pelas operações brasileiras. Os controles sobre Bombas do Brasil Ltda continuavam sendo os mesmos do escritório de representação, escassos e em alguns casos, confusos.

1.3. Personagens

Paulo Macedo, Engenheiro Mecânico, 45 anos, nomeado pelo CEO e Conselho Consultivo da Corporação em 2014 como Diretor Geral da Bombas do Brasil Ltda. Macedo acumulava 19 anos de experiência em empresa multinacional de origem americana do mercado de óleo e gás. Por ter sido recentemente contratado, Macedo não tinha a confiança total do conselho consultivo que só veio a conhecê-lo pessoalmente em sua primeira reunião na Holanda, quando da reunião sobre os problemas identificados na unidade brasileira.

Vander Brunswichk, formado em Ciências Contábeis na Holanda, 55 anos, admitido em 2.000 como Vice-Presidente Financeiro da Corporação. Trabalhava no *head quarter* da corporação, na Holanda.

Conselho Diretor da matriz: A empresa possuía três sócios majoritários que detinham 95% do capital. O conselho era formado pelos sócios, o primeiro atuando também como CEO e VP de Engenharia; o segundo como VP de Vendas/Marketing, e o terceiro como VP de Operações. O VP Financeiro era o Sr. Vander Brunswichk, acima qualificado, não sócio. Todos do conselho diretor tinham voto de igual valor, independentemente de serem sócios ou não, e qualquer grande decisão só era tomada com a unanimidade dos votos dos membros do conselho.

Dann Willy, 73 anos, holandês nato, engenheiro químico, CEO, um dos três sócios majoritários, com 45% do capital do grupo holandês, que atuava também como CEO, Presidente do Conselho Diretor e VP de Engenharia. O Engo. Dann Willy é profissional reconhecido mundialmente na área de materiais não ferrosos para equipamentos para petróleo e gás, e pessoa de extrema honestidade e ética. Embora outro sócio também tivesse 45% do capital, era o Sr. Willy quem gerenciava a reputação e os resultados do grupo holandês. Há 25 anos que o Sr. Willy era o primeiro executivo do grupo e principal responsável pela sustentabilidade da corporação.

Antonio Rolão, 53 anos, brasileiro, engenheiro eletrônico, admitido como Diretor Financeiro em 2.008, pelo então Diretor Geral da recém-criada Bombas do Brasil Ltda, subsidiária da holandesa Bombas Ltda, o Sr. Alberto Caminhas. O Sr. Antonio exercia um inexplicável domínio pessoal sobre o Sr. Caminhas, mesmo abaixo hierarquicamente.

Sr. Alberto Caminhas, 60 anos, engenheiro civil, experiente profissional da área de serviços de campo e manutenção de equipamentos de petróleo e gás. Iniciou as atividades de Bombas Ltda no Brasil em 1998, primeiramente com um escritório de representação sem nenhum vínculo legal com a empresa holandesa. Em 2010 transforma o escritório de representação e

vendas numa subsidiária da empresa holandesa. A empresa era uma sociedade limitada, sendo o Sr. Caminhas sócio com 1% do capital e o grupo holandês sócio com os outros 99% de meros R\$1.000,00 na ocasião. Na verdade, a parte da sociedade da empresa holandesa foi doada pelo Sr. Caminhas em retribuição ao excelente relacionamento durante os anos do escritório de representação brasileiro. Assim, a corporação holandesa acreditava não ter nenhuma responsabilidade sobre as operações brasileiras, contribuindo apenas com parte do nome e ganhando parcela da sociedade da empresa no Brasil.

2. NOTAS DE ENSINO:

Tomada De Decisão Estratégica: O Caso Da Bombas Do Brasil Ltda

2.1. Relações com os objetivos de cursos e disciplinas:

Este caso pode ser aplicado em cursos de pós-graduação nas disciplinas de Teorias das Organizações, Governança Corporativa e/ou Estratégia Empresarial para trabalhar com os alunos os conceitos de organismos da Teoria Geral dos Sistemas, processo de tomada de decisões e a importância de valores e *compliance* na análise de estratégias de mudança corporativa.

2.2. Objetivos do Caso:

Este caso apresenta a oportunidade de tomar decisões a partir da análise de possíveis cenários e determinar estratégias para mudanças corporativas utilizando-se de uma visão da organização como um todo, e não pontualmente. Devem ser considerados aspectos éticos, legais, de cultura organizacional, dos custos envolvidos nestas mudanças e dos recursos disponíveis. Importante ressaltar que neste caso, embora de extrema importância, os recursos financeiros envolvidos assumem importância secundária. Isto se deve ao fato de que os custos de longo prazo acabam sendo maiores que os diretos necessários para a mudança em si. O caso traz à luz os diversos pontos a serem considerados na implantação de uma mudança estratégica, pontos que em geral são relegados a um segundo plano. Os principais objetivos do estudo são:

- Ampliar a visão dos alunos sobre o negócio através da aplicação dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) de Bertalanffy (1950), onde cada pequena unidade de um negócio é parte de um organismo maior, com interações em todas as direções e relações com todas as interfaces. A mudança em uma parte da estrutura, mesmo que pequena, repercutirá em todas as demais, na estrutura como um todo, e em seu ambiente, de forma recíproca;
- Compreender as relações com *stakeholders* objetivando a sustentabilidade dos negócios;
- Entender a importância de questões estratégicas relacionadas à *compliance* e ética nos negócios.

Para atingir esses objetivos, a proposta é que os alunos desenvolvam suas soluções a partir dos seguintes pontos:

- Definição e discussão dos vários cenários, suas implicações sobre a operação, com impactos legais, de custos e sustentabilidade dos negócios;
- Escolha e estabelecimento da melhor estratégia a ser adotada considerando-se os menores custos envolvidos e o melhor resultado para a corporação como um todo;
- sob a lente da TGS, examinar os possíveis cenários para a tomada de decisão estratégica e analisar os impactos positivos e negativos de cada decisão sob os valores, econômicos e sociais;
- Acrescentar a esta análise um terceiro valor, o dos requisitos legais, muitas vezes subestimados e considerados como plenamente atendidos, expondo a empresa a perdas

além das financeiras. Algumas vezes decisões que consideram apenas os custos diretos e imediatos implicam em elevados custos indiretos, transformando o que antes parecia lucrativo num caminho para a falência ou completa destruição dos valores adquiridos ao longo de anos de operação;

- Para a tomada de decisão os alunos devem utilizar a ferramenta de análise de cenários sugerida abaixo. Os prós e contras devem ser analisados pelo ponto de vista dos gestores. Lembre-se que os alunos são gestores que buscam maximizar o lucro dos acionistas, com ética e respeito aos requisitos legais e o máximo de equilíbrio às necessidades dos *stakeholders*;
- Após a finalização de todas as possíveis decisões, apresentar àquela de menor impacto negativo aos *stakeholders* e justificar sua decisão. Lembre-se de considerar todos os custos envolvidos, inclusive os custos indiretos e de longo prazo, tais como ações judiciais, multas, indenizações e outros associados a decisão.

2.3. Fontes e Métodos de coleta

As informações foram coletadas por entrevista de dois dos envolvidos no caso, o presidente da empresa na ocasião em que se deu o fato, e um dos advogados brasileiros da matriz holandesa que coordenou as ações no Brasil. O primeiro entrevistado foi o presidente que apresentou a ideia do caso por ter sido um dos principais envolvidos e por reconhecer a profundidade dos ensinamentos. O advogado forneceu detalhes da coordenação brasileira na determinação da auditoria e direcionamento das ações tomadas em nome da matriz holandesa.

2.4. Disciplinas sugeridas para uso do caso

Teorias das Organizações, Governança Corporativa e Estratégia Empresarial.

2.5. Sugestão de organização da aula para a utilização do caso de ensino

2.5.1. Leitura individual do caso;

2.5.2. Após a leitura apresentar questões que direcionem os participantes para em grupo analisarem o caso. Sugere-se os seguintes tópicos/questões:

- Quais são as opções que devem ser apresentadas por Macedo à diretoria corporativa na Holanda?
- Quais os pontos positivos e negativos de cada decisão?
- Quais são as principais variáveis a considerar para a decisão?
- Quais são os pontos fortes e fracos da filial brasileira?
- A estratégia a ser escolhida refere-se apenas à unidade brasileira? Existe impacto nas demais unidades mundiais? Quais seriam?
- Com base nessa análise, qual seria a melhor decisão?

2.5.3. Como existe mais de uma decisão para a unidade brasileira, o instrutor deve orientar os grupos a analisarem as possíveis decisões de forma sistêmica, ou seja, utilizando-se de matriz SWOT, dos conceitos da TGS e dos possíveis impactos. Embora Macedo tenha visualizado quatro possibilidades de decisão, os grupos podem propor mais, caso haja outras possibilidades;

2.5.4. Após os grupos montarem as matrizes para cada decisão sugere-se a apresentação de cada grupo para cada uma das possíveis decisões e suas implicações, assim como qual a melhor e por que, na opinião de cada grupo;

2.5.5. Os debates podem incluir também questões como:

- As informações que Macedo deve apresentar à diretoria holandesa e suas fundamentações teóricas;
- Análise sobre as vantagens e desvantagens de cada uma das possíveis estratégias a serem adotadas pela corporação holandesa em relação à unidade brasileira;
- Listagem das principais ações, por prioridade, das medidas que Macedo deve adotar tão logo seja escolhida a melhor decisão e a estratégia a ser tomada para mitigar a situação atual da empresa.

2.6. Decisão do Caso Real

As informações aqui apresentadas são reais e foram obtidas através de relatos de um dos autores. Os nomes dos personagens apresentados, assim como o da empresa, são fictícios. As três opções apresentadas por Macedo à diretoria holandesa e suas principais considerações foram:

Opção 1)

Abandonar a empresa da forma em que se encontrava e deixá-la ir à falência. Embora esta fosse a opção mais lógica, já que a matriz não investiu nenhum valor no Brasil, isto poderia atingir os negócios da empresa mundialmente e causar grandes perdas. Como o passivo existente era limitado ao capital da empresa no Brasil, nada impediria que os credores entrassem na justiça holandesa contra a matriz, onde as indenizações por perdas e danos poderiam ser até maiores que o passivo levantado pela auditoria forense. Além disso, um dos valores do grupo é a ética e a credibilidade, que seriam fortemente abaladas por uma atitude de abandono da unidade brasileira.

Opção 2)

Seguindo na linha dos valores do grupo, a segunda opção seria quitar todo o passivo de uma única vez e encerrar as operações no Brasil. Esta seria talvez, dentro das possibilidades legais, a mais lógica, pois não deixaria seus credores abandonados e a empresa concluiria suas atividades de forma limpa e honesta. Entretanto alguns *stakeholders* teriam suas vidas afetadas negativamente. Colaboradores seriam prejudicados com a perda de seus empregos, fornecedores perderiam seus clientes e clientes perderiam seus fornecedores. Vale ressaltar que a maioria dos clientes da Bombas do Brasil Ltda são grandes multinacionais e abandoná-los no Brasil certamente abalaria as relações comerciais de outras unidades mundiais da corporação holandesa. Embora atendesse à ética e aos valores da empresa, e talvez com custos menores que a primeira opção, esta prejudicaria várias empresas e pessoas, mesmo agindo de forma legal.

Opção 3)

A opção sugerida por Macedo, e que foi aceita pela diretoria, não foi em verdade nenhuma das opções mais lógicas. Esta opção atendeu aos valores e princípios éticos da empresa, não desamparou nenhum de seus *stakeholders* e foi a que representou o menor custo para a corporação, preservando o *know-how* e o mercado do grupo no Brasil. Macedo sugeriu “jogar limpo” com todos os *stakeholders*, informando a real condição da empresa e reafirmando o compromisso da corporação de honrar suas dívidas com todos os credores. Assim foi feito. Macedo reuniu-se com cada *stakeholder*, inclusive credores, expôs a condição da empresa e desenvolveu com cada um deles um contrato de longo prazo para eliminação das pendências ou dívidas. Foi exposto aos fornecedores que a única forma deles serem pagos era que a empresa continuasse operando e que a partir de uma reestruturação fosse capaz de pagá-los com o próprio lucro. Se os credores parassem de fornecer, a empresa fecharia as portas e o prejuízo seria grande para ambos os lados. As dívidas de impostos foram

financiadas por cinco anos. Dívidas trabalhistas e outras já ajuizadas foram quitadas pela matriz, que dando credibilidade a Macedo, apesar do histórico do grupo brasileiro, fez remessas de grande vulto como investimento na unidade brasileira que por sua vez quitou as pendências. Uma grande reestruturação, “limpeza” foi feita na empresa. Custos foram enormemente reduzidos; todos os pedidos não lucrativos foram renegociados ou devolvidos aos clientes, sempre de comum acordo. Aos poucos a empresa voltou a operar de forma sadia. Quatro anos após a reestruturação, só restavam dívidas com impostos que foram quitadas ao fim dos cinco anos. O grupo brasileiro operou por sete anos com lucratividade e sem nenhuma dívida ou passivo até a venda do grupo holandês para uma corporação francesa.

Num primeiro momento não ficou claro que esta opção estratégia seria a de menor custo. Nem mesmo Macedo tinha certeza desta possibilidade, mas logo após a negociação com os credores, principalmente com o governo brasileiro, ficou claro que a empresa era economicamente viável e que o lucro seria obtido. Muito embora a matriz tenha perdido muito dinheiro com o ocorrido, o prejuízo da terceira opção estratégica foi bem menor que o das outras três opções, prejuízo este que foi recuperado com a venda da corporação mundial para o grupo francês. Além disso, a venda só seria efetivada se todas as unidades do grupo holandês estivessem sadias e livres de dívidas, situação em que a empresa brasileira já se encontrava.

2.7. Ferramenta:

Decisão		
Descrição:		
	Impactos negativos da decisão:	Impactos positivos da decisão
Stakeholders: Colaboradores Clientes Fornecedores Acionistas Governo Sociedade		
Custos financeiros		
Requisitos legais		
Outros:		

2.8. Bibliografia Sugerida

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Management**: novo cenário competitivo. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

BERTALANFFY, L.V.; The Theory of Open Systems in Physics and Biology Department of Biology, University of Ottawa, 1950.

DE ARRUDA, Giovana Silva; MADRUGA, Sergio Rossi; DE FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração** da UFSM, v. 1, n. 1, 2008.

KENYTH A.F., DI SERIO L.C., Desafios no Desenvolvimento de um Serviço Publicitário baseado em Big Data, 2018, *RAC - Revista de Administração Contemporânea*.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 34, p. 07-22, 2004.

PIZZA, W.J.; Considerações sobre a Teoria Geral de Sistemas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 1986.

ⁱ Enron era uma companhia de energia americana, localizada em Houston, Texas, com 21.000 funcionários e faturamento de US\$101bi em 2.000. Líder mundial no mercado de distribuição de energia (eletricidade, gás natural) e comunicações, decretou falência em 2001 a partir de diversas fraudes contábeis e fiscais que geraram uma dívida de 13 bilhões de dólares americanos. As investigações revelaram que a Enron gerou balanços artificiais e escondeu dívidas de US\$25bilhões durante dois anos, inflando seus lucros, ou seja, cometendo fraude fiscal e contábil.