

A recuperação da pequena e média empresa no Brasil

A Nova Lei de Falências prevê, entre as várias mudanças introduzidas, a elaboração de um Plano de Recuperação Judicial. Isso não chega a ser uma novidade, uma vez que praticamente em todos os casos de grandes concordatas e falências, como Parmalat e Varig, existe um plano de recuperação.

Para a pequena e média empresa no Brasil, porém, não existe o hábito de se trabalhar com planejamento estratégico. Daí decorre o fato de que numa situação de crise, falta experiência para se apresentar um plano de recuperação. Nesses casos, a empresa apenas propõe um parcelamento das dívidas e busca recursos de curto prazo para suprir seu capital de giro.

Não se deve, no entanto, confundir o plano de recuperação com um alongamento de dívida somente. O plano de recuperação deve conter os instrumentos que identifiquem, ataquem e superem as causas para o surgimento do endividamento. Desta forma é preciso que se demonstre um processo de mudança naquilo que foi a razão do pedido de recuperação judicial.

Uma das principais mudanças que se espera com a nova lei é que o empresário se sinta motivado a buscar a recuperação judicial o mais cedo possível. Se houver demora, a empresa já terá consumido todos os seus recursos, de modo que nada ficará disponível para implementar com sucesso a recuperação judicial como uma estratégia de soerguimento.

Dessa forma, a empresa deve detectar o quanto antes os sinais de má administração que provavelmente foram negligenciados e se agravaram até levar a empresa à insolvência. O colapso financeiro de uma empresa geralmente é precedido por sinais de carência em estágios progressivos de dificuldades. Esses estágios evoluem a partir de um conjunto de sinais de carência gerencial e operacional que são refletidos no desempenho financeiro da empresa.

Pode-se dizer que os sinais de carência gerencial são, entre outros: gestão tipicamente familiar, pouco conhecimento por parte da empresa de marketing e/ou finanças, ausência ou excesso de delegação de poderes, alto índice de rotatividade dos empregados ou funcionários muito antigos, sobrecarga na agenda dos executivos, constantes decisões de alto risco, excesso de reuniões, reuniões com alto grau de tensão e desentendimentos e constantes interrupções nas atividades gerenciais para cuidar de assuntos urgentes.

Quanto aos sinais de carência operacional, detectam-se entre outros: falta de qualidade nos controles internos da empresa (orçamento, PCP, contabilidade), incapacidade de responder com agilidade às mudanças e tendências de mercado, perdas de pedidos e/ou contratos por atrasos no cronograma de entrega, perda de eficiência da planta, queda ou estagnação do faturamento e perdas de margem de contribuição.

Os reflexos mais comuns no desempenho financeiro são: atrasos nos pagamentos, pagamentos em cartório, perda de capital de giro, endividamento bancário crescente, mudança no perfil de endividamento de longo para curto prazo, envio de informações filtradas para os bancos e instituições de fomento e conseqüentemente, perda de linhas de crédito.

A falta de conhecimento e experiência por parte dos executivos em administrar uma empresa em estado de insolvência também é um fator importante para o fracasso dos planos de recuperação. Administrar a empresa sob condições normais requer um elenco de conhecimentos, habilidades e atitudes. Reorganizar uma empresa sob regime de recuperação judicial requer outro completamente diferente. Um plano de recuperação pode fracassar se houver inabilidade dos executivos em compreender esse fato.

Fábio Bartolozzi Astrauskas é Mestre em Administração, diretor da consultoria Siegen e membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. – www.siegen.com.br