

Como sobreviver em tempos de crise

A crise falimentar de uma organização poderá ocorrer quando houver uma má administração dos seus recursos financeiros de curto prazo, ou seja, do seu capital de giro



Astrauskas: "O ideal empresarial é dispor de uma gestão de acompanhamento gerencial que sinalize com precedência todas as dificuldades"

A palavra crise parece fazer parte do vocabulário permanente dos brasileiros. Desde a aprovação da nova lei de falências, o assunto, pelo menos no que diz respeito às empresas do País, está mais dentro do contexto do que nunca. Por isso, a Revista BANAS QUALIDADE foi buscar quem entende do tema para entrevistar. Fábio Bartolozzi Astrauskas é engenheiro e economista, defendeu tese na Universidade de São Paulo tendo como tema a nova Lei de Falências e a importância da recuperação das empresas. Sócio da consultoria Siegen, Fábio acumula mais de dez anos de experiência na recuperação de empresas em crise. Tem MBA Executivo Internacional pela USP e é Mestre em Administração pela FEA-USP. Foi técnico do Tesouro Nacional e chefe do setor de informática da Divisão de Arrecadação da 8ª SRF. No setor privado, trabalhou na Basf onde foi gerente de linha de produtos. Atuou como gestor ou principal executivo em diversos clientes, sendo também, em alguns casos, membro do Conselho Administrativo. É membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A Siegen é uma empresa de consultoria especializada na elaboração de planos de recuperação, reequilíbrio de fluxo de caixa, renegociações de passivos, reposicionamento mercadológico, treinamento de executivos, profissionalização e sucessão empresarial. Para isso conta com profissionais nas áreas de controladoria, finanças, marketing, vendas, gestão de pessoas, sistema de informação e PCP. Nesta entrevista à jornalista Ana Garrido, ele

conta mais como sair da crise sem grandes sufocos.

BANAS QUALIDADE - A má administração de uma empresa a leva, necessariamente, a entrar em crise falimentar?

Fábio Bartolozzi Astrauskas - A má administração ocorre quando os recursos disponíveis não são utilizados de maneira a promover o maior crescimento sustentável possível para a empresa. A falência, por outro lado, é decorrente de uma situação de falta de liquidez financeira, associada a uma geração de fluxo de caixa desfavorável. Portanto, muito provavelmente, os valores em ativo circulante estavam desequilibrados, tanto em termos absolutos quanto em relação ao ativo total da empresa. Assim, a crise falimentar poderá ocorrer quando houver uma má administração dos recursos financeiros de curto prazo da empresa, ou seja, do capital de giro.

BQ - O que caracteriza uma crise financeira de uma empresa?

FBA - A crise financeira de uma empresa é caracterizada pela incapacidade de honrar compromissos de curtíssimo prazo, decorrência da falta de capital de giro, seja próprio ou financiado. Geralmente, este problema surge e se acentua em curto espaço de tempo.

BQ - Os sinais são sempre claros?

FBA - Os sinais costumam ser claros, e se agravam rapidamente, caso o administrador os desconsidere. Os sinais iniciais são: endividamento crescente e com perfil de curto prazo, volume alto de desconto de duplicatas em bancos ou factorings, negociações com fornecedores baseadas somente em alongamento de prazo de pagamento. Em um estágio mais avançado haverá carência de recursos resultando em atrasos com pagamentos de tributos, fornecedores, bancos e empregados.

BQ - As pequenas e médias empresas estão mais sujeitas à crise?

FBA - As pequenas e médias empresas estão sempre mais expostas aos riscos de insucesso. Existem diversas razões para isso, entre elas: administração menos profissionalizada, ausência de instrumentos de planejamento e controle, disponibilidade de capital de giro incompatível com seu porte e, por vezes, uma escolha infeliz de seu nicho de atuação.

BQ - Ademora, por parte de um executivo, em tomar medidas de recuperação, pode comprometer ou inviabilizar a salvação da empresa?

FBA - Naturalmente, se uma empresa não tomar medidas compatíveis com seu desempenho no curtíssimo prazo, se sujeita, quando o fizer, defrontar-se com um grande elenco de obstáculos. O ideal empresarial é dispor de uma gestão de acompanhamento gerencial que sinalize com precedência todas as dificuldades como, margens, giros, taxas de retorno, grau de endividamento etc.

BQ - Quais são os principais sinais de carência gerencial?

FBA - A carência gerencial se faz sentir inicialmente pela gestão tipicamente familiar. Não significa necessariamente a participação ostensiva da família na empresa, mas sim que as decisões gerenciais são tomadas como numa reunião de família, ou seja, com um forte componente emocional e baseado em crenças, valores e tradições inquestionáveis, como dogmas. Outra carência gerencial se faz sentir quando há desequilíbrio quanto ao nível de conhecimento das diversas áreas da empresa: vendas, produção, financeira. Outro sinal é a alta rotatividade de funcionários, que pode significar falta de direcionamento. A existência de um corpo gerencial muito antigo, por outro lado também pode ser sinal de carência e indica falta de renovação de idéias e técnicas gerenciais. Mesmo com treinamentos, uma empresa precisa renovar seus quadros paulatinamente para manter-se em evolução. Numa situação de crise, os sinais de problemas gerenciais mais comuns são: constantes convocações para

reuniões de emergência que se desenvolvem de maneira tensa, sobrecarga na agenda dos executivos e interrupção constante das atividades para cuidar de assuntos urgentes.

BQ - E de carência operacional?

FBA - A eventual carência operacional é sob certo aspecto um subproduto da carência administrativa, porquanto se a empresa for bem planejada, organizada, dirigida e controlada, rapidamente será constatada a carência operacional, quer na produção propriamente dita, quer na política mercadológica e outras. São sinais de carência operacional num estágio inicial: perda de qualidade dos controles internos da empresa, ausência de técnicas orçamentárias, PCP deficiente, contabilidade atrasada e incapacidade de perceber rapidamente mudanças de mercado. Em estágios mais avançados os sinais de carência operacional se manifestam na perda de pedidos ou contratos, atraso na entrega de produtos, excesso de despesas inesperadas ou imprevistas.

BQ - Até que ponto é possível ou válido recuperar uma empresa?

FBA - O objetivo econômico genérico da recuperação é permitir às empresas em dificuldades financeiras sérias que elas voltem a se tornar participantes competitivas e produtivas da economia. Os beneficiados, sob esse ponto de vista, serão não somente os atores econômicos diretamente envolvidos (controladores, credores e empregados), mas, principalmente, a sociedade como um todo. As possibilidades de recuperação de uma empresa sempre dependem de um elenco de fatores. Quando os problemas se situam no plano da administração de produção, de material, de pessoal, geralmente há como se obter solução. A impossibilidade de recuperação se dá quando o volume de compromissos já assumidos é totalmente incompatível com suas futuras vendas ou quando há por assim dizer incapacidade técnica de remunerar seus fatores de produção.

BQ - E como funciona esse plano de recuperação?

FBA - Um plano de recuperação decorre naturalmente de um diagnóstico da situação pretérita e atual da empresa. À luz dessas informações é possível conceber um planejamento de curto, médio e longo prazos, abrangendo todas as atividades como comercialização, produção, vendas e gestão financeira. Não se deve confundir o plano de recuperação com um alongamento de dívida somente. O plano deve conter os instrumentos que identifiquem, ataquem e superem as causas para o surgimento do endividamento, acreditando que ele não será apenas meio de procrastinação da falência da empresa. O plano de recuperação tem um sentido indicativo e deve ser objeto de um rastreamento periódico a fim de se proceder a retificação e/ou ratificações. Entre as metas e objetivos do Plano de Recuperação da empresa, sem dúvida, o principal é o retorno da empresa a uma situação de geração de fluxo de caixa positivo e de rentabilidades que permitam honrar suas dívidas e, em seguida, remunerar o capital adequadamente.

BQ - Em que momento da crise é necessário pedir ajuda profissional?

FBA - Uma das maiores causas de falência é a demora do empresário em buscar ajuda para recuperação de sua empresa. Quando a empresa finalmente pede ajuda, na maior parte das vezes já consumiu todos os seus recursos, de modo que nada ficou disponível para implementar com sucesso a recuperação. A recuperação deve ocorrer, não porque foi decretada a falência, mas exatamente para evitá-la. O momento que se apresenta como tecnicamente ideal para o socorro profissional é aquele em que os gestores da empresa passam a depender mais das circunstâncias externas do que internas. Isto em outras palavras equivale a dizer que a empresa está sendo conduzida pelas circunstâncias e já não é mais senhora de seus atos.

BQ - É possível que uma empresa em crise consiga se recuperar sem ajuda

externa?

FBA - Possível sempre será, se a empresa optar por uma profissionalização compatível com as suas circunstâncias. Tanto é possível recorrer à ajuda externa, como buscar profissionais compatíveis com suas necessidades. O perfil da empresa, seu porte e até mesmo as características de personalidade de seus proprietários irão definir a escolha do melhor caminho a ser seguido. O empresário deve ter em mente que a falta de conhecimento e experiência por parte dos executivos em administrar uma empresa em estado de insolvência 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.

BQ - Quais são as diferenças da nova Lei de Falências, em relação a anterior?

FBA - Enquanto a antiga lei buscava assegurar a proteção do credor e, conseqüentemente a recuperação de seus créditos, a Nova Lei de Falências privilegia a tentativa de recuperação da empresa em tudo aquilo que ela representa: geração de bens, salários, tributos, pagamento de fatores genéricos e seu papel social. A exigência da elaboração de um plano de recuperação e a participação dos credores na aprovação e acompanhamento do plano trazem o administrador para dentro do processo. Na antiga lei, o processo resumia-se à discussão em âmbito jurídico e contábil. Cabe lembrar que o prazo de recuperação, que antes era limitado há dois anos, agora pode ser estendido, conforme o que for aprovado no plano. A abrangência da dívida também aumentou, com a inclusão de débitos com garantias reais, débitos trabalhistas e tributários. Existem ainda diversas alterações de repercussão jurídica administrativa e penal. E, finalmente, há uma diferenciação para micro-empresas e empresas de pequeno porte, que tem regras mais simplificadas e até mesmo a dispensa da obrigatoriedade de apresentação do plano de recuperação.

Contato

fba@siegen.com.br