



Evitando crises nas empresas

Identificar sinais de má administração é o primeiro passo para não deixar uma companhia entrar em colapso

A crise em uma empresa geralmente é precedida por sinais que, se bem interpretados e combatidos, podem evitar o agravamento de uma situação ou até mesmo que a companhia entre em colapso. No entanto, muitas empresas têm dificuldade para identificá-los e costumam demorar a adotar uma estratégia de recuperação, o que só piora a questão, fazendo com que a crise se estenda a níveis mais graves.

De acordo com **Fábio Bartolozzi Astrauskas, consultor da Siegen**, especializada na administração de empresas em crise financeira, tais sinais são relativos a três grupos distintos: operacional, financeiro e gerencial (veja o que caracteriza cada um deles abaixo). E se desenvolvem em três níveis de gravidade: inicial, intermediário e avançado. "Geralmente, empresas de grande porte costumam tomar as providências necessárias logo num primeiro instante. Companhias de pequeno e médio porte levam mais tempo para identificar os problemas e combatê-los", conta **Astrauskas**. "O empresário é um otimista por natureza e acaba encarando como normais sinais que não deveriam ser interpretados de tal forma, como, por exemplo, o fechamento atrasado da contabilidade. Se isso acontece repetidamente por mais de três meses, já não pode ser considerado como algo normal dentro da empresa".

Empresas menores têm mais dificuldades muitas vezes pelo tipo de administração a que são submetidas, com estilos mais centralizadores de comando. "Quanto mais centralizador for o empresário, mais difícil será se dar conta de que precisa de ajuda, pois ele acha que vai conseguir resolver tudo sozinho", afirma o consultor. "Pedir ajuda mexe com o seu ego, com sua vaidade, porque ele não quer admitir que errou. Assim como não consegue repartir as responsabilidades, ele também não consegue repartir os erros e é muito mais difícil dizer 'eu errei' do que dizer 'nós erramos'. Ele considera-se um vencedor, e o é, e por isso não consegue conceber que precisa de ajuda", analisa.

Mudança de cultura

Mais do que identificar o problema, é preciso aceitar que ele existe, e buscar ajuda para superá-lo. Quanto mais tempo levar para procurar ajuda, mais grave a situação se torna e os procedimentos para sanar os problemas serão cada vez mais drásticos. Se num primeiro momento alguns cursos e treinamentos são suficientes para suplantar a crise, num nível mais grave será necessária a intervenção de uma equipe de gestores para mudar os rumos da companhia.

Além de mudar a forma de administrar, é preciso mudar também a cultura da empresa. O empresário precisa ser reeducado, assim como todos os colaboradores, e nesse momento o RH ganha um papel fundamental. "É muito importante que o empresário esteja aberto para modificar de verdade sua cultura administrativa e da empresa também. Esse é um processo demorado, que tem que começar lá em cima, na presidência, e ir descendo de nível, até o chão de fábrica, para se solidificar", argumenta **Astrauskas**. "Não adianta um grupo de gestores recuperar a empresa se ao sair deixa a mesma cultura antiga de administração. É preciso resgatar a capacidade da companhia em se manter recuperada e isso se consegue com mudança de cultura", defende o consultor.

Recuperar uma empresa não acontece da noite para o dia, o processo leva em média de um ano e meio a dois. Portanto, fique atento a alguns sinais listados abaixo e evite que sua companhia entre em crise.

- **Principais sinais de carência gerencial** : 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, desentendimentos e constantes interrupções nas atividades gerenciais para cuidar de assuntos urgentes.
- **Sinais de carência operacional** : falta de qualidade nos controles internos da empresa; 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.
- **Reflexos mais comuns no desempenho financeiro** : 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 bancos e, conseqüentemente, perda de linhas de crédito.