

## Prevenção de crise: como identificar sinais de má administração

Por: Julia Reis

SÃO PAULO - Os problemas financeiros enfrentados pelas empresas são muitas vezes antecidos por um trabalho gerencial ou operacional insatisfatório, com dificuldades de andamento.

Reflexos comuns das falhas empresariais são, por exemplo, os atrasos nos pagamentos, pagamentos em cartório, perda de capital de giro, endividamento bancário crescente, endividamento de curto prazo e perda de linhas de crédito no banco.

O problema está na demora para se diagnosticar o que está errado e adotar uma estratégia de recuperação. Esta lentidão, ou, em alguns casos, falta de conhecimento, condena principalmente as pequenas e médias empresas.

Alguns problemas podem ser precoces e ter uma solução bastante viável. Porém, a demora em identificá-los pode levar a uma falha aguda dentro da empresa, mais séria e com recuperação mais difícil.

### As falhas na gerência

Entre os indícios iniciais da carência gerencial de uma empresa, pode se destacar o estilo de gestão tipicamente familiar.

De acordo com o consultor **Fábio Bartolozzi Astrauskas**, isso não significa necessariamente a presença de diversos parentes no organograma, mas sim um tratamento da empresa similar ao feito com o ambiente de casa. Isso pode ser detectado quando o administrador leva questões e problemas de ordem familiar para o ambiente corporativo, por exemplo.

O conhecimento nas áreas de marketing e finanças também é fundamental para uma boa administração da empresa. Mesmo com possibilidades simples de reversão do quadro, este tipo de deficiência, ela é normalmente percebida quando já existe a falta de formulação de novas estratégias dentro de um timing adequado. Além disso, assumir responsabilidades dentro de uma área que não é de seu domínio, pode levar o gestor da empresa a tomar decisões erradas ou de alto risco.

### Funcionários novos e antigos

A alta rotatividade de funcionários, assim como seu extremo: funcionários muito antigos -, também é sinal de que algo vai errado. Quando a empresa não tem uma linha de ação bem definida, um direcionamento, ela cria um ambiente confuso e inseguro para seus trabalhadores, que buscam uma recolocação em pouco tempo.

O problema de gestão também está presente quando as equipes de trabalho não são renovadas há tempos. O problema não está na presença de um funcionário por anos dentro da companhia, mas sim na falta de renovação de idéias que se estabelece. Esta acomodação da empresa não renova técnicas ou padrões de conduta e não absorve novidades do mercado.

O treinamento, neste caso, é útil, porém não o suficiente.

### Consequências

Quando o gestor interrompe constantemente o andamento de seu trabalho para cuidar de assuntos urgentes, algo está errado. Segundo Astrauskas, este já é um sinal avançado das deficiências internas, uma mostra que o tempo e os recursos não estão sendo bem administrados.

O empresário deve ter o tempo para sentar e planejar ações, assim como prazos para tomar decisões assim como traçar planos. A falta disso o impede de contornar e prever dificuldades e oportunidades a médio e curto prazo, segundo o consultor.

A pressa também é um fator que leva à decisão erradas e perigosas para a firma.

Como reflexo da sobrecarga constante na agenda dos executivos, Astrauskas aponta o estresse pessoal e da equipe, que absorve o descontrole gerencial. O empresário também deve ficar atento ao excesso de reuniões e ao alto grau de tensão e desentendimentos durante as discussões das tarefas.

### Problemas operacionais

Para diagnosticar se a parte operacional da empresa está sendo eficiente, é possível observar a organização e o desempenho da área frente aos projetos.

A perda de pedidos ou contratos por conta de atrasos no cronograma de entrega não pode acontecer. Relatórios contábeis em dia permitem à empresa olhar para frente e evitar futuros problemas de caixa.

Faturamento em queda, ou estagnado, também sinaliza problemas à vista, assim como a diminuição das margens de contribuição - ou seja, a relação entre o custo fixo de produção e o faturamento.

Para que estas variações financeiras não afetem a saúde da empresa, a controladoria tem um papel importante e fundamental em diagnosticar rapidamente as mudanças. Esta área deve analisar e apontar deficiências ou cuidados a serem tomados. Se este controle interno não for bem exercido, será só uma questão de tempo até as falhas financeiras surgirem, segundo diz Fábio Astrauskas.

Desta forma, é possível apontar o que é necessário aos setores da empresa agir com prontidão e agilidade às mudanças e tendências de mercado, aproveitando oportunidades para o crescimento e saúde financeira da organização.