



ANÁLISE DE EMPRESAS EM DIFICULDADES

Prof. Ricardo Ferro Tavares

Uma questão bastante problemática é quando ouvimos alguns empresários falarem em dificuldades para recuperação de suas empresas. Mas, afinal de contas, qual o tipo de dificuldade ao qual os mesmos se referem? Podemos, nesses casos, enumerar uma série de tipos ou graus de dificuldades capazes de abalar o sucesso de uma Organização:

a) Dificuldades do ponto de vista de produção:

Destacam-se as empresas que apresentam dificuldades em termos de desenvolvimento de novos produtos, acompanhamento do grau de qualidade exigida pelo mercado, problemas de economia de escala, incapacidade de atendimento do montante de produtos ou serviços requeridos pelos principais clientes, incapacidade de atendimento em termos de assistência técnica ou outros aspectos na fase de pós-venda.

b) Dificuldades do ponto de vista de mercado:

Destacam-se as empresas que não conseguem ser reconhecidas adequadamente dado a existência de produtos concorrentes com melhor grau de qualidade, nível de atendimento, pontualidade ou frequência de entrega, provocando a dificuldade de fixação da empresa no mercado.

c) Dificuldades do ponto de vista de organização:

Destacam-se as empresas com carências em termos de sua estrutura de sistemas destacadas as áreas de crédito, cobrança, contas a pagar, sistemas contábeis, análise de custos e formação de preços, aspectos fiscais e tributários e outros de fundamental importância para controle das operações.

d) Dificuldades do ponto de vista de finanças:

As empresas com deficiência financeira acentuada aliada a fatores tais como: falta de projeção de seu fluxo de caixa, controle de operações bancárias, controle de meios de pagamento, análise de contas a receber e, de forma mais rigorosa, dos valores em atraso podem apresentar dificuldades em administrar suas finanças de forma satisfatória. Outro ponto de fundamental importância, se refere à falta de capacidade de a empresa saldar os seus compromissos operacionais, empréstimos e financiamentos, acrescidos dos juros devidos, com base nos seus resultados operacionais. Em uma linguagem técnica o “EBITDA” deveria garantir a liquidação de tais passivos além dos juros, impostos, depreciação e amortizações. Um outro ponto importante reside no exame da qualidade das peças orçamentárias da empresa, destacados, neste ponto, O Orçamento Operacional, o Orçamento de Investimentos e o Orçamento de Caixa. Estes, devem constituir o pilar fundamental de controle das Organizações nos tempos modernos.



e) Dificuldades do ponto de vista de direção:

Destacam-se as empresas que ponto de estrutural apresentam deficiências em termos de uma liderança natural de parte dos principais sócios ou acionistas e principais dirigentes. Nestas empresas, se faz necessária a definição de uma estrutura orgânica técnica com níveis de autoridade e responsabilidades bem claros e perfeitamente formalizados. Somente desta forma, serão evitados os famosos “conflitos de interesse” tão comuns nas empresas independente da sua origem, seu porte ou formação estrutural. Portadores de maiores fatias de capital poderão, na falta de uma estrutura bem definida, provocar tais pontos de discórdia, tão prejudicial às organizações. Sempre que possível, devemos torcer para que esta seja uma regra de exceção não reinante em nossa empresa.

f) Dificuldades do ponto de vista de imagem:

Uma empresa com uma série de problemas, poderá ter sua imagem abalada no mercado perdendo a confiança ou credibilidade de seus principais distribuidores, clientes e consumidores, além dos reflexos na cadeia de fornecedores, bancos e instituições financeiras. Tais problemas poderão ser sentidos pelo mercado, em termos operacionais, podendo abalar a imagem da empresa. A empresa deve prestar atenção neste aspecto pois, poderá ter lutado um longo período para adquirir um nível satisfatório de credibilidade no mercado, entretanto, poderá perde-la em curto período de tempo, face aos fatores negativos apresentados. O componente “Imagem”, sem dúvida, constituirá um Intangível de relevante valor patrimonial, destacados os produtos e principais serviços, além de fatores éticos e tradição empresarial.

g) Processo de Recuperação da Empresa:

O processo de recuperação de uma empresa deve constituir em um programa de trabalho integrado envolvendo todas as áreas da empresa, seus dirigentes e principais executivos. Inicialmente, poderão ser aplicadas técnicas de OBZ – Orçamento Base Zero com visão Estratégica de Negócios. Esforços isolados ou corte de pequenos “gastos” pouco representarão em um processo de recuperação de empresas. Vale a pena contar com orientação de um profissional com real competência técnica e conceitual a fim de serem tomadas medidas que agreguem um valor efetivo - *obedecido ao Conceito de EVA ou Economic Value Added* - em tempo hábil a fim garantir a recuperação da organização.

Prof. Ricardo Ferro Tavares

rftavares@uol.com.br

www.financetraining.com.br