

# RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS

*Austeridade financeira e controle das contas podem significar a permanência no mercado*



Admir Roque Teló

Para ser competitiva, bem-sucedida, capaz de conviver com as oscilações do mercado e diferenciar-se em meio a uma concorrência cada vez mais acirrada, uma empresa precisa ter, antes de tudo, saúde financeira. Tornar ou manter a organização saudável exige uma preocupação permanente com vários aspectos essenciais, mas, sobretudo, com os de finanças.

Por isso, o planejamento financeiro é o primeiro mandamento a ser seguido por uma empresa que pretende se manter saudável. É fundamental ter um fluxo de caixa equilibrado, rentabilidade, baixa inadimplência e adotar um controle rigoroso das despesas.

## Ingenuidade perigosa

O capital de giro é a exigência que os empresários subestimam com mais frequência, quando buscam fundos para financiar um novo negócio. O empresário, geralmente, faz planos para pesquisa e desenvolvimento, bem como para a fábrica/loja e equipamentos requeridos para a produção. O capital de giro, no entanto, constitui muitas vezes uma surpresa para o empresário, que provavelmente espera desenvolver um produto que o mercado aceitará de imediato e pelo qual será pago um prêmio substancial.

Esse prêmio, acredita o empresário, levará a altas margens de lucro, que vão, então, “financiar” todas as outras necessidades da empresa. Por mais ingênuo que esse ponto de vista possa parecer, ele é comum entre os fundadores menos experientes de novos negócios.

A expressão capital de giro diz respeito aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, duplicatas a receber, bem como a seus passivos de curto prazo, como quantias devidas a fornecedores. A administração do capital de giro é uma atividade diária que visa assegurar à empresa recursos suficientes para continuar suas operações e evitar interrupções que possam representar

um alto custo. Em qualquer tipo de empresa, é preciso aprofundar-se no acompanhamento e na análise de capital de giro, que tem seu ritmo padrão de velocidade e produz resultados; precisa ser regularmente alimentado; é flexível, porém tem limitações; se bem gerenciado e monitorado, produzirá frutos por longo tempo, mas se for sobrecarregado ele deixará de cumprir sua função; e deve ser utilizado de maneira eficiente, racional e respeitosa, do contrário, consequências prejudiciais advirão.

---

**O planejamento financeiro é o primeiro mandamento a ser seguido por uma empresa que pretende se manter saudável. É fundamental ter um fluxo de caixa equilibrado, rentabilidade, baixa inadimplência e adotar um controle rigoroso das despesas**

---

O crescimento rápido consome caixa, sem necessariamente gerá-lo. O crescimento rápido pode gerar lucros, mas lucros não pagam as contas, e sim o caixa. Considere o que uma empresa deve fazer para sustentar uma alta taxa de crescimento. Se ela é uma fabricante, os componentes de seus ativos incluem o estoque de matérias-primas, o de produtos em elaboração, o de produtos acabados, contas a receber e ativos imobilizados. Com a exceção dos ativos imobilizados, esses itens são todos componentes do capital de giro bruto. Quando uma empresa produz um bem, ela realiza investimentos em cada um dos itens antes que qualquer caixa seja recebido da cobrança das contas a receber, presumindo-se que todas as vendas sejam a crédito.

O capital de giro alavanca ou impede o crescimento da empresa, consoante sua composição e os prazos de realização das contas. Examinar atenciosamente cada um dos itens que o compõem, de forma contínua (e não esporádica), é primordial para o administrador. O ideal é que seja composto prioritariamente por itens a receber de rápida conversão em moeda. Quanto aos itens a pagar, o raciocínio é inverso, isto é, o ideal é que os prazos sejam os maiores, desde os passados pelos fornecedores até pelos bancos.

O capital de giro líquido ao longo dos anos, em moeda estável, deverá ter crescido em proporção maior do que o total de seus ativos. Caso contrário, usando uma analogia, diz-se que a insuficiência de capital de giro é tão anormal quanto a febre no organismo humano.

## Austeridade

Uma das principais características observadas em empresas sólidas e duradouras é o profundo e arraigado espírito de austeridade presente nos funcionários e dirigentes da organização. Parece incoerente empresas prósperas e lucrativas lutarem para economizar algumas “moedas”, mas na verdade não é. Ao contrário, esse é um dos fatores que explica a rentabilidade e a longevidade dessas organizações.

Uma empresa, em cuja liderança não foi inoculada uma genética empresarial austera e que enfrentou adversidades financeiras por longos períodos, quando dispõe de recursos, passa a se comportar como uma “empresa rica”. Ninguém dá o devido valor ao dinheiro, que foge “a conta-gotas” em cada operação, decisão e atitude. Nesses casos, não é impossível observar pessoas comentando que não acreditavam que deveriam mudar de atitude por causa “deste valor irrisório” (mesmo que esse valor irrisório representasse o salário de dois ou três operários).

Em geral, os administradores percebem tardiamente os danos causados à saúde financeira da empresa. Por isso, é freqüente assistir à deterioração da organização, quando os gestores percebem que o tempo para a recuperação foi perdido. Ao iniciar-se o colapso da empresa, o mercado logo interpreta a informação “fechando portas”. O mesmo mercado que ajudou a empresa a promover suas atividades agora encurta sua sobrevida, considerando-a um “organismo em coma”.

**Parece incoerente empresas prósperas e lucrativas lutarem para economizar algumas “moedas”, mas na verdade não é. Ao contrário, esse é um dos fatores que explica a rentabilidade e a longevidade dessas organizações**

A viabilidade da recuperação financeira de uma empresa é percebida por alguns sintomas que permitem o diagnóstico da situação. O grande comprometimento com despesas financeiras pode ser o primeiro sinal de deficiência no fluxo de caixa. A freqüente renovação de créditos de curto prazo demonstra a necessidade da

empresa de financiar seu capital de giro, bem como sinaliza a falta de planejamento para a alavancagem desse capital. Recorrer aos bancos nessa hora é muito perigoso. Nesse momento, mais vale o remédio amargo que a postergação de uma situação inevitável de insolvência futura.

Os custos desse tipo de dívida são altíssimos. O mercado de crédito se favorece da falta de visão ou experiência dos administradores, impondo créditos e financiamentos inadequados ao perfil da atividade empresarial. Estabelece taxas e tarifas exorbitantes diante do rendimento da atividade da empresa, não sendo raro propor contratos de financiamento de curto prazo com taxas de juros de mais de 100% ao ano. Então, pergunta-se: *Qual atividade empresarial lícita é capaz de absorver tais custos?*

**Dívidas podem ser renegociadas, saneadas e reestruturadas de acordo com a capacidade da empresa. Tais medidas podem significar a recuperação da empresa e a retomada do crescimento**

Acompanhando o revés no mercado de crédito, a empresa em dificuldade perde acesso junto a fornecedores, o que impede a realização de bons negócios. Inicia-se uma relação comercial predatória, concentrada em poucos fornecedores, que, tendo em vista a situação desfavorável, impõem preços e condições que comprometem o lucro. O mercado inicia a restrição ao crédito, e a imagem da empresa diante de clientes e fornecedores começa a se desgastar. A sucessão de eventos negativos destrói o valor da empresa, e o conjunto de sintomas compromete a sua continuidade, mesmo que não esteja numa situação econômica e patrimonial irreversível.

## O remédio

Entretanto, o agravamento da situação financeira pode ser sanado. Dívidas podem ser renegociadas, saneadas e reestruturadas de acordo com a capacidade da empresa. Tais medidas podem significar a recuperação da empresa e a retomada do crescimento. Crise exige transparência. As pessoas lembrarão depois não da solução técnica brilhante, mas da postura delas diante da crise. Nessa condição, deverá ser efetuado um estudo do novo ponto de equilíbrio financeiro e econômico, para examinar a viabilidade do negócio nesse novo estágio.

**O tratamento dado às pessoas desligadas da empresa ficará na memória daquelas que nela permanecerem e repercutirá na relação de confiança entre empresa e trabalhador**

Para a recuperação de empresas fragilizadas, devem ser desenvolvidos: uma análise da viabilidade econômica, técnica e comercial no mercado onde elas atuam; os cenários alternativos dentro desse estudo de viabilidade; a estratégia de renegociação de passivos, visando à sua recuperação. Além disso, deve-se implantar programas de reestruturação operacional, administrativa, financeira e comercial.

A redução de custos é comum em situações de crise. Se for imprescindível, deve ser feita rapidamente e de uma única vez. Quando essa redução acontece aos poucos, em uma área, depois em outra, todos ficam ansiosos por saber onde ocorrerão os próximos cortes. Quando for necessário dispensar funcionários, deve-se atentar para o fator emocional. O tratamento dado às pessoas que são desligadas da empresa ficará na memória daquelas que nela permanecerem e repercutirá na relação de confiança estabelecida entre empresa e trabalhador.

Prevenção é sempre o melhor remédio. Por isso, deve-se:

- dar a devida importância aos pequenos ferimentos;
- identificar a causa antes da solução;
- acompanhar a reação do mercado;
- esclarecer a situação da empresa e os riscos reais;
- investir no time gerencial;
- identificar os custos fixos e indiretos;
- ser realista (contas a receber?, estoques?);
- se necessário, aplicar um orçamento base zero;
- conferir sempre os indicadores-chaves;
- não encarar uma situação de crise como um período catastrófico, mas como mais um desafio.

Felizmente existem soluções para quase todos os males. Existem inúmeros recursos para salvar uma empresa viável antes da traumática intervenção judicial.v

**Admir Roque Teló** é contador, mestre em Administração pela UFSC, doutorando em Gestão de Negócios pela UFSC e professor da FAE Business School.  
E-mail: [admir.telo@avalon.sul.com.br](mailto:admir.telo@avalon.sul.com.br)