

## A identificação de crises internas

Por: Colunista  
23/04/10 - 17h10  
InfoMoney

Recomendar!

A gestão empresarial bem conduzida é o fator decisivo para a permanência de uma empresa no mercado. O executivo que sabe administrar com coerência uma companhia pode minimizar bastante o risco do negócio. Contudo, não se trata de uma tarefa fácil e corriqueira. Situações inoportunas, crises econômicas ou financeiras e até mesmo a instabilidade no mercado de atuação podem representar sérios riscos à perenidade da empresa. Envolto às turbulências ou às próprias demandas do dia a dia, o gestor pode não notar fatos que terão consequências sérias na gestão ou ainda não perceber boas oportunidades para melhorias, expansão e ganhos de market share.

Para identificar situações e entraves como este, muitas vezes, é necessário um olhar externo, como a participação de uma consultoria ou entrada de novos gestores. Em determinados momentos, uma análise imparcial pode ser imprescindível para detectar antecipadamente problemas futuros. Mas, como identificar os fatores que podem levar uma empresa a situações de dificuldade ou até a falência? Quais são os principais indicadores deste cenário?

O volume de informações pode deixar o executivo confuso e até mesmo impedir a identificação de uma situação de risco. Assim, o primeiro passo deve ser a manutenção ou re colocação de profissionais certos em posições estratégicas. Com um bom time, o gestor terá uma visão de 360º do negócio por obter informações das áreas estratégicas da empresa.

A área de Recursos Humanos pode ser o primeiro indicador de crise interna. O aumento de processos trabalhistas ou ainda o crescimento de número de pedidos de demissão, principalmente de executivos-chaves, aponta que os próprios colaboradores não conseguem vislumbrar um bom futuro para a companhia.

O quadro se agrava quando a empresa não consegue encontrar pessoas qualificadas para conduzir o negócio ou, fortuitamente, deixa cargos estratégicos nas mãos de herdeiros despreparados ou desinteressados, o que, no caso de empresas familiares, aumenta o risco exponencialmente.

Outro aspecto que devemos considerar é a perda de clientes ou a queda no volume de vendas. Neste momento, é necessário verificar os motivos desses danos que, geralmente, podem ser a perda de contratos por causa de não respeito de prazos de entrega, por exemplo.

Diante deste cenário, os problemas financeiros começam a ser inevitáveis. A empresa passa a arcar com custos mais altos do que previsto, "toma" dívida de curto prazo, começa a obter dificuldades em obter crédito no mercado e assume uma posição de endividamento que pode comprometer o futuro da companhia. Os problemas financeiros, muitas vezes, acabam por instalar um clima de desespero, provocando ações que podem gerar ainda mais problemas, como o não recolhimento permanente de impostos ou processos de demissão indiscriminados.

De acordo com pesquisas de mercado, boa parte dos credores acredita que as empresas deveriam investir cada vez mais cedo na reestruturação do negócio, na contratação de profissionais e consultores qualificados, considerando estes aspectos importantes para a manutenção do crédito, a renegociação das dívidas, e a saúde do negócio em geral.

Como falar o provérbio, "é melhor prevenir do que remediar": freqüentemente, é possível tomar providências com antecedência, realizar pequenas mudanças e garantir bons resultados, preservando a imagem junto aos credores, investidores, clientes, fornecedores e colaboradores.

**Vincent Baron**, sócio diretor da Vallua, é graduado em administração e possui MBA da Insead