

Demonstrações contábeis e recuperação de empresas

Júlio Cândido de Meirelles Júnior

Luciano Pinheiro de Sá

O objetivo do presente trabalho é ressaltar a importância do uso das demonstrações contábeis, bem como ferramentas e princípios da Contabilidade em um processo de recuperação de empresas. Apresentar fundamentos que possam orientar a melhor concepção das informações da empresa em processo de recuperação. O controle pode ser feito por meio de informações antecipadas na tentativa de prever problemas ou desvios do padrão estabelecido antes que ocorram. Pode ser concorrente, ou seja, enquanto a atividade está sendo realizada, ou quando do controle tradicional pelo *feedback*, que é aquele efetuado após o término da atividade que se busca controlar. O controle gerencial representa e desempenha um papel fundamental nos diversos níveis da gestão empresarial. Por meio dele é possível acompanhar, antecipadamente, simultaneamente ou posteriormente, a execução dos diferentes planos de uma organização em várias etapas do seu processo de desempenho, viabilizando-se, assim, a implementação de medidas corretivas, quando necessárias.



História macroeconômica brasileira

Uma pergunta constante em sala de aula sempre coloca alunos e professores em um cenário rico e diferenciado quando comentam sobre a história econômica brasileira. O país percorreu um longo caminho para iniciar o seu alinhamento ao desenvolvimento internacional, mas percebe-se que a situação apresentada em sua história recente tem forte correlação com uma cultura macroeconômica desenvolvida e sustentada durante anos, alimentada por um processo institucional protecionista e dependência a fatores de interesse internos e externos, que sempre foram uma constante. Ações de longo prazo, planejamento de estrutura pública visando o crescimento contínuo e perene do país deram espaços a planos e ações emergenciais, normalmente, de incursões drásticas que 'transformavam' os processos macroeconômicos em cada época.

Em uma faixa de história de 100 anos, que compreende o período entre 1900 e 2000, o Brasil demonstra elevados níveis de crescimento em grandes setores e índices. Mas fica no ar uma pergunta sempre colocada no espaço acadêmico e empresarial: como esse crescimento se apresentou e a que custo institucional ele foi obtido? Uma boa análise da situação atual de desenvolvimento do país certamente se refletirá em argumentos para responder a esse questionamento.

No contexto desenvolvimentista verificou-se que esforços drásticos das entidades públicas buscavam direcionar o país a um processo de desenvolvimento rápido, mas a custos extremamente elevados, financeiros e sociais. Oscilações entre taxas elevadas de crescimento e períodos de recessão foram características principais desse período. Para corrigir as oscilações, o protecionismo institucional ficava cada vez

mais atuante, abrangendo setores e até mesmo empresas e promovendo intervenções na situação econômica do país.

Pressões internas indicavam a necessidade de encobrir todos esses fatores; além de ajustes utilizando recursos públicos, as ações de crescimento sustentável eram poucas. Com isso ocorreu o fenômeno que podemos chamar de capilarização invertida, ou seja, todo o perfil de administração pública feita no país passou a ser ramificado e expandido atingindo o setor privado, passando esse também a adotar modelo de gestão condizente com a situação macroeconômica. As empresas passaram a desvalorizar processos de controles, sistemas de eficiência e eficácia, redução de custos e crescimento. As empresas geravam dinheiro, sem a preocupação de modernização de seus sistemas e de desenvolvimento de novos mercados. Essa situação funcionou bem durante muitos anos, pois fatores ajudavam a encobrir o estado real das empresas. Fatores essenciais, como mercado consumidor garantido, altas taxas inflacionárias e baixa concorrência, foram os recursos usados para não retratar a real situação das empresas brasileiras e essas viverem em um processo de ilusão.

A partir da década de 1990, após vários fracassos de planos econômicos, iniciou-se uma nova era no país. A abertura econômica retratou a situação dos produtos brasileiros em relação aos do exterior. Produtos asiáticos e europeus se apresentavam extremamente competitivos em nosso mercado. Mas a situação econômica ainda ajudava a esconder a defasagem através de vultosos ganhos no mercado de capitais. A partir de 1993, com o Plano Real, a máscara caiu e as empresas brasileiras mostraram sua verdadeira situação. Despreparadas em um mercado aberto, competitivo com concorrência acirrada e apoiado na adminis-

tração eficaz e alta tecnologia, a indústria nacional ficou sem competitividade.

Naquele período o mercado também apresentou recessão, mantendo como cenários as taxas inflacionárias controladas, o mercado aberto a produtos importados e o governo controlando dois fatores fundamentais da economia: a taxa de câmbio e alíquotas de importação. Naquele momento, com a forte valorização do Real, as exportações ficaram prejudicadas.

As grandes empresas de uma forma geral conseguiram um processo de ajuste e adequação, promovendo fechamento de fábricas, redução de custos e desenvolvimento de novos mercados. Percebe-se que muitas não conseguiram se adequar à nova situação e acabaram extintas. As pequenas e médias empresas fora da realidade do mercado, com processos arcaicos de administração, muitas com estrutura familiar e com um sistema de gestão com expectativa de retorno das situações econômicas antigas, ficaram à deriva diante da concorrência internacional. Essas empresas tiveram grandes dificuldades de se manter no mercado. Várias descontinuaram suas atividades, algumas se ajustaram à nova era e outras continuam no mercado, mas com atuação gerencial no sistema antigo.

Verifica-se que até mesmo organizações que iniciaram suas atividades no sistema atual de mercado têm processos de atuação gerencial voltados para o antigo sistema, promovendo a grande mortalidade de empresas no país. As que se mantiveram vivas estão pulverizadas no mercado, necessitando de um processo de recuperação e ajustamento à nova realidade. Mas, para promover ações de recuperação, é necessária a promoção de um correto diagnóstico das empresas. Esse diagnóstico é um novo nicho de mercado para a contabilidade, pois as mudanças no cenário global estão cami-

nhando a passos largos, são profundas e radicais e, na mentalidade futurista, já não existem modelos do passado para serem copiados. A época é de inovação e de busca constante do aprimoramento científico e profissional. Figueiredo e Caggiano (1997, p. 42) alertam os empresários:

[...] a teoria de mercado estabelece que a firma está unicamente à mercê das forças econômicas e sociais predominantes; assim, o sucesso da administração depende da habilidade dos gestores em 'ler o cenário'. Nesse sentido percebe-se que a leitura do cenário deve ser feita com competência, com ousadia, utilizando instrumentos adequados à nova revolução tecnológica.

O apoio às decisões deve ser feito utilizando as ferramentas contábeis, pois essas apresentam acentuada importância nesse processo de recuperação atual das empresas, fornecendo informações relevantes aos procedimentos de tomadas de decisões e criação de cenários através de demonstrações orçadas enlatizando o controle interno das organizações.

Contabilidade

Uma resposta ao questionamento do mundo acadêmico à necessidade da contabilidade coloca uma questão fundamental além da definição convencional de controle do patrimônio. Pode-se dizer que a finalidade é a de fornecer informações a seus usuários para que se possa garantir uma gestão eficaz numa gestão holística. Mas percebe-se que o sucesso empresarial depende do desempenho e da viabilidade a longo prazo e da seqüência de decisões tomadas pela equipe gerencial, que nesse caso deve ter participação ativa da contabilidade.

Nesse raciocínio verifica-se que ela tem por objetivo o controle do

patrimônio que, aliado a fundamentos das ciências irmãs, permite controlar, planejar e oferecer informações confiáveis sobre a situação patrimonial de uma empresa, buscando sua manutenção e crescimento. No entanto, como obter esses fundamentos em uma economia voltada para a especulação, intervenção governamental e com grande volatilidade, que foi o retrato econômico do país durante tantos anos?

A utilização de programas administrativos em ambiente de grande oscilação macroeconômica fica prejudicada. Promover um planejamento estratégico, administrar um fluxo de caixa de 60 dias com uma inflação de 80% ao mês são exemplos de algumas dificuldades. E no contexto o contador identifica que grande parte de seus clientes tinha a maioria de seus recursos financeiros bloqueados. Uma questão difícil para solucionar. E quando a tabela de preço foi congelada com uma defasagem de 40%, e o empresário foi obrigado a operar com esse preço por um ano. Fazer análise horizontal das demonstrações contábeis com uma inflação de dois dígitos mensais. Mesmo que se promova técnica de correção, a fidelidade dos números diminui (GREMAUD, 2005, p. 447).

Como o conceito de contabilidade é o controle do patrimônio das entidades e, se a aplicação das melhores técnicas contábeis ficou prejudicada, associamos que os patrimônios das empresas ficaram expostos durante muitos anos e elas entraram em um processo de defasagem operacional e tecnológica.

Mas, independentemente da situação encontrada, a informação contábil é peça fundamental para assegurar ao processo decisório a completa visão de toda a estrutura financeira da organização. Sá (1999, p. 75) orienta: "[...] para que se tenha noção de cada fenômeno patrimonial é preciso dimensioná-lo, ou seja, observá-lo sob os

aspectos de suas causas, efeitos, qualidades, quantidades e espaços". Nesse sentido, a contabilidade deve prover essas informações em todos os níveis, em qualquer ambiente diagnosticado de forma completa, com rapidez e eficiência.

A evolução tem trazido formas dinâmicas de controle gerencial, mas percebe-se que esse longo tempo de instabilidade política e econômica interlere até hoje na cultura administrativa do país. Muitos empresários ainda dizem que os tempos áureos irão voltar e conduzem suas empresas com técnicas utilizadas nesses tempos 'áureos'. Inflação alta, mercado fechado a produtos importados e a sempre intervenção estatal contribuíram para a imensa defasagem das empresas brasileiras. Essa defasagem ficou evidenciada em um ambiente de concorrência externa e de economia estável. As empresas não podiam mais agregar ao preço de seus produtos as grandes margens de lucro e perdas com defasagem. Houve a necessidade de fazer uma compressão dos custos dos produtos para concorrer com os similares externos. No início dos anos 1990, o carro de luxo nacional tinha projeto de quase 30 anos. Esse carro se manteve no mercado devido, em grande parte, às barreiras à entrada de veículos importados no país. Com a abertura do comércio, as empresas viram a necessidade de promover um processo de recuperação, investindo em tecnologia para concorrer com os novos produtos.

Além da tecnologia devem-se utilizar técnicas de Análise de Demonstrativos Contábeis, Contabilidade de Custos, Administração Financeira, Técnicas Administrativas e de Gestão e exprimir os números da Contabilidade em um formato acessível, que irá proporcionar a sua utilização nos relatórios gerenciais como um instrumento para a tomada consciente de decisões, dentro do novo enfoque e tendências

dessa nova era globalizada. A adoção de técnicas distintas está na relação em que “[...] cada empresa tem as suas peculiaridades, daí as diferenças entre os padrões adotados. É função do Controller determinar os vários tipos de padrões adotados”. (TUNG, 1985, p. 154). A contabilidade nesse sentido vem impactar de forma positiva e ordenada os rumos das empresas que adotarem a utilização de suas técnicas e procedimentos.

Demonstrações contábeis

O planejamento empresarial requer ferramentas de grande relevância para o controle da gestão, pois, a cada dia que passa, o fluxo de informações dentro de uma empresa fica maior e mais complexo, tornando difícil a tomada de decisão. A empresa moderna precisa de um contador altamente qualificado e ativo no sistema, nos processos, gerando informações para servirem de base para as decisões com apoio em técnicas, softwares e demonstrações consistentes.

O balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício, a demonstração de lucros ou prejuízos acumulados e a demonstração das origens e aplicações de recursos são as demonstrações contábeis mais relevantes, que formam um nicho de informações diferenciadas para apoiar o gestor no controle de seu empreendimento.

Em um processo de recuperação de empresas é importante ter informações confiáveis da realidade empresarial, bem como ter informações relevantes para projeções futuras, ou seja, de curto e de longo prazos. Num sentido holístico verifica-se que qualquer tipo de empreendimento pode ser analisado e descrito com um sistema de relações financeiras e de movimentos de caixa que são acionados por decisões administrativas e que podem ser

visualizados, diagnosticados e projetados por demonstrações contábeis.

Balanço Patrimonial:

O Balanço Patrimonial representa a demonstração resumida da posição financeira em determinada data da empresa. Essa demonstração confronta onde foram aplicados os recursos, ativos, com suas fontes de financiamentos, passivo e patrimônio líquido, ou seja, a operacionalidade ocorrida na empresa.

O ativo pode ser subdividido em circulante, realizável em longo prazo e permanente. Apresentado um balanço patrimonial de uma empresa, ativo circulante são os recursos disponibilizados ou aqueles que se espera disponibilizar em um ano ou menos. Realizável em longo prazo são os recursos que serão disponibilizados somente após o encerramento do exercício posterior à data de determinada demonstração. Os bens de propriedade da empresa não-circulantes são contabilizados no ativo permanente.

As origens de recursos são divididas em recursos exigíveis e não-exigíveis. Nos recursos exigíveis estão as obrigações com terceiros que não têm vínculo societário com a empresa. Há duas subdivisões. Passivo circulante, em que estão registradas as obrigações da empresa até o final de um ano. No exigível em longo prazo estão registradas as obrigações da empresa com terceiros, posteriores a um ano.

As origens de recursos não-exigíveis são aquelas resultantes de aporte de capital social quando da origem da empresa pelos seus proprietários e os resultados obtidos no decorrer de suas atividades que não foram transferidos para os proprietários, o qual denominamos lucros acumulados. A Figura 1 apresenta, de forma abrangente, o Passivo + PL como origens de recursos, e o Ativo como aplicação de recursos.



Figura 1 – Origens e aplicações

Fonte: autores

No contexto de informações decisórias para investimentos, operações e financiamentos, o balanço pode ser analisado como um grande relatório cumulativo dos impactos das decisões gerenciais sobre investimento, financiamento e resultados operacionais. São instrumentos estáticos que refletem as condições da empresa na data de sua elaboração, portanto, um registro histórico de todas as transações que afetaram o negócio até sua elaboração.

Demonstração do Resultado do Exercício:

Observa-se num contexto estrutural que a Demonstração do Resultado do Exercício fornece aos usuários das demonstrações contábeis um resumo dos resultados operacionais e não-operacionais da empresa durante um período, refletindo o efeito das decisões operacionais do gestor sobre o desempenho empresarial e o lucro ou prejuízo calculado resultante para os acionistas em um período específico de tempo.

De uma forma sintética constam na Demonstração do Resultado do Exercício as Vendas Brutas, Impostos, Devoluções e Cancelamentos, Vendas Líquidas, Custo de Produtos Vendidos, Lucro Bruto, Despesas Operacionais, Despesas Comerciais, Despesas Administrativas, Lucro Operacional, Despesas

Financeiras, Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro, Lucro Líquido.

Essa estrutura representa um trabalho eficiente dos contadores ao confrontar os itens pertinentes das receitas com os itens pertinentes de custos e despesas para o período que envolve o regime de competência e uma grande variedade de alocações de receitas e custos. Diferentemente do balanço, essa demonstração apresenta os resultados das contas somente dentro do exercício. Essas contas são encerradas em cada final de exercício, e abertas para o início do novo período.

Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados:

Esse demonstrativo tem importância para mostrar como está a política de distribuição de dividendos da empresa, qual a participação do lucro líquido que está sendo destinada aos sócios e qual parte está sendo mantida na empresa para sustentar seu crescimento e atender a situações de riscos futuros.

Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos:

O Demonstrativo das Origens e Aplicações dos Recursos (DOAR) tem extrema relevância no contexto de informações para tomada de decisões gerenciais. Demonstram quais estão sendo as origens e aplicações de recursos da empresa.

O fluxo de caixa de uma empresa é dividido em três categorias. Fluxo de caixa das atividades operacionais, em que estão demonstradas as origens e aplicações de recursos das atividades da empresa, como lucro do exercício, despesas não-desembolsáveis, variações em ativos e passivos circulantes. O fluxo de caixa das atividades de investimentos demonstra as variações ocorridas nos investimentos que a empresa possui, como imobilizado,

participações em outras companhias. Por fim, o fluxo de caixa de financiamento demonstra as variações nas atividades de financiamentos da empresa, como pagamento de dividendos e variações em exigível a longo prazo.

Fluxo de Caixa Orçado

Esse demonstrativo fornece aos gestores informações provenientes de um fluxo de caixa orçado que é muito relevante num processo de recuperação de empresa. No fluxo de caixa orçado estarão as informações de compromissos e recebimentos futuros da empresa. Não existe uma regra de período e criação do fluxo de caixa. Um fluxo de caixa diário para os próximos 60 dias tem se mostrado adequadamente preciso. O fluxo de caixa deve ser diário constando as entradas e saídas de caixa de todos os gêneros, que foram programadas e previstas adequadamente. Quanto às entradas deve ser lançada a previsão líquida a ser recebida. É importante a criação de um fluxo de caixa consolidado para 6 meses ou até mesmo um ano com o somatório de movimentações mensais da empresa.

Análise das demonstrações contábeis

Verifica-se que é de fundamental importância a utilização de ferramentas de análise para avaliar as demonstrações contábeis da empresa, e nesse aspecto deve-se utilizar os métodos de análise horizontal, vertical e por índices.

Análise horizontal:

A análise horizontal indica a variação ocorrida em uma determinada conta, seja patrimonial ou de resultado, em dois períodos distintos de tempo, conforme Tabela 1.

A análise horizontal nas disponibilidades da empresa acima, entre os períodos de 2004 e 2005, demonstra

que houve uma redução de 21,2% na sua disponibilidade de recursos.

Análise vertical

A análise vertical indica a composição de uma conta dentro de um grupo de contas em um mesmo período, conforme demonstra a Tabela 2. É importante para avaliar a participação das despesas em relação à receita total, por exemplo, além de ser uma ferramenta fundamental para comparação entre empresas de portes diferentes.

Análise por índices

Através de duas ou mais contas das demonstrações contábeis, é possível obter índice da situação econômica e financeira da empresa. A análise por índice é muito utilizada pelos analistas das demonstrações financeiras, pois apresenta uma visão global da situação da empresa, podendo formar agrupamentos em períodos distintos da mesma ou fazer comparações entre empresas de tamanhos diferentes. São dois grupos de aspectos revelados pelos índices: situação financeira e situação econômica, conforme Figura 2. Na situação financeira estão relacionadas informações quanto à estrutura de capitais da empresa e quanto a sua liquidez. Na situação econômica estão relacionadas as informações quanto à rentabilidade. Os principais índices estão relacionados no Quadro 1.

Ações em um processo de recuperação de empresas

Quando se pretende efetivar ações para um processo de avaliação e desempenho de uma empresa no sentido operacional e muito mais para a sua recuperação, procura-se medir as consequências financeiras e econômicas das operações anteriores na linha do tempo. Devem-se analisar as operações e decisões passadas que objetivaram investimentos, operações

Tabela 1 – Análise horizontal

<i>Balço Patrimonial</i>			
	2005	2004	AH
Disponível	13.000	16.500	-21,2%



Figura 2 – Principais aspectos revelados pelos índices

Tabela 2 – Análise vertical

	2005	AV	2005	AV
Vendas	900.000	100,0%	1.650.000	100,0%
Custos Produtos Vendidos	600.000	66,70%	1.125.000	68,2%
Lucro Bruto	300.000	33,3%	525.000	31,8%
(-) Despesas Operacionais	130.000	14,4%	325.600	19,7%
Lucro Operacional	170.000	18,9%	199.400	12,1%
(-) Despesas Não-operacionais	18.950	2,1%	26.500	1,6%
Lucro Antes do IR	151.050	16,8%	172.900	10,5%
Imposto de Renda	48.336	5,4%	55.328	3,4%
Lucro Depois do IR	102.714	11,4%	117.572	7,1%

Índice	Fórmula	O que relaciona
Participação de Capital de Terceiros	$PCT = \frac{ET}{PL}$	Revela qual a proporção existente entre capitais de terceiros e capitais próprios.
Composição do Endividamento	$CE = \frac{PC}{ET}$	Revela qual a proporção existente entre as obrigações de curto prazo e as obrigações totais.
Imobilização do Patrimônio Líquido	$IPL = \frac{AP}{PL}$	Revela qual parcela do patrimônio líquido foi utilizada para financiar a compra de ativo permanente.
Imobilização dos Recursos não-Correntes	$IRC = \frac{AP}{PL + ELP}$	Revela qual a proporção existente entre o Ativo Permanente e os recursos não-correntes (Patrimônio Líquido e Exigível a Longo Prazo).
Liquidez Geral	$LG = \frac{AC + RALF}{PC + ELP}$	Demonstra se os recursos financeiros aplicados no ativo circulante e realizável a longo prazo cobrem as obrigações totais.
Liquidez Corrente	$LC = \frac{AC}{PC}$	Demonstra a capacidade da empresa em cumprir seus compromissos de curto prazo.
Liquidez Seca	$LS = \frac{AC - E}{PL}$	Demonstra a capacidade da empresa em cumprir seus compromissos de curto prazo sem a utilização de seus estoques.
Liquidez Imediata	$PCT = \frac{AC - E}{PC}$	Demonstra a capacidade da empresa em cumprir seus compromissos de curto prazo utilizando apenas suas disponibilidades.
Giro do Ativo	$GA = \frac{ROL}{AT}$	Demonstra a proporção existente entre o volume de vendas e os investimentos totais efetuados na empresa.
Margem Líquida	$ML = \frac{LL}{ROL}$	Demonstra a margem de lucratividade líquida obtida pela empresa.
Rentabilidade do Ativo	$RA = \frac{LL}{AT}$	Demonstra o potencial de geração de lucro por parte da empresa.
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$RPL = \frac{LL}{PL}$	Demonstra qual a taxa de rentabilidade obtida pelo capital próprio da empresa.

Quadro 1 – Índices de análise econômico-financeira

Fonte: Ribeiro (2002) – síntese conceitual própria

e financiamentos de curto e longo prazo.

O processo de estruturação para análise é uma parte delicada do procedimento, mas, após correta avaliação das informações, geração dos gráficos e relatórios, surge o ponto de utilização das informações contábeis para ações gerenciais. Nessa parte o estudo mostra-se muito amplo, pois são infinitas combinações de situações, cabendo agora aos gestores promover ações que corrijam total ou parcialmente a situação empresarial. Devem-se preparar perguntas que, quando respondidas, possam dar um norte para o entendimento situacional. Pode-se perguntar se os ativos foram efetivamente usados ou se a rentabilidade da empresa está de acordo com o plano de negócio, ou mesmo se as escolhas de financiamentos foram utilizadas de maneira adequada. Essas perguntas e outras devem promover um questionamento que possibilite a avaliação da geração de valor para os proprietários ou acionistas da empresa, pois esses necessitam de resultados positivos em todas as áreas empresariais, e de quais são os padrões de fluxos de caixa favoráveis.

É relevante promover projeções das principais demonstrações, buscando visualizar uma situação futura para proposta de ações antecipadas, ou seja, a montagem de cenários.

O processo de recuperação de empresa insere ações em um sistema em andamento. A sequência de trabalho pode variar de acordo com as empresas, mas tem, como processo padrão, com a equipe gestora do processo de recuperação, a avaliação de controle interno, avaliação de ativos, avaliação de passivos, avaliação de patrimônio líquido e fluxo de caixa orçado.

As informações obtidas resultam em subsídios para a tomada de decisão gerencial. Os relatórios administrativos de controle interno, as informações quanto à composição de ativos, passivos e receita de vendas serão utilizados para a identificação da situação real da empresa e ações corretivas de maior impacto para o processo de reestruturação.

Após sugestão, apreciação e decisão das ações a serem tomadas, é relevante projetar as demonstrações com e sem as ações sugeridas para efeito comparativo, conforme demonstração na Figura 3.

Considerações finais

A economia brasileira vivenciou, durante décadas, um processo constante de proteção com atuação marcante da força governamental. A dependência do capital externo condicionou o Brasil às turbulências ocorridas em diversas partes do mundo, e a desigualdade interna travou o desenvolvimento sustentável do país, forçando o governo sempre a ter a necessidade de ações emergenciais em detrimento de projetos de médio e longo prazos.

As empresas brasileiras ficaram escondidas atrás das altas taxas inflacionárias, mercado fechado a produtos externos e subsídios governamentais. Com isso, sistemas de controles, índices de desempenho, planejamento ficavam sem prioridade. Mas o mercado mudou. Abertura econômica, estabilização monetária e concorrência apareceram no país a partir da década de 1990. E as empresas engessadas esperaram a situação voltar para a área de conforto. No entanto, o que era iniciado na década passada se consolidou, e a mudança mercadológica se manteve. Muitas empresas tiveram suas ativi-

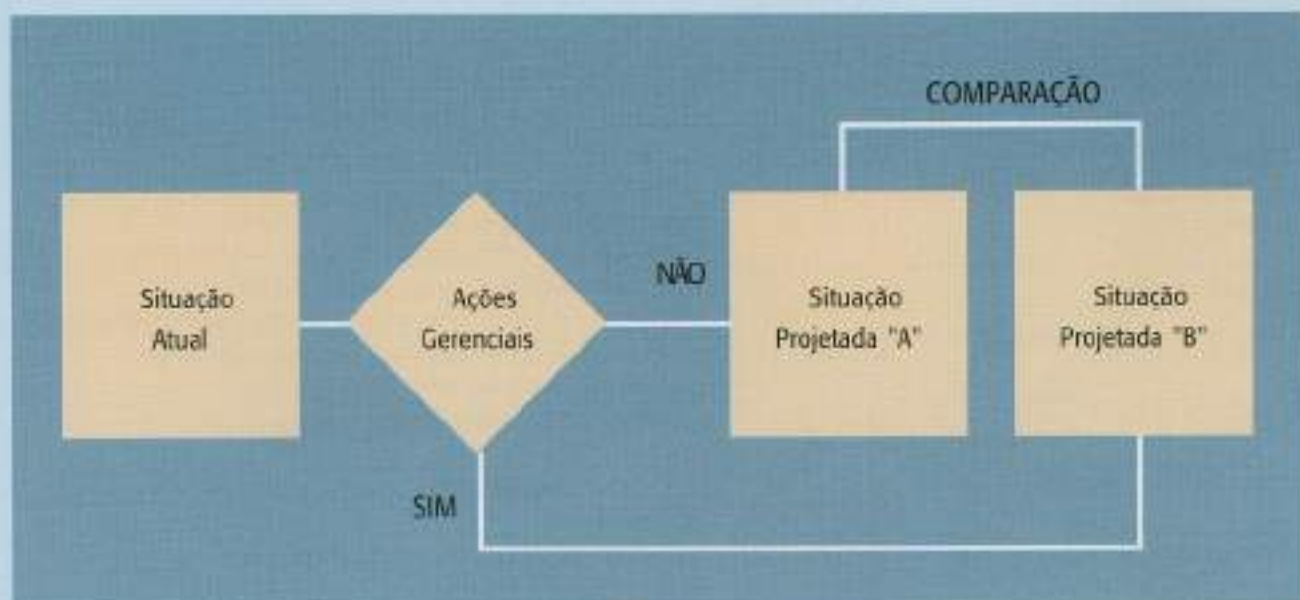


Figura 3 – Ações em um processo de recuperação de empresas

Fonte: Autores.

des descontinuadas, outras conseguiram se ajustar à nova realidade e se mantiveram no mercado. Mas existem dois grupos de empresas relevantes para o processo de recuperação das atividades. As empresas que, mesmo não se ajustando, ainda permanecem no mercado e aquelas que iniciaram suas atividades ainda com processos administrativos voltados à antiga administração.

São esses dois últimos grupos que necessitam do trabalho de recuperação. O processo de recuperação não é apenas utilizar informações contábeis para a atuação, é um conjunto de ações gerenciais em que as informações contábeis também estão inseridas. Ações na área de recursos humanos, qualidade mercadológica, entre outras, que são um nicho de mercado gigantesco que está aberto para profissionais competentes que querem se colocar de maneira pró-ativa para uma nova fase da economia.

Nos aspectos acima verifica-se que é de grande importância o controle de uma organização na medida em que não há como prever as transformações futuras. Existe uma grande variedade de índices e medidas financeiras que estão disponíveis, além de diversos *softwares* dedicados ao controle. Uma infinidade de técnicas que podem ser utilizadas e desenvolvidas. Deve-se adotar, como critério, necessidades específicas e a individualidade empresarial. O importante é estar atento aos índices, combinações de índices, mercado e plano de negócio. Não se deve perder o foco e priorizar e definir o que se quer analisar. Preparar um mix de medidas e ferramentas primárias e secundárias. Buscar as tendências das vendas passadas e futuras, dos concorrentes e do mercado. Identificar todos os indicadores de desempenho e buscar o máximo de informações adicionais para complementação das idéias. Nesse ponto é importante visualizar os

direcionadores de valor que afetam o desempenho empresarial, e o desempenho passado analisado pode servir como um grande norte para expectativas futuras a partir de uma montagem de cenários estruturada na visualização das tendências de mercado. O importante é estar ciente de que o conhecimento e as técnicas disponíveis permitem que o gestor possa visualizar os pontos fortes e fracos da gestão propiciando um norte para o gerenciamento e uma transformação benéfica para clientes e para o país.



Júlio Cândido de Meinelles Júnior – Mestre em Contabilidade. Professor da Fundação Educacional Machado Sobrinho – Faculdade de Ciências Contábeis – Juiz de Fora – MG e da Fundação Educacional São José – Faculdade de Administração Santos Dumont – MG. Coordenador da Faculdade de Ciências Contábeis de Santos Dumont.



Luciano Pinheiro de Sá – Especialista em Auditoria e Contabilidade Financeira. Contador e Administrador de empresas. Professor da Fundação Educacional Machado Sobrinho – Faculdade de Ciências Contábeis/Juiz de Fora/MG e da Fundação Educacional São José – Faculdade de Ciências Contábeis de Santos Dumont.

REFERÊNCIAS

- FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paula César. *Controladora: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GREMARD, Anthony Patrick. *Economia Brasileira Contemporânea*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MEINELLES JR., Júlio Cândido de. O Controle na gestão do negócio. *Revista Mineira de Contabilidade*. Belo Horizonte, CRCMG, n. 12, p. 12-15, 4. trim. 2003.
- _____. O Planejamento empresarial ao contábil de moderna. *Revista Mineira de Contabilidade*. Belo Horizonte, CRCMG, n. 12, p. 06-12, 1. trim. 2003.
- _____. Desafios empresariais para uma contabilidade inovadora. *Revista Contabilidade e Informação*. Jul. n. 12, p. 56-67, 1. sem. 2006.
- RIBEIRO, Osni Maria. *Estrutura e Análises de Balanço*. São Paulo, 2002.
- SÁ, Antônio Lopes de. O Futuro da Contabilidade. *Revista Mineira de Contabilidade*. Belo Horizonte, CRCMG, n. 4, p. 4-11, 3. trim. 2001.
- _____. *Princípios Fundamentais de Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1995.
- TUNG, Nguyen Hui. *Controladora financeira das empresas: uma abordagem prática*. 7. ed. São Paulo: Editora Universidade-Empresa, Editora da Universidade de São Paulo, 1985.



**9 a 11
maio 2007**

Semana do Contabilista

**Informações no site
www.crcmg.org.br**