

A indispensável evolução tecnológica do TOC como suporte da Gestão Empresarial

A formação no domínio e aplicação prática de instrumentos de gestão empresarial avançada não se encontra curricularmente consignada nos programas académicos correntes. Conheça aqui quatro exemplos de instrumentos que são “armas de defesa” susceptíveis de evitar maiores danos às empresas.

Por José Brito Rebelo

Os instrumentos de gestão (produtividade e competitividade, “Termómetro de Insolvência” e “Propensão para a Falência”) que compõem este artigo são a plataforma para justificar a defesa dos nossos pontos de vista quanto à necessidade de aquisição de novos conhecimentos tecnológicos, para lá do contexto curricular da formação tradicional dos TOC.

É ao Técnico Oficial de Contas (TOC) que cabe a decisão de evoluir, adquirindo o domínio dos principais instrumentos de gestão empresarial. Independentemente da sua especialização específica, a decisão do seu acesso aos instrumentos mais avançados do controlo da gestão empresarial pode representar uma mais-valia que o colocará ao nível dos gestores empresariais de topo. Quem gere a empresa fá-lo a partir das informações tratadas pela máquina contabilística montada, para coordenar e controlar todos os fluxos de informação da empresa.

Por exemplo, é a partir da informação devidamente tratada que é possível reanalisar, periodicamente, a tendência de melhoria da produtividade, dado que esta constitui a antecâmara da competitividade.

Nos diferentes cursos de pós-graduação, que leccionámos no passado recente (Universidade Nova - Gestão da Organizações), foi frequente a indecisão de muitos participantes quando lhes era perguntado o que surge obrigatoriamente primeiro, se a competitividade, se a produtividade.

É o aumento da produtividade (através de reduções equilibradas dos custos) constitui um dos factores que permite que a empresa se torne mais competitiva.

Se a estrutura global de custos for otimizada, com especial incidência nos custos variáveis de produção (caso da indústria transformadora), o que acontece é que a “contribuição” gerada se dilata (diferencial entre as vendas líquidas e o custo das vendas), proporcionando margens brutas sobre os custos variáveis mais amplas e, consequentemente, mais atractivas. O aumento das margens brutas sobre os custos variáveis, e o controlo permanente sobre a restante estrutura de custos fixos e semi-fixos, faz com que a empresa se torne mais sólida, logo mais capaz de se tornar cada vez mais competitiva nos mercados em que actua.

O Técnico Oficial de Contas não pode deixar de dominar todos os instrumentos que usam a sua informação (tratada sob a sua responsabilidade), pelo que lhe cabe então promover a sua própria evolução, em termos de formação contínua, sendo para si uma necessidade real. O Técnico Oficial de Contas deve ser um gestor entre os seus pares.

Não se iludam, caros colegas, é fundamental uma revolução de mentalidades.

Quando, em cursos de formação técnica, falamos para vários níveis de gestores na necessidade de sistematizarmos os instrumentos disponíveis e, com eles, criarmos uma unidade de vigilância interna nas empresas, eles sorriem.

Quando lhes falamos que nos EUA desde há muito existem instrumentos, como o “Termómetro de Insolvência”, de Edward Altman, prestigiado catedrático norte-americano, docente na área da gestão e do controlo empresarial, alguns gestores ficam cépticos, acomodados nos seus “jogos de incertezas”.



José Brito Rebelo
• Economista

Na realidade, a empresa é um corpo vivo, actuante, que pode cair “doente”.

Quando se suspeita que um ser humano qualquer está febril, a primeira medida é colocarmos no seu corpo um termómetro para lhe tirarmos a febre.

De acordo com a sua febre assim se aplica, ou não, uma prescrição médica ou, então, recomendam-se exames complementares que permitam um diagnóstico.

Com a empresa passa-se o mesmo.

O “Termómetro de Insolvência” permite verificar se a empresa se encontra, ou não, em processo de desequilíbrio, no curtíssimo prazo (um mês).

Este indicador irá situar a empresa (económica e financeiramente) em uma das seguintes três zonas:

- Zona de solvência;
- Zona de penumbra;
- Zona de insolvência.

Na zona de solvência a empresa encontra-se em equilíbrio real, portanto longe de poder vir a cair em desequilíbrio no curto prazo.

É uma situação de um conforto estimulante.

Na zona de penumbra a empresa instala-se numa zona intermédia que lhe permite, com medidas estratégicas de muito curto prazo, sair dela sem grandes sequelas económico-financeiras, voltando, de novo, à zona de solvência. Na zona de insolvência a empresa entrou em estado de coma, o qual pode vir a ser profundo e, por isso mesmo, preocupante.

Neste último caso só uma estratégia muito agressiva poderá, eventualmente, retirar a empresa do coma profundo em que ela mergulhou.

Pode colocar-se a necessidade de uma reconversão profundamente, ou não, sempre a partir de um diagnóstico exaustivo de toda a estratégia adoptada até ao momento do colapso. Numa situação destas várias hipóteses são possíveis e ponderáveis.

Por exemplo, mudança radical dos objectivos que fundamentaram a criação da empresa; captação de novos investimentos para racionalização e modernização de processos e actividades; outras decisões estratégicas devidamente fundamentada; ou pura e simplesmente cessar a actividade.

Por último, e para reconfirmar os resultados alcançados com o “Termómetro de Insolvência”, deve-se lançar mão de um outro instrumento de análise que os especialistas norte-americanos designam por “Propensão para a Falência”.

É este instrumento de análise que permite tomar decisões finais, que poderão ser extremamente dolorosas para a empresa.

Este instrumento utiliza a noção de *book value* ou “valor dos livros”, para determinar, conjuntamente com outros parâmetros bem conhecidos, o destino final reservado para a empresa.

Trata-se de uma decisão delicada que deve ser tomada pelos detentores do capital, em conjunto com os gestores da empresa.

A partir de um algoritmo de cálculo que fornece um indicador técnico, é possível avaliar, ao longo de uma sequência de períodos de actividade, o comportamento desse referido indicador e julgar a tendência, ou propensão, da empresa para entrar em falência, irreversível ou não.

O nosso objectivo foi deixar aqui quatro exemplos de instrumentos que são “armas de defesa”, susceptíveis de evitar maiores danos às empresas. Infelizmente, a formação no domínio e aplicação prática de instrumentos de gestão empresarial avançada não se encontra curricularmente consignada nos programas académicos tradicionalmente correntes.

Nós próprios, através da nossa passagem pelos EUA e Oriente Médio, ao longo de 12 anos fora do País, fomos obrigados a assimilar rapidamente, na fonte ou nas origens, muitos dos instrumentos de gestão avançada que hoje dominamos. Muitos destes instrumentos encontram-se já por nós publicados em manuais orientados para a gestão empresarial, acompanhados de CD's de suporte para o desenvolvimento de uma formação autónoma.

Para orientação dos Técnicos Oficiais de Contas eis alguns dos temas que, por certo, a Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas poderá ministrar:

- Estratégia empresarial para a expansão de negócios.
- Produtividade, competitividade e qualidade total.
- *Marketing* estratégico e vendas.
- Finanças e gestão empresarial avançada.

Gestão previsional.

5 – Gestão por processos.

6 – Financiamento da empresa e de projectos.

7 – Gestão de recursos humanos.

8 – Organização empresarial e os sistemas de informação para a gestão.

Qualquer destes módulos tem uma duração que oscila entre um mínimo de sete e um máximo de 14 horas, e são ministrados por especialistas em cada um dos temas acima referidos, sendo todas as apresentações audiovisuais, por recurso a material informático.

Qualquer dos módulos encontra-se suportado por CD's. ★

(Texto recebido pela CTOC em Agosto 2006)