

4

EMPRESAS EM SITUAÇÃO DIFÍCIL: RECUPERAÇÃO OU FALÊNCIA

Prof. Dr. PAULO JORGE MADEIRA
Docente da Escola Superior de Gestão de Idanha-A-Nova
Mestre em Contabilidade e Auditoria

(Continuação do número anterior)

3. AS CAUSAS DA INSOLVÊNCIA

Bates e Nucci (1990), chegaram à conclusão que a taxa de insucesso no negócio encontra-se inversamente relacionada com a dimensão da empresa e com o número de empregados, bem como é mais elevada, durante os três primeiros anos de vida do negócio, do que em negócios já estabelecidos.

Com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, as PME's portuguesas atravessaram um período de precariedade financeira global, devido à falta de recursos e experiência acumulada em mercados competitivos. Eram apontados como exemplo deste tipo de recursos, a capacidade de gestão, as margens de autofinanciamento, a sofisticação tecnológica interna e da organização empresarial. A percepção deste tipo de dificuldades e consciência do peso relativo das PME's no tecido empresarial português levou, a partir dum certo momento, a que as autoridades se preocupassem com o apoio específico à modernização e internacionalização deste tipo de empresas. Esta preocupação conduziu à implementação de um conjunto de políticas com o objectivo de fazer surgir novas empresas e ajudar as existentes a uma melhor sedimentação no tecido empresarial. Como exemplo dessas políticas apontamos os diversos programas de apoio às Micro Empresas, cuja prioridade máxima é promover a criação de micro-empresas, e apoiar as existentes, através de fortes apoios financeiros, a fundo perdido, ao investimento em capital fixo, privilegiando a criação de emprego. Por isso, a importância das pequenas e médias empresas na economia é por demais evidente, justificando por si só a necessidade de compreender as razões que levam as empresas a entrar em falência.

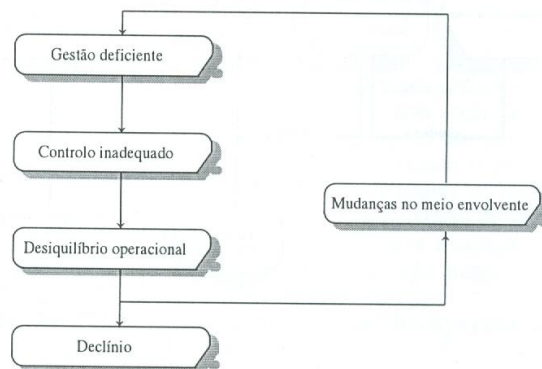
O surgimento de empresas em situação financeira difícil resulta do agravamento das pressões concorrenciais nos mercados e ou insuficiente capacidade financeira para as empresas com menor capacidade competitiva. De facto muitas destas empresas mantêm uma insustentável aposta na aparente vantagem dos baixos salários associados a baixas qualificações sendo construídas e mantidas sem adequadas estruturas de financiamento, sem política de reinvestimento e orientada para a descapitalização. Esta preocupação levou diversos investigadores dos EUA a desenvolver vários estudos, através de abordagens distintas, mas todas elas com um objectivo principal, porque é que empresas vão à falência e outras têm sucesso, que linha discriminante separa o sucesso do insucesso?

O conhecimento das causas da insolvência, figura-se importante na medida em que, permitirá a identificação de problemas potenciais, com certa antecedência, antes as circunstâncias se tornarem mais sérias. Tal conhecimento, é muito importante, no sentido de serem traçados os principais passos que uma empresa leva em direcção à insolvência e potencial falência. Mais importante ainda é encontrar as soluções que impeçam o processo de declínio.

Não existe uma causa única, para uma dada situação, que coloca uma empresa em estado de insolvência, mas antes uma diversidade de factores, que conjugados conduzem a um determinado evento, ou conjunto de eventos que podem precipitar a empresa numa crise económico-financeira, sem retorno.

Face a tal complexidade iremos apresentar o esquema conceptual de Campbell & Underdown (1991) das principais causas de insolvência estudadas por estes autores. Estes autores apresentam na figura seguinte as principais causas de insolvência (falência), como resultantes de um processo de declínio:

Figura 1 - Processo de declínio



Fonte: Traduzido e adaptado de Campbell, C. & Underdown, B. (1991). Corporate Insolvency in Practice - An Analytical Approach. Paul Chapman Publishing, Liverpool, p. 18.

Gestão deficiente

Apontam-se como principais factores de gestão deficiente: gestão autoritária e inadequada, um grupo de administração desequilibrado e pouco envolvido nas questões de gestão e com fracos conhecimentos de gestão financeira.

Mudanças no meio envolvente

A empresa que não se saiba adaptar face à mudança na procura do mercado, a uma contracção de actividade económica, à política económica do governo, à política de crédito (taxas de juro), ao nível de competição nacional e internacional (binómio qualidade/preço dos produtos, no ciclo de vida dos mesmos) e à evolução tecnológica, poderá caminhar em direcção à insolvência.

Controlo inadequado

Uma gestão ineficiente conduz um controlo interno inadequado, manifestado sob a forma de um: ineficiente processo de planeamento e tomada de decisão, ineficiente controlo dos recursos financeiros da empresa (falta de um controlo orçamental, inexistência de previsão de *cash-flows* futuros, falta de sistemas de informação, falta de controlo de cobranças) e ineficiente esforço de vendas e acções de marketing.

Desequilíbrio operacional

Um controlo inadequado irá provocar um desequilíbrio operacional, que poderá assumir a forma de: recur-

sos financeiros inadequados, excesso de endividamento, excessivo custo de estrutura, crescimento muito rápido sem estrutura financeira adequada, grandes projectos mal sucedidos.

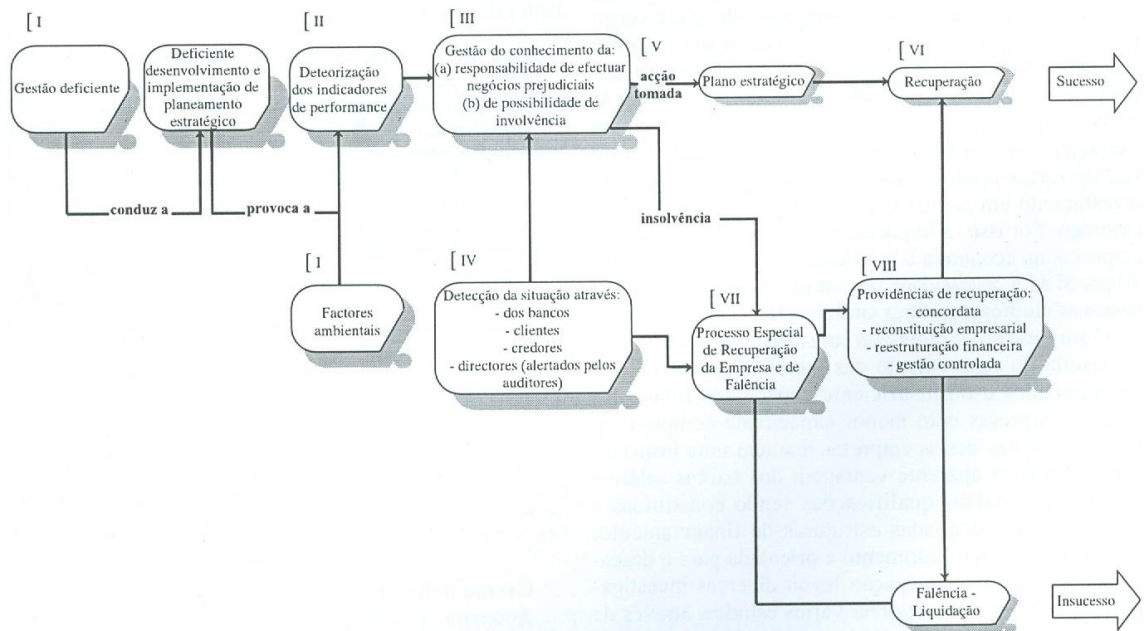
4. O PROCESSO GENÉRICO DE INSOLVÊNCIA

Como vimos anteriormente, a **Insolvência** ocorre quando a situação líquida é negativa e a empresa não consegue fazer face às obrigações correntes, por falta de liquidez.

Contudo a empresa primeiramente, antes de se tornar insolvente, entra numa fase dita de **situação económica difícil**, o que indicia dificuldades económicas e financeiras, designadamente por incumprimento das suas obrigações. Por sua vez este incumprimento tem início com um processo de declínio (descrito no ponto anterior) e que poderá terminar na liquidação da empresa, como resultado de um requerimento de declaração de falência.

Em seguida apresenta-se um processo genérico que leva uma empresa à falência (ou uma recuperação) tendo presente os aspectos económicos e legais.

Figura 2 - Processo de insolvência



Fonte: Traduzido e adaptado de Campbell, C. & Underdown, B. (1991). Corporate Insolvency in Practice - An Analytical Approach. Paul Chapman Publishing. Liverpool, p. 2.

I - Factores ambientais e de gestão

Como principais **variáveis ambientais**, que influenciam o sucesso ou insucesso do negócio apontam-se mudanças nas preferências dos clientes, atitudes e comportamento dos consumidores, movimentos desfavoráveis dos preços das mercadorias, mudanças na política do governo e movimentos cíclicos do mercado. Quanto às **variáveis de gestão**, estas focalizam-se, essencialmente, na capacidade da gerência/direcção, com base na identificação das variáveis ambientais, desenvolver e implementar um planeamento estratégico adequado a esse meio envolvente que permita sobreviver e prosperar.

II- Indicadores de desempenho

O grau de realização das responsabilidades é medida pelos indicadores de performance das empresas. Estes assumem formas diferentes consoante os interessados na gestão da empresa.

Assim, por exemplo, os accionistas e os credores esperam que a empresa apresente índices de performance em termos de rendibilidade, crescimento e liquidez.

III - Resposta à deteriorização dos indicadores de performance

A reacção da gerência à deteriorização dos indicadores de performance (situação económica difícil), pode assumir duas formas: ou é desenvolvido e implementado um plano estratégico de recuperação, ou, entra num processo de declínio, baseado na "gestão do bombeiro", conduzindo a uma situação de insolvência.

Nesta fase levanta-se a questão relacionada com a *responsabilidade de efectuar negócios prejudiciais para a empresa*. Os empresários, enquanto detentores do capital social de uma sociedade, têm o privilégio de exercer a actividade económica com responsabilidade limitada à quota parte da sua participação no capital social. Perante as dificuldades crescentes da empresa, continua realizar a sua actividade para além do limite da sua responsabilidade provocando perdas desnecessárias aos seus credores, como por exemplo, conforme disposto na alínea d) do artigo 158.º do CPEREF, os actos a título oneroso realizados pelo falido dentro de dois anos anteriores à data da abertura do processo conducente à falência, em que as obrigações por ele assumidas excedem manifestamente as da contraparte (mais exemplos, cf. Artigos 156.º e 158.º do CPEREF).

IV - Detecção da situação económica difícil por entidades externas

Os primeiros sinais de alerta vindos do exterior, provêm especialmente das entidades bancárias e consultores externos (contabilistas e auditores). De acordo com o n.º 1 do artigo 8.º, qualquer credor, seja qual for a

natureza do seu crédito, pode requerer, em relação à empresa que considere economicamente viável, a aplicação da providência de recuperação adequada, desde que se verifique algum dos seguintes factores reveladores da situação de insolvência do devedor (v.g., falta de cumprimento de uma ou mais obrigações..., fuga do titular da empresa..., dissipação ou extravio de bens,...)

Também o banco pode incorrer na **responsabilidade de efectuar negócios prejudiciais para a empresa**, ao emprestar para além da capacidade financeira da empresa. Neste aspecto não existe em Portugal qualquer regulação destas circunstâncias.

V - Acção tomada

A acção a tomar por parte da gerência em resposta à **reconhecida situação económico-financeira difícil**, pode seguir dois rumos possíveis:

- A empresa ainda **não se encontra** numa **situação de insolvência**, poderá ser preparado um plano de recuperação económico-financeira, pela própria empresa ou por uma consultora externa;
- A empresa **encontra-se** em **situação de insolvência**. Perante a impossibilidade de realização de um plano estratégico fora de um mecanismo formal, poderá a gerência, os credores ou o Ministério Público solicitar um requerimento de providência de recuperação, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 315/98, de 20 de Outubro.

No entanto toda empresa não insolvente e em situação económica difícil pode recorrer ao Decreto-Lei n.º 315/98, de 20 de Outubro.

VI - Recuperação

A gerência em resposta à reconhecida situação económico-financeira difícil pode tomar uma acção de forma a inverter aquela situação, encetando um processo de recuperação, que poderá ser definido como um melhoramento significativo dos indicadores de performance (designadamente um nível satisfatório de rendibilidade do capital utilizado), de forma a assegurar a viabilidade económico-financeira no longo prazo.

VII - Processo de Especial de Recuperação da Empresa e Falência

Ao abrigo do Decreto-Lei n.º 315/98, de 20 de Outubro, toda a empresa em situação difícil ou em situação de insolvência pode ser objecto de uma medida ou de um ou mais providências de recuperação ou ser declarada em regime de falência. No entanto só deve ser decretada a falência da empresa insolvente quando ela se mostre economicamente inviável ou se não considere possível, em face das circunstâncias, a sua recuperação financeira. Esta matéria será abordada mais em profundidade na terceira parte.

5. RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS - ENQUADRAMENTO ECONÓMICO E LEGAL

O termo *recuperação*, de origem latina - *recuperatio* - significa reconquista, evolução clínica do paciente, no sentido da cura ou restabelecimento. Em termos económico significa ganhar o que se empatou ou que havia sido perdido. Como vimos anteriormente melhoramento (inversão do sentido) significativo dos indicadores de performance de forma a assegurar a viabilidade económico-financeira no longo prazo (recuperar o capital que estava perdido).

A recuperação de empresas pode ser efectuada dentro de uma estrutura de procedimentos formais (legais) ou informais (económicos). Se a recuperação de empresas for a de um quadro legal, tem lugar normalmente, numa fase inicial do ciclo de declínio dos indicadores de performance, e nesta fase será uma opção da gerência.

Vantagens da recuperação informal de empresas⁴

- **Estigma do processo formal de insolvência** - um processo informal de recuperação poderá ser realizado sem publicidade, preservando a imagem e a reputação da empresa.
- **Custo** - os custos com os tribunais poderão ser mais caros.
- **Complexidade** - para estruturas e combinações de endividamentos mais complexos, é preferível evitar os longos processos litigiosos e por vezes hostis que induzem os procedimentos legais de recuperação.
- **Dispensa de gestor judicial**
- **Aumento da segurança dos pequenos credores** - que normalmente estariam fora do processo negocial.
- **Flexibilidade** - os termos contratuais de recuperação com os credores, podem ser mais facilmente alterados durante a negociação, do que quando inseridos no processo formal.

Desvantagens da recuperação informal de empresas⁵

- **Unanimidade** - necessidade de assegurar o consenso e o acordo de todas as partes cujos direitos são afectados.
- **Dispensa de gestor judicial** - pode provocar a falta de integridade nas decisões.
- **Risco de realização de negócios prejudiciais** - é importante para a empresa insolvente obter conse-

lhos financeiros e legais para evitar a infracção legal disposta nos procedimentos formais⁶.

Como corolário do objectivo e oportunidade da recuperação de empresas, surge a questão do tempo de actuação. Se uma empresa «doente» se mantém em actividade durante mais 2/3 anos a mais, será que a intervenção no sentido da recuperação terá sucesso? Ou será preferível decretar a sua falência e proceder à liquidação?

O objectivo do quadro legal da recuperação de empresas vai mais além da simples recuperação de empresa, mas procura também a preservação dos empregos, assegurar aos credores os seus direitos, preservando o tecido empresarial do sector.

⁴ Brown, D. (1997). *Corporate rescue - insolvency law in practice*. John Wiley & Sons, p.11-12.

⁵ Brown, D. (1997). Op. Cit.: p.13-14.

⁶ Cf. Artigos 156.º e 158.º do Decreto Lei n.º 315/98 de 20 de Outubro

(Continua no próximo número)

NOTÍCIA

REVISORES OFICIAIS DE CONTAS

No passado dia 9 de Julho realizaram-se as primeiras provas, que continuarão nos próximos dias 3 de Dezembro, 18 de Março e 15 de Julho do próximo ano, os inscritos para o primeiro exame de admissão à Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, conforme aviso publicado na III série do Diário da República, de 19/4/2001.