ADEUS AO ENDIVIDAMENTO

Saiba como traçar estratégias de renegociação com credores e retomar a saúde financeira da empresa

Lara Silbiger | Guilherme Henrique

Das 8 milhões de empresas em operação no Brasil, 4,4 milhões têm o nome negativado em cadastros de proteção ao crédito, de acordo com a Serasa Experian. Juntos, esses negócios acumulam R$ 105,6 bilhões em dívidas atrasadas e revelam gestões financeiras despreparadas para honrar compromissos com bancos, parceiros comerciais, funcionários e o Fisco.

Embora o descontrole com o endividamento demande cuidados intensivos, o problema é reversível. "O primeiro passo é entender quais práticas ou negligências levaram ao passivo financeiro", afirma Juliana Inhasz, professora de Economia do Insper. O empreendedor deve verificar o motivo da falta de recursos, a natureza das dívidas e o montante do débito.

A próxima etapa é traçar um plano para recuperar a empresa e só então partir a campo para liquidar as dívidas. "O empreendedor que se adianta em fazer acordos com credores sem ter a garantia de conseguir cumpri-los pode comprometer ainda mais o fluxo de caixa", diz João Carlos Natal, consultor financeiro do Sebrae-SP. A recomendação é adotar uma rotina disciplinada de planejamento e controle financeiro, associada à redução dos custos. "A gestão eficiente das dívidas requer visão de médio e longo prazo, com olhar atento ao fluxo de caixa", afirma Natal.

Veja a seguir um guia com orientações de planejamento financeiro, reestruturação e renegociação com credores para você retomar o controle de suas contas.

3 PASSOS PARA SE LEVANTAR

É preciso repensar o negócio para ter a possibilidade de quitar dívidas

1. PLANEJE

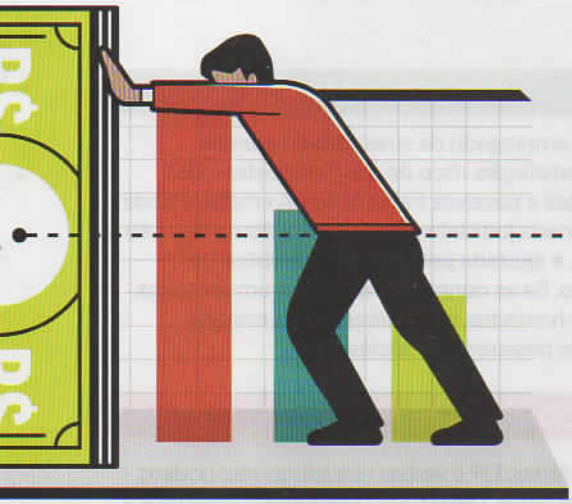
Assumir compromissos financeiros sem avaliar a capacidade de pagamento da empresa é uma das principais causas do endividamento. "Sem planejamento do fluxo de caixa, até mesmo o financiamento, que supostamente alavancaria recursos para gerar receitas, pode virar um mau negócio", afirma Natal, do Sebrae-SP.

COMO FAZER

Mapeie o atraso e as pendências, revisitando o fluxo de caixa. Levante a lista de credores e o valor de cada dívida. Para atualizar os débitos com juros, multas e correções, entre em contato com os próprios credores. Consulte os órgãos de proteção ao crédito para checar os títulos protestados, cujos valores devem ser acrescidos das taxas de cartório. A seguir, elabore o planejamento financeiro de no mínimo um ano. "Equalize o valor da dívida com a projeção da receita, dos custos fixos e das despesas", diz Juliana, do Insper. O objetivo é reunir condições e desenvolver planos que favoreçam um fluxo de caixa apto a sanar o endividamento.

ATENÇÃO

O planejamento financeiro bem estruturado, com a projeção das parcelas da dívida prevista no fluxo de caixa, atribui credibilidade à renegociação com os credores.



2. REESTRUTURE

Renegociar dívidas sem antes traçar um plano de reestruturação aumenta o risco de inadimplência. "No curto prazo, a tendência é faltar recursos para honrar o acordo. O empreendedor precisa associar a redução de custos ao planejamento do fluxo de caixa", afirma Natal, do Sebrae-SP.

COMO FAZER

Equilibre a geração de receitas com as despesas. "Para retomar o controle dos gastos, é preciso identificar o ponto da operação mais sensível ao endividamento", afirma Juliana, do Insper. Como exemplo, ela cita a aquisição de insumos em época de poucas vendas. "A empresa se endivida para comprar a matéria-prima, mas a receita menor prejudica o pagamento", diz ela. Para retomar o fôlego, a orientação é readequar a estrutura. "Cortar os excessos deve ser uma rotina de trabalho — desde a negociação com fornecedores até a otimização das despesas e a redução de custos fixos", afirma Natal. A ação pode envolver também a venda de ativos ociosos.

ATENÇÃO

Adote ações sustentáveis. A gestão voltada para a eficiência energética e hídrica pode ser um diferencial. Além de reduzir os desperdícios, diminui os impactos ambientais.

3. RENEGOCIE

É muito difícil obter benefícios junto ao credor depois de postergar uma dívida. "O fluxo de caixa apertado, somado à inadimplência, deixa a empresa sem crédito na praça e numa situação cada vez mais crítica", afirma Natal. Por isso, vale negociar.

COMO FAZER

Atue de forma preventiva. "O momento ideal de renegociar não é quando termina o capital, mas quando se projeta que ele pode acabar se não houver uma mudança de rota", afirma Fabio Flores, sócio da consultoria TCP Latam. Segundo ele, qualquer estratégia de negociação depende do planejamento do fluxo de caixa. Como exemplo, ele cita um caixa positivo com dificuldade imediata de saldar as dívidas. "A solução se resumiria à ampliação do prazo." Já para um caixa com baixo faturamento, ele sugere um acordo de carência no pagamento. "O objetivo é sempre reduzir o endividamento e proteger o capital de giro."

ATENÇÃO

Eleja a prioridade de suas dívidas, tendo em conta o custo-benefício de saldar cada uma delas e o risco de mantê-las. Para participar de uma licitação, por exemplo, dê preferência à liquidação da dívida fiscal. Mas, se a empresa está na iminência de ficar sem matéria-prima, opte por começar pela dívida com o fornecedor. Por outro lado, aposte na quitação das dívidas trabalhista e bancária se elas ameaçam as contas e os bens da empresa, com risco de bloqueio judicial. Atente também para os valores dos débitos. "Priorize aqueles de valor principal alto porque as multas e os juros por atraso impactam fortemente o fluxo de caixa", diz Juliana, do Insper. O mesmo raciocínio vale para dívidas com juros e multas elevadas. "Evite o risco do crescimento exponencial diante de uma eventual inadimplência", afirma a professora.

DE OLHO NAS DÍVIDAS

Saiba quais são os riscos de cada tipo de débito e como negociar com os credores para ficar no azul novamente

CÍRCULO VICIOSO
A Yamatec refez seu planejamento financeiro para quitar dívidas de tributos

Todo fim de ano, a indústria de equipamentos para detecção de vazamento de água Yamatec recorria a empréstimos para pagar o 13º salário. "Havia uma queda sazonal nas vendas e o caixa apertava", diz o diretor executivo Fabiano Yamasaki, 32 anos. O compromisso com o banco era prioridade, em detrimento dos tributos. A dívida fiscal era de R$ 20 mil em 2014. A Yamatec também acumulava outros R$ 40 mil em débitos com fornecedores, bancos e FGTS. Para salvar a empresa, Yamasaki traçou um planejamento financeiro e reduziu em 15% as despesas fixas. No ano passado, a Yamatec aderiu a um Programa de Recuperação Fiscal (Refis) para sanar as pendências com o Fisco e negociou um parcelamento com fornecedores. Os débitos bancário e com o FGTS foram quitados à vista. Hoje, as dívidas representam 0,5% do faturamento, que foi de R$ 1,1 milhão em 2016.

1. FUNCIONÁRIOS

Privar o empregado de suas verbas salariais gera insatisfação, risco de descontinuidade das operações e passivos trabalhistas. A empresa pode ser acionada judicialmente, numa ação de rescisão indireta, e ajuizada pelo Ministério Público do Trabalho. Se as obrigações definidas em sentença não são honradas, o juiz determina a tomada dos bens pessoais dos sócios.

COMO FAZER

Salário, férias, 13º e verbas rescisórias não podem ser negociados. Devem ser pagos integralmente e à vista. Em casos excepcionais, para preservar postos quando há queda da demanda, é possível negociar a redução da jornada, com diminuição proporcional do salário. "O acordo depende da anuência dos trabalhadores e do sindicato da categoria", afirma Silvio Vucinic, consultor jurídico do Sebrae-SP.

ATENÇÃO

Apenas em acordos judiciais a empresa tem a oportunidade de negociar o parcelamento e a redução do valor da dívida trabalhista. Cabe ao trabalhador aceitar ou não a proposta.

2. FORNECEDORES

Ignorar a dívida leva à perda de crédito na praça e fragiliza a relação comercial. "Um fornecedor essencial nem sempre é fácil de substituir", diz Vucinic, Sebrae-SP. A eventual suspensão do fornecimento impacta diretamente o estoque e a qualidade do produto.

COMO FAZER

Numa conversa amigável, busque soluções que favoreçam ambas as partes. "O fornecedor tem interesse no acordo e na manutenção do cliente, afinal, faz parte da mesma cadeia produtiva", afirma Juliana, do Insper. Sugira ao credor eliminar a cobrança de multas, reduzir juros ou aumentar o prazo de pagamento. O empreendedor pode ainda parcelar o débito ou devolver os produtos. "Crie ações de vendas que transformem o estoque em dinheiro", diz João Carlos Natal, do Sebrae-SP.

ATENÇÃO

Documente o acordo por escrito, com a descrição do montante da dívida, forma e prazo de pagamento. Uma vez feita a negociação, a empresa deixa de ter o nome negativado ou protestado. "O acordo limpa o nome do devedor", afirma Vucinic.

3. FISCAL

Endividar-se com o Fisco não impede a continuidade da empresa, mas traz prejuízos. A irregularidade fiscal impede a emissão de certidões negativas e a participação em licitações públicas. Os débitos fiscais também provocam a exclusão de micro e pequenas empresas do regime de tributação do Simples Nacional.

COMO FAZER

O Fisco oferece programas preestabelecidos de parcelamento. "O objetivo é ampliar o prazo", afirma Juliana, do Insper. Os programas ordinários estão sempre acessíveis às empresas inadimplentes. Não há redução de juros ou de multa, mas os negócios ganham um prazo médio de 60 meses para saldar o débito. Já os Programas de Recuperação Fiscal (Refis) são esporádicos, com tempo limitado de adesão e condições mais atrativas. Em geral, oferecem prazo de 120 meses, redução de multas e de juros. Uma vez firmada a renegociação com o Fisco, priorize o pagamento da dívida fiscal. "Futuros atrasos tendem a piorar as condições de novos acordos", diz Juliana.

ATENÇÃO

Existem tributos que não podem ser parcelados pela empresa. É o caso da contribuição previdenciária dos empregados ao INSS.

4. BANCOS

Não pagar em dia parcelas de financiamento e empréstimos gera juros altos e multas e faz com que a dívida cresça de forma exponencial. Além disso, o acesso às linhas de crédito fica bloqueado. "Fica mais difícil financiar as vendas a prazo para o cliente", diz Natal, do Sebrae-SP.

COMO FAZER

Converse com o gerente para apresentar a situação da empresa, o débito em si e uma proposta para liquidá-lo. Os bancos também têm áreas de renegociação. A ideia é trocar a dívida antiga por uma nova, com juros menores e melhores condições de parcelamento. "Fuja do limite do cheque especial e do rotativo do cartão de crédito, que são os capitais mais caros do mercado", diz Vucinic. Existe ainda a possibilidade de fazer a portabilidade para um banco que ofereça condições mais vantajosas. A cada passo, troque e-mails com a instituição financeira para documentar a intenção de chegar a uma solução amigável. "A precaução pode ser útil numa eventual ação judicial", afirma Natal.

É possível também tentar um acordo extrajudicial. Os Postos Avançados de Conciliação Extraprocessual fazem mediações dessas dívidas.

ATENÇÃO

Oferecer garantias aumenta as chances de sucesso na renegociação com o banco — por exemplo, bens da empresa ou dos sócios ou a entrada destes como avalistas do acordo. Firmada a renegociação, o nome da empresa sai das listas de proteção ao crédito.

DO TAMANHO DO BOLSO
Após negociar com bancos, a Ágil Copiadoras reduziu seu endividamento

Em 2013, a rede de gráficas e locação de impressoras Ágil Copiadoras faturava R$ 70 mil por mês e acumulava R$ 230 mil em débitos bancários. A dívida era fruto de leasings de equipamentos. No início de 2014, a empresa perdeu dois de seus principais clientes. "Com a queda de 40% no faturamento, o endividamento piorou", diz Cristiano Teodoro, 37 anos, sócio-proprietário da empresa. O empreendedor refez todo o seu planejamento financeiro e determinou que as dívidas deveriam somar até 8% da receita bruta mensal. Com os bancos, ele negociou acordos de quitação e ampliação de prazos. "As parcelas de R$ 13 mil caíram para R$ 4,5 mil." Em paralelo, reestruturou os gastos do negócio. Hoje, as parcelas de débitos bancários não superam 3% da receita de R$ 75 mil mensais da loja própria — a rede tem 27 lojas franqueadas.

5. ALUGUEL

Atrasar o aluguel pode levar à perda do ponto, sob risco de impactar a continuidade de algumas empresas. É o caso daquelas que atuam no comércio, por exemplo.

COMO FAZER

Para evitar uma futura ação de despejo, marque logo uma conversa com o proprietário do imóvel. "A proatividade revela a boa-fé do locatário e tende a facilitar a renegociação", diz Vucinic, do Sebrae-SP. Mostre o planejamento para sanar a dívida. Se possível, ofereça garantias que resguardem o acordo. Sugira, por exemplo, a diluição do débito nas mensalidades dos próximos meses, a redução dos juros, o abatimento da multa ou um período de carência.

ATENÇÃO

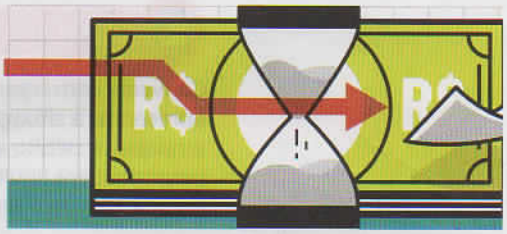
Nem sempre as tentativas de acordo são favoráveis ao locatário. Para Vucinic, a garantia de crédito dos contratos, com seguro-fiança e fiador, dificulta as renegociações. "O dono do imóvel está menos sujeito a ceder porque recebe o crédito de todo jeito", diz ele.

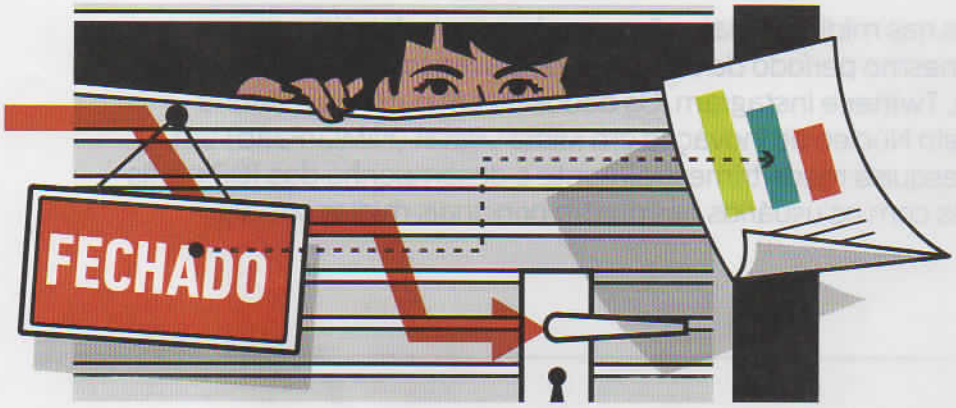
QUANDO A RECUPERAÇÃO JUDICIAL É O CAMINHO

Pedido ajuda empresas a ganhar fôlego e honrar compromissos com credores

A recuperação judicial é uma proteção legal para evitar que os credores peçam a falência da empresa. A medida é destinada a negócios que, embora endividados, ainda sejam viáveis financeiramente e queiram evitar o prejuízo dos credores e manter os postos de trabalho. Quando o pedido é aceito pelo juiz, a empresa segue funcionando e ganha fôlego. "Por seis meses, os credores não podem exigir o crédito, ou seja, não poderão penhorar bens, bloquear contas ou qualquer outra medida contra a empresa", afirma Vucinic, do Sebrae-SP.

A precondição é ter no mínimo dois anos de operação e não ter passado por outra recuperação judicial nos últimos cinco anos. O negócio fica impedido de contrair novas dívidas, emitir ações e participar de licitações. "O objetivo é reunir as condições para que o plano de recuperação seja executado e os compromissos assumidos com os credores, honrados", diz Juliana, do Insper.





COMO PEDIR A RECUPERAÇÃO JUDICIAL

1. PLANO

Contrate um advogado especializado em falência e recuperação judicial para desenvolver o plano.

2. PEDIDO

Entregue ao Judiciário o pedido de recuperação judicial, com a indicação de todos os credores (quem são, valores e tipo de crédito), patrimônio da empresa, demonstração contábil, balanço patrimonial, relatório de fluxo de caixa e causas do endividamento.

3. APRESENTAÇÃO

Depois de aceito o pedido, a empresa tem 60 dias para apresentar o plano de recuperação. Descreva como pretende saldar cada um dos credores, as estratégias para levantar recursos e as garantias de pagamento da dívida.

4. CONVOCAÇÃO

Na assembleia de credores, apresente o plano. Este pode ser aprovado ou rejeitado.

5. INÍCIO

Se o plano for aprovado pela maioria dos credores, dê início à execução. Em 24 meses, as dívidas devem ser liquidadas. Um administrador judicial acompanhará e fiscalizará toda a execução. Se o plano for rejeitado, os credores decretam a falência da empresa endividada.

CONDIÇÕES PARA MICRO E PEQUENAS

A Lei de Falências (11.101/2005) prevê condições especiais para a recuperação judicial de micro e pequenas empresas. Uma delas é o prazo de 36 meses para saldar as dívidas. Outra é a dispensa da obrigatoriedade de reunir os credores para apresentar o plano de recuperação. Quem defere ou indefere o plano é somente o juiz.

FIM DA LINHA

Se não há mais potencial para continuar no mercado, é necessário liquidar o negócio

Existem dois caminhos para fechar uma empresa endividada. A primeira é o encerramento das atividades. O empreendedor deve pagar todas as dívidas e protocolar na Junta Comercial um pedido de arquivamento de atos de extinção do empresário ou da sociedade empresária. É preciso ainda dar baixa junto ao Fisco nas esferas municipal, estadual e federal. Micro e pequenas empresas podem encerrar as atividades mesmo que os tributos ainda não estejam em dia. Nesse caso, o empresário assume os débitos. Outro caminho é a autofalência. O devedor precisa expor ao juiz as razões que o impedem de seguir adiante. É preciso apresentar as demonstrações contábeis, a relação de credores e dos administradores dos últimos cinco anos, a lista dos ativos e indicação de todos os sócios e de seus bens pessoais. Decretada a falência, o juiz ordena que todas as ações ou execuções contra a empresa sejam suspensas. O devedor perde o direito de administrar seus bens. A partir de então, um administrador judicial liquida os ativos da empresa falida para saldar as dívidas. O empreendedor fica impedido de abrir um negócio por cinco anos.