



**UNIVERSIDADE ATLÂNTICA**

# ***Turnaround* Empresarial**

**Recuperar empresas em tempo de crise**

**Caso de Estudo EMPRESA ABC**

**Projecto Final Licenciatura**

Licenciatura Gestão Empresarial

Elaborado por: Maria João Gomes

Aluno: 20071027

Orientador Interno: Prof. Doutora Fátima Geada

Orientador Externo: Dr. João Ribeiro

Barcarena, Novembro 2010



**UNIVERSIDADE ATLÂNTICA**

# ***Turnaround* Empresarial**

**Recuperar empresas em tempo de crise**

**Caso de Estudo EMPRESA ABC**

**Projecto Final Licenciatura**

Licenciatura Gestão Empresarial

Elaborado por: Maria João Gomes

Aluno: 20071027

Orientador Interno: Prof. Doutora Fátima Geada

Orientador Externo: Dr. João Ribeiro

Barcarena, Novembro 2010

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório.

## **Turnaround Empresarial**

### **Recuperar empresas em tempo de crise**

#### **RESUMO**

Esta pesquisa teve como objectivo desenvolver um plano de *turnaround* para as empresas que se encontram em situação de crise, de forma a garantir a implementação de uma estratégia futura ao nível da empresa e do negócio, promovendo a recuperação, reestruturação e viabilização das empresas, a todos os níveis. O objectivo de trabalho é demonstrar como é possível a realização da viabilização de uma empresa que se encontra a passar uma fase ruínosa, que pode comprometer seriamente o seu futuro. As recentes alterações na economia mundial colocam as empresas perante um cenário de necessidade de redefinição estratégica de forma a viabilizar financeiramente as organizações, reforçar os alicerces operacionais e comerciais, de forma a reconsolidar o posicionamento nos actuais mercados de actuação e em mercados potenciais.

Este trabalho promove a necessidade de uma abordagem estratégica, apresenta as ferramentas de gestão mais apropriadas, métodos de recuperação financeira e as mudanças organizacionais necessárias para um processo de reflexão iniciado ao nível das principais opções de desenvolvimento e subsequentemente, a determinação das principais linhas gerais de actuação estratégica, criando as rotinas necessárias de acompanhamento, avaliação e controlo de gestão e tecendo recomendações para a estruturação futura do negócio. São focados os métodos de recuperação financeira, as mudanças organizacionais necessárias, analisa principais tópicos e impactos da Lei CIRE (Código Insolvência e Recuperação de Empresas), focalizando os principais itens abordados num plano de recuperação via judicial. Esta pesquisa contempla um Case Study de *turnaround*, da empresa ABC, proporcionando uma visão de como esta empresa se reestruturou e propõe através de um Plano de Insolvência, com vista a recuperação, a forma que actualmente muitas empresas se auxiliam para passar a crise.

**PALAVRAS CHAVE:** CRISE, PLANO NEGÓCIOS, TURNAROUND -REESTRUTURAÇÃO, ESTRATÉGIA, ECONOMIA

**ABSTRACT**

This research aimed to develop a turnaround plan for businesses who are in crisis, to ensure the implementation of a future strategy at the enterprise and business, promoting the recovery, restructuring and viable, at all levels. The aim of this study is to demonstrate how it is possible to perform the viability of a company that is experiencing a ruinous phase, which can seriously compromise their future. Recent changes in the global economy put the business against a backdrop of the need for strategic redefinition in order to enable financial organizations to strengthen the operational and business foundations in order to reconsolidate positioning in existing markets and act on potential markets.

This report promotes the need for a strategic management, most appropriate methods, financial recovery and organizational changes needed for a process of reflection in the level of the main development options. Subsequently to determine the main outlines of action strategic, creating the necessary routines for monitoring, evaluation and control of management and recommendations for structuring future business.

It is focused on the methods of financial recovery, the necessary organizational changes, examines major topics and impacts of CIRE Law (Insolvency Code and Recovery Companies), focusing on the major items addressed in a recovery plan in court. This survey includes a Case Study of turnaround, ABC Company, providing a vision of how this company was restructured, and offers through an Insolvency Plan with a view to recovery, so that now many companies are going to option.

**KEYWORDS: Crisis, Business Plan, Turnaround - Restructuring, Strategy, Economy**



## Índice

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>EMPRESAS EM CRISE E OS INSTRUMENTOS DE RECUPERAÇÃO .....</b>	<b>17</b>
2.1	OBJECTIVOS DO AGIIRE.....	18
<b>3</b>	<b>PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO CÓDIGO INSOLVÊNCIA E RECUPERAÇÃO EMPRESA (CIRE).....</b>	<b>21</b>
3.1	INTRODUÇÃO.....	21
3.2	O GESTOR E LIQUIDATÁRIO JUDICIAL .....	23
3.3	A COMISSÃO DE CREDITORES .....	24
3.4	A VANTAGEM DA APRESENTAÇÃO A TRIBUNAL PELO DEVEDOR.....	24
3.5	O PROCESSO DE INSOLVÊNCIA.....	25
3.6	A SENTENÇA.....	26
3.7	EFEITOS DA DECLARAÇÃO DE INSOLVÊNCIA.....	27
3.8	A RECUPERAÇÃO DA EMPRESA.....	28
<b>4</b>	<b>O PLANO DE INSOLVÊNCIA.....</b>	<b>31</b>
4.1	PRINCÍPIO GERAL .....	31
4.2	APLICAÇÃO SUBJECTIVA .....	31
4.3	LEGITIMIDADE.....	32
4.4	CONTEÚDO DO PLANO .....	33
4.5	PROVIDÊNCIAS COM INCIDÊNCIA NO PASSIVO .....	34
4.6	APROVAÇÃO.....	35
4.7	CONSENTIMENTOS .....	35



---

<b>5</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>37</b>
5.1	APRESENTAÇÃO CASE STUDY - EMPRESA ABC.....	37
5.1.1	Introdução .....	37
5.1.2	Identificação da Empresa .....	41
5.1.3	Análise da Situação Actual da Empresa.....	46
5.1.4	Demonstração de Resultados dos Últimos 3 anos .....	51
5.1.5	Balanço dos últimos 3 anos .....	52
5.1.6	Análise Económica e Financeira .....	53
5.2	PLANO DE INSOLVÊNCIA.....	60
5.2.1	Pressupostos Considerados .....	60
5.2.2	Análise da viabilidade da empresa.....	65
5.3	PROJECCÕES FINANCEIRAS .....	73
5.3.1	Demonstração de resultados previsionais .....	73
5.3.2	Balanços previsionais.....	74
5.3.3	Orçamento de tesouraria previsional.....	75
5.3.4	Orçamento financeiro previsional.....	76
5.3.5	Determinação do Valor da Empresa .....	77
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>81</b>

## Índice de Tabelas

Pág.		
	Tabela 1– Informação financeira in Plano Insolvência Empresa ABC	42
	Tabela 2 – Número de colaboradores in Plano Insolvência Empresa ABC	45
	Tabela 3 – Fornecedores em crédito in Plano Insolvência Empresa ABC	48
	Tabela 4 – Dívidas a instituições financeira in Plano Insolvência Empresa ABC	49
	Tabela 5 – Dívidas ao Estado e Outros Entes públicos in Plano Insolvência Empresa ABC	49
	Tabela 6 – Outras dívidas in Plano Insolvência Empresa ABC	50
	Tabela 7 – Demonstração Resultados últimos 3 anos in Plano Insolvência Empresa ABC	51
	Tabela 8 – Balanço dos últimos 3 anos in Plano Insolvência Empresa ABC	52
	Tabela 9 – Estrutura do Balanço dos últimos 3 anos in Plano Insolvência Empresa ABC	53
	Tabela 10 – Análise Volume Negócios/Resultados últimos 3 anos in Plano Insolvência Empresa ABC	53
	Tabela 11 – Indicadores Económicos/Financeiros últimos 3 anos in Plano Insolvência Empresa ABC	56
	Tabela 12 – Ponto crítico de vendas dos últimos 3 anos in Plano Insolvência Empresa ABC	60
	Tabela 13 – Proposta de Amortização de dívidas Fornecedores in Plano Insolvência Empresa ABC	64
	Tabela 14 – Proposta Amortização dívidas Banca, Estado e Outros in Plano Insolvência Empresa ABC	65
	Tabela 15 – Previsão Fornecimento e Serviços Externos in Plano Insolvência Empresa ABC	68
	Tabela 16 – Previsão Custos em Recursos Humanos in Plano Insolvência Empresa ABC	69
	Tabela 17 – Previsão Evolução do Volume de Negócios in Plano Insolvência Empresa ABC	70
	Tabela 18 – Demonstração de Resultados Previsional Negócios in Plano Insolvência Empresa ABC	73
	Tabela 19 – Balanço Previsional Negócios in Plano Insolvência Empresa ABC	74
	Tabela 20 – Orçamento de Tesouraria Previsional in Plano Insolvência Empresa ABC	75
	Tabela 21 – Orçamento Financeiro Previsional in Plano Insolvência Empresa ABC	76
	Tabela 22 – Método de equivalência patrimonial in Plano Insolvência Empresa ABC	77
	Tabela 23 – Avaliação Método VAL in Plano Insolvência Empresa ABC	78



## 1 Introdução

Crise... infelizmente é das palavras mais ouvidas todos os dias, nos últimos anos, quando o dia-a-dia das empresas é composto pela instabilidade económica, a carga tributária, competitividade global e outras turbulências. Os consumidores, por seu lado, tornam-se mais exigentes, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, e a força de trabalho requer outra atenção. A cada dia, ouve-se falar de novas empresas que se reestruturam ou passam profundas mudanças.

O número de pedidos de insolvências apresentados entre Julho e Setembro 2010 é mesmo o mais alto dos últimos dois anos, revelam as estatísticas da Crédito y Caución, empresa de Crédito, feitas a partir do acompanhamento dos processos de insolvência publicados em Diário da República, procedimento obrigatório nestes casos.

Tendo por base um estudo realizado em Portugal pelos jornalistas de economia do Jornal Público (2010), “o aumento significativo do número de insolvências empresariais teve início no primeiro trimestre de 2009, altura em que o número de pedidos ultrapassou um milhar por trimestre, revelando uma evolução em crescendo. Ainda segundo a Crédito y Caución, empresa especializada em seguros de crédito e recuperação de dívidas, "todos os indicadores deixam antever a manutenção desta tendência nos próximos períodos", adiantando o seu director de crédito (Paulo Morais- 2010), que "tendo presente estes dados concretos de crescimento sistemático e agravado dos níveis de insolvência, as duras projecções macroeconómicas das principais entidades nacionais e internacionais para a evolução da economia portuguesa e a grande incerteza relativamente ao final de 2010 e 2011, realçamos a extrema importância de as empresas aumentarem a vigilância do risco, analisando os riscos comerciais associados a cada um dos clientes”.

A situação é preocupante para a Associação Sindical dos Juizes Portugueses, que afirma que “a verdade é que estes números parecem repetir-se, dado o avolumar de casos de insolvência que regularmente são relatados nas estatísticas. Uma contabilização ainda mais recente revelada pela Coface mostra que as falências em Portugal aumentaram 51,2% nos primeiros oito meses do ano face ao período homólogo, sendo que Lisboa apresenta o maior crescimento de processos de insolvência (12%), ainda que o maior número, de Janeiro a Junho, se tenha verificado no Porto, com um total de 859, contra os 665 verificados em Lisboa.

Em entrevista a publicada na edição de Setembro da revista “Vida Judiciária”, Gonzalez, Raul (2010) diz que tal “decorre, essencialmente, do aumento das empresas cuja actividade económica não apresenta sustentabilidade financeira para os seus negócios”, além de derivar do “contexto de grande mutação das condições de acesso ao crédito bancário e condições tecnológicas e, também, dos mercados em geral”.

Em países mais desenvolvidos, a preocupação dos gestores e do governo é no sentido de recuperar empresas evitando, assim, a sua mortalidade.

Segundo Dallavalle, Agostinho (2006), é igualmente uma questão de responsabilidade social, contribuir para a preservação das empresas e assim atenuar o caos social consequente do desemprego e da exclusão que conduz à criminalidade.

Um pouco por todo o Mundo a preocupação é crescente. Alemanha, Espanha, França possuem legislação específica que trata da recuperação e preservação de empresas. Nos EUA existe o Turnaround Management Association (2005) que certifica profissionais

para actuar em programas de *Turnaround*. O mesmo se passa no Brasil, onde desde 2003, o Instituto Brasileiro de Gestão e *Turnaround* tem como objectivo difundir técnicas de gestão empresarial para empresas com problemas financeiros, de forma a conduzir para resolução dos problemas de empresas em crise.

Após análise bibliográfica, pode-se identificar que existem autores que utilizam o conceito de reestruturação, como sinónimo de *turnaround*, embora este termo inglês vá um pouco mais além. *Turnaround*, não só compreende a reestruturação das empresas, mas compreende a sua fase de declínio, a fase de redução e a reestruturação propriamente dita.



## 2 Empresas em crise e os instrumentos de recuperação

Conforme opina Castro Jr (2004), no seu livro de Introdução ao Direito e Desenvolvimento, “a recuperação de uma empresa é, na grande maioria das ocasiões, a alternativa que gera o maior ganho para todas as partes envolvidas, tanto credores como devedores, pois um negócio em funcionamento vale mais que os seus activos”

Identificando-se as causas e a urgente necessidade de actuar, deve-se objectivar algumas situações, como a estratégia na elaboração e na gestão de um plano de recuperação empresarial, definindo-se factores críticos desse mesmo plano (operacionais, jurídicos e legais), as suas adaptações a um plano de recuperação judicial, as ferramentas de gestão necessárias à empresa, a mudança de atitudes e agir com prevenção contra novas crises.

Sob a tutela do IAPMEI, foi criado o AGIIRE (Gabinete de Intervenção Integrada para a Reestruturação Empresarial), que tem como missão acelerar o processo de transição e reestruturação empresarial, e minorar eventuais impactos negativos ao nível da coesão social e territorial, resultantes dos processos de reestruturação.

Criado através do Decreto Regulamentar nº 5/2005, de 12 de Julho de 2005, o AGIIRE funciona na dependência do Ministro da Economia e da Inovação, e é composto por representantes do Ministro da Economia e da Inovação, do Ministro de Estado e das Finanças, do Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social, do Ministro da Justiça, do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, e do Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas. O Ministro da Economia e da Inovação assegura a coordenação dos trabalhos.



A actuação do AGIIRE obedece ao princípio da proactividade, tendo em vista potenciar o sucesso e antecipar as dificuldades decorrentes dos processos de reestruturação, ao princípio da proximidade face às empresas, aos trabalhadores e aos diversos agentes e parceiros locais, regionais e nacionais e ao princípio do respeito estrito pelas regras de mercado e de promoção de sã concorrência.

## 2.1 OBJECTIVOS DO AGIIRE

Como principais objectivos, este organismo identifica movimentos de reestruturação empresarial, prestando o apoio aos processos de reestruturação que possam contribuir para a revitalização e modernização do tecido empresarial, bem como para a sustentabilidade do emprego de qualidade. Coordena igualmente a actuação do Estado no processo de reestruturação e viabilização de empresas, bem como a acção do Estado enquanto credor, sem prejuízo das competências legalmente atribuídas na gestão dos créditos tributários. Cabe-lhe ainda a função de recolher informação para uma mais eficaz actuação no combate a práticas desleais e de incumprimento fiscal e contributivo, tendo em vista a aplicação das respectivas sanções; acompanhamento dos processos de recuperação de empresas e de regularização de dívidas ao Fisco e à Segurança Social, dos processos de execução operativa das situações de insolvência/falência, visando a minimização dos respectivos custos sociais.

Este organismo tem como função a articulação de Instrumentos como:

- ✓ Acordos de regularização de eventuais dívidas ao Fisco e à Segurança Social, no âmbito do Procedimento Extrajudicial de Conciliação, PEC, processos de recuperação de empresas e contratos de consolidação financeira e de reestruturação

empresarial, sem prejuízo das competências legalmente atribuídas na gestão dos créditos tributários;

- ✓ Operações de fusão e aquisição, as quais, quando visem apoiar o crescimento empresarial e restabelecimento de condições de competitividade sustentada, podem obter financiamento baseado na partilha de riscos no âmbito do Sistema de Incentivos à Reestruturação e Modernização Empresarial (SIRME);
- ✓ Fundos de capital de risco captados nos mercados com o fim de actuar em operações de reengenharia financeira de empresas viáveis e com capacidade de gestão comprovada e que se traduzam em incentivos ao envolvimento, em parceria, de operadores públicos e privados, numa lógica de partilha de risco;
- ✓ Fundos de garantia;
- ✓ Inserção em redes de empresas, através da celebração de acordos entre elas, com carácter formal ou informal, orientados para gerar a massa crítica necessária à superação de problemas típicos do tecido empresarial em transição, bem como para o incremento da actividade comercial, da partilha de recursos e custos indirectos, do ganho de capacidade negocial junto de fornecedores e banca, e da troca de boas práticas;
- ✓ Constituição de bolsas de recursos humanos, nomeadamente de gestores experimentados, de quadros experimentados precocemente retirados do mercado de trabalho por via de reformas antecipadas ou situações análogas e de jovens licenciados, que coloquem à disposição das empresas recursos humanos para apoio técnico de alta qualidade.



### 3 Principais Características do Código Insolvência e Recuperação Empresa (CIRE)

#### 3.1 INTRODUÇÃO

No passado dia 14 de Setembro de 2004 entrou em vigor o Código da Insolvência e da Recuperação de Empresa (CIRE), aprovado pelo art.º 1.º do Decreto-Lei nº. 53/2004, de 18 Março. O CIRE trouxe consigo um sem número de soluções inovadoras, substituindo os dois processos especiais de recuperação de empresa e de falência previstos no CPEREF (Código dos Processos Especiais de Recuperação de Empresas e Falências), deram lugar à forma única de processo especial de insolvência, agora inequivocamente urgente em toda a sua dimensão.

Conforme o Artigo 1.º do CIRE, o processo de insolvência é um processo de execução universal que tem como finalidade a liquidação do património de um devedor insolvente e a repartição do produto obtido pelos credores, ou a satisfação destes pela forma prevista num plano de insolvência, que nomeadamente se baseie na recuperação da empresa compreendida na massa insolvente.

O CIRE consagra três formas de recuperação: plano de insolvência, plano de pagamentos e exoneração do passivo restante. De aplicação às pessoas singulares temos a Exoneração do passivo restante, Plano de pagamentos e Plano de insolvência (art.º 237/c).

**De aplicação às pessoas colectivas, somente o plano de insolvência.**

O objectivo da recuperação judicial, que será abordada neste trabalho, com a implementação de um Plano de Insolvência, com vista à recuperação de uma empresa, é o de permitir às empresas em dificuldades financeiras que tornem a participar competitivamente da economia, com benefícios não só para os agentes económicos, mas principalmente a sociedade como um todo. É dada à empresa em dificuldades uma

oportunidade de recuperação devido à função social que ela exerce na comunidade que actua, apostando-se na sua **preservação**.

Outro princípio a ter em conta é a **sua função social**, ou seja, dar ao empresário devedor uma possibilidade real de superar a crise, garantindo a manutenção da produção, do emprego e também dos interesses dos credores. A palavra de ordem hoje deve ser a recuperação e não a falência. O Estado também visa cumprir a sua **função social de Estado**, com responsabilidade social de conceder “uma segunda chance” para as empresas em crise financeira.

Com efeito, a alteração mais significativa é que, actualmente uma empresa tecnicamente falida que tenha obrigação de se apresentar a tribunal, apenas poderá ser objecto de recuperação, após ter sido declarada insolvente.

Quando a empresa estiver impossibilitada de cumprir com as suas obrigações vencidas, a Lei obriga os sócios a apresentarem-se à insolvência num prazo de 60 dias a partir da data em que têm conhecimento desta situação. A Lei presume a existência de conhecimento da situação de insolvência quando passam pelo menos três meses sobre o incumprimento generalizado de algumas das obrigações previstas no Código da Insolvência e Recuperação de Empresas (CIRE): pagamento de impostos, de contribuições à Segurança Social, salários ou rendas.

A nova legislação Portuguesa apresenta a figura do processo de insolvência. Este resulta da criação de uma única forma de processo especial com o qual se pretende tornar mais célere a decisão judicial (com maior rapidez e flexibilidade na abertura e encerramento do processo), pretende obter uma mais justa composição dos interesses em causa é a nota de maior relevo no novo Código da Insolvência e Recuperação de Empresas.

O presente código regula a eliminação ou a reorganização financeira de uma empresa conferindo aos credores um papel central e preponderante (estes, por força da insolvência são considerados os proprietários económicos da empresa). Em termos gerais, está agora muito mais na esfera dos credores a decisão de recuperar a empresa, designadamente quanto à sua manutenção na titularidade do devedor insolvente ou na de outrem. Aos credores competirá, portanto, determinar se o pagamento dos seus créditos resultará da liquidação integral do património do devedor (nos termos do presente código ou de acordo com plano de insolvência que venham a aprovar), ou através da manutenção em actividade e reestruturação da empresa.

Em suma, o processo de insolvência intenta a satisfação do interesse dos credores que se concretiza por uma de duas vias alternativas: a liquidação universal do património do devedor; ou a adopção de um plano, nos termos dos art.ºs 192 e segs, cujo conteúdo é livremente fixado pelos credores dentro dos limites legais (Fernandes, Luís, *in* CIRE Anot, Quid Júris, 2009, pág. 509).

Daqui resulta que a liquidação da massa insolvente apresenta-se como supletiva, já que os credores podem optar por outra solução, através do Plano de insolvência (art.ºs 192 e segs), podendo essa solução passar pela recuperação da empresa (Menezes Leitão, Luís, *in* Direito da Insolvência, Almedina, 2009, pág.279).

### 3.2 O GESTOR E LIQUIDATÁRIO JUDICIAL

A figura do gestor Judicial foi extinta, passando a existir apenas o Administrador da Insolvência, que agora pode ser nomeado pelos credores em substituição daquele que tenha sido indicado na sentença pelo Juiz.

Por outro lado, pretendendo pôr-se cobro às situações verificadas durante a vigência do regime anterior, o CIRE estabelece a responsabilidade do Administrador da

Insolvência perante o devedor e bem assim perante os credores da massa insolvente, pelos danos causados pela inobservância culposa dos seus deveres.

### 3.3 A COMISSÃO DE CREDITORES

Este órgão passa a ser facultativo, dependendo a sua existência e composição de decisão da Assembleia de Creditores, que tanto pode prescindir da Comissão nomeada pelo Juiz, como nomear uma comissão, caso o tribunal não a tenha nomeado e ainda alterar a sua composição.

Note-se que o CIRE veio consagrar expressamente que os membros da Comissão respondem também perante os credores pelos prejuízos decorrentes da inobservância culposa dos seus deveres.

### 3.4 A VANTAGEM DA APRESENTAÇÃO A TRIBUNAL PELO DEVEDOR

Foram instituídos mecanismos na nova lei que mais gravemente penalizam o devedor que não se apresente à falência, bem como estabelecidos estímulos para os credores públicos que requeiram o processo de insolvência do devedor.

Na verdade, consagrou-se uma presunção de culpa grave para efeitos de qualificação da insolvência como culposa, em relação aos administradores ou gerentes, de facto ou de direito, que sejam responsáveis pelo incumprimento do dever de apresentação à insolvência, o qual deve ser exercido no prazo de 60 dias seguintes ao conhecimento da situação de insolvência e ainda quando seja violada a obrigação de elaboração das contas anuais no prazo legal (até 31 de Março do ano seguinte ao respectivo exercício), submetê-las a fiscalização ou proceder ao seu depósito na Conservatória do registo Comercial,

sendo sabido que as contas devem ser depositadas no prazo de 3 meses contado da data da deliberação que as aprovou.

Finalmente, para além dos já tradicionais pressupostos do requerimento de insolvência, consagrou-se expressamente que a verificação de algum dos seguintes factos, legitima o pedido de insolvência:

- ✓ Incumprimento generalizado, nos últimos seis meses, de dívidas tributárias, contribuições e quotizações para a segurança social, dívidas emergentes do contrato de trabalho ou da violação ou cessação deste contrato, prestações do preço da compra ou de empréstimo garantido por hipoteca, bem como rendas de qualquer tipo de qualquer tipo de locação relativamente ao local em que o devedor exerça a sua actividade ou tenha a sua sede, caso se trate de pessoa colectiva, ou residência, no caso de pessoas singulares.
- ✓ Atraso, superior a nove meses, na aprovação e depósito das contas, nos casos em que exista essa obrigação legal, o que integra total novidade, devendo as empresas ter especial cuidado no cumprimento do prazo legal.

### 3.5 O PROCESSO DE INSOLVÊNCIA

O pressuposto único de todo o processo é a existência de uma situação de insolvência, que aparece legalmente definida como a impossibilidade do devedor cumprir as obrigações vencidas. Na verdade, qualquer credor pode requerer a declaração de insolvência, sendo que os credores públicos passam a ter um papel muito mais activo na instauração do processo. Com efeito, enquanto o CPEREF estabelecia que a declaração de falência implicava a extinção de todos os privilégios do Estado, o CIRE estabelece que apenas se extinguem as hipotecas legais acessórias de créditos detidos pelo Estado,



instituições de Segurança Social e autarquias locais, cujo registo tenha sido requerido nos dois meses anteriores ao início do processo de insolvência.

Confere-se assim desta forma um estímulo para que estes credores requeiram processos de insolvência que, até agora, raramente eram iniciados pelos credores públicos.

Por outro lado, e tendo em mente a diversidade de situações em que se encontram os credores e a necessidade de lhes dar o tratamento adequado, a nova Lei veio ainda repartir os créditos sobre a massa insolvente em quatro categorias: Créditos garantidos: abrange os créditos e juros que beneficiem de garantias reais; Créditos privilegiados: são os que gozam de privilégios creditórios gerais sobre bens integrados na massa insolvente, quando não se extinguem por força da declaração de insolvência; Créditos comuns: abrange todos os demais créditos não incluídos nas restantes categorias; Créditos subordinados: são aqueles cujo pagamento apenas tem lugar depois de integralmente liquidados os restantes créditos.

### 3.6 A SENTENÇA

Na sentença que decreta a insolvência, o Juiz, entre outras medidas, nomeia o administrador de insolvência, designa o prazo para reclamação de créditos (no máximo, 30 dias) designando ainda dia hora para uma assembleia de credores, que tem por principal objectivo apreciar o relatório elaborado pelo Administrador de Insolvência.

Nesse relatório, o administrador analisa as possibilidades de manutenção da empresa, dando parecer sobre a forma de organização da contabilidade e pode desde logo decidir por sua iniciativa apresentar uma proposta de plano de insolvência.

Proferida a sentença de insolvência, são citados o devedor, os administradores ou gerentes da sociedade devedora a quem tenha sido fixada residência, sendo ainda notificados pessoalmente os 5 maiores credores conhecidos da massa insolvente, a quem é facultada cópia da petição inicial que deu origem ao processo que decretou a insolvência. Os restantes credores conhecidos que tenham sede ou domicílio nos Estados-Membros da União Europeia são citados por carta registada com aviso de recepção.

Apresentado no processo de insolvência o relatório do administrador da insolvência, tal relatório, na assembleia de credores convocada para sua apreciação, será apresentado à comissão de credores, à comissão de trabalhadores ou aos representantes destes, caso não exista, bem como ao devedor insolvente que, desta forma, têm possibilidade de se pronunciar quanto ao seu teor.

As principais deliberações tomadas prendem-se com o encerramento ou manutenção da actividade da empresa devedora ou do estabelecimento de pessoa singular, podendo ainda a assembleia cometer ao administrador o encargo de elaborar um plano de insolvência, caso o mesmo ainda não o tenha elaborado por sua iniciativa, anotando-se que neste caso poderá obter-se em determinadas condições a suspensão da liquidação da massa insolvente.

### **3.7 EFEITOS DA DECLARAÇÃO DE INSOLVÊNCIA**

O CIRE veio estabelecer uma nova sistematização dos efeitos da declaração de insolvência. As alterações mais relevantes foram as seguintes:

(a) Efeitos sobre o devedor: o CIRE consagrou um preceito inovador, exclusivamente aplicável aos casos em que na massa insolvente esteja compreendida uma empresa. O Juiz pode agora, na sentença declaratória da insolvência, determinar que a administração da massa insolvente seja assegurada pelo devedor.

(b) Efeitos sobre os créditos: prevê-se a possibilidade de compensação de créditos, desde que se verifiquem os requisitos gerais previstos no Código Civil, e no caso destes pressupostos se verificarem à data da declaração de insolvência. Caso tal verificação seja posterior à referida declaração de insolvência, a compensação apenas será possível se o contra - crédito da massa insolvente não preencher, em primeiro lugar, os requisitos de que a lei faz depender a compensação.

### 3.8 A RECUPERAÇÃO DA EMPRESA

Após a declaração de insolvência e findo o respectivo processo, o devedor ou qualquer credor ou grupo de credores que representem um quinto do passivo da massa insolvente, podem apresentar uma proposta de um plano de insolvência.

Tal plano será elaborado pelo Administrador de Insolvência, em colaboração com a comissão de credores, se existir, bem como com a comissão de representantes do trabalhador e ainda com o devedor, devendo tal plano seguir as directrizes que tenham sido aprovadas na assembleia de credores em que se encarregue o Administrador de Insolvência de elaborar tal plano, sempre que a elaboração do mesmo não tenha sido apresentada por sua iniciativa.

Qualquer proposta de plano de insolvência que passe pela manutenção da exploração da empresa devedora deverá ser acompanhada de declaração, por parte do insolvente, em que aceite a sua disponibilidade para o efeito, sendo pessoa singular, ou no caso de se tratar de sociedade comercial, por parte dos sócios que mantenham essa qualidade e respondam pessoalmente pelas dívidas da sociedade declarada insolvente.

A requerimento do respectivo proponente do plano de insolvência, o Juiz decreta a suspensão da liquidação da massa insolventes, se tal se tornar necessário para não colocar em risco a execução do plano.

Admitida pelo Juiz a proposta de plano de insolvência é pelo mesmo convocada uma assembleia de credores, considerando-se aprovada se, estando presentes ou representados credores que representem um terço do total dos créditos com direito de voto, recolher mais de dois terços dos votos emitidos.

Quanto às medidas de recuperação adoptadas, muito embora, o novo código indique medidas que o plano de insolvência poderá adoptar, onde não se destacam alterações significativas relativamente às que já existiam no anterior regime, deixa-se aos credores a fixação do conteúdo do plano de insolvência, embora deva indicar claramente certos preceitos que mais à frente abordarei, conforme consagrado no nº 2 do artigo 195º do CIRE.

Em síntese, compete sempre aos credores decidir qual o futuro da empresa. Todavia, o devedor insolvente que pretenda, de forma séria, continuar na administração da empresa e cumprir um Plano de recuperação, deve garantir o mínimo de sustentabilidade e credibilidade à sua pretensão considerando:

- ✓ Apresentar-se à insolvência em tempo - art. 18.º, 19.º, 23.º e 24.º do CIRE;
- ✓ Requerer a administração da massa insolvente seja assegurada pelo devedor (art. 224.º do CIRE);

- ✓ Demonstrar que a empresa é viável, apresentando de imediato um plano de insolvência, no qual prevê o pagamento da totalidade das dívidas, no prazo em que vai receber o crédito dos terceiros – art. 192.º;
  
- ✓ Propor a suspensão da liquidação e convencer os credores a não procederem ao encerramento do estabelecimento – art.º 156.º do CIRE;
  
- ✓ Aprovado o Plano de insolvência e transitada em julgado a respectiva decisão homologatória, o processo de insolvência é encerrado (art. 230.º, n.º 1)

## 4 O Plano de Insolvência

### 4.1 PRINCÍPIO GERAL

Quando a massa insolvente compreende uma empresa, o CIRE prevê a possibilidade de esta ser recuperada através de um Plano de insolvência, conforme o seu artigo 192º, que define o “princípio geral”:

- O pagamento dos créditos sobre a insolvência, a liquidação da massa insolvente e a sua repartição pelos titulares daqueles créditos e pelo devedor, bem como a responsabilidade do devedor depois de findo o processo de insolvência, podem ser regulados num plano de insolvência em derrogação das normas do presente Código.
- O plano só pode afectar por forma diversa a esfera jurídica dos interessados, ou interferir com direitos de terceiros, na medida em que tal seja expressamente autorizado neste título ou consentido pelos visados.

### 4.2 APLICAÇÃO SUBJECTIVA

Conforme o Artigo 2º, os sujeitos passivos da declaração de insolvência podem ser:

1 - Podem ser objecto de processo de insolvência:

- a) Quaisquer pessoas singulares ou colectivas;
- b) A herança jacente;
- c) As associações sem personalidade jurídica e as comissões especiais;
- d) As sociedades civis;

- e) As sociedades comerciais e as sociedades civis sob a forma comercial até à data do registo definitivo do contrato pelo qual se constituem;
- f) As cooperativas, antes do registo da sua constituição;
- g) O estabelecimento individual de responsabilidade limitada;
- h) Quaisquer outros patrimónios autónomos.

2 – Exceptuam-se do disposto no número anterior:

- a) As pessoas colectivas públicas e as entidades públicas empresariais;
- b) As empresas de seguros, as instituições de crédito, as sociedades financeiras, as empresas de investimento que prestem serviços que impliquem a detenção de fundos ou de valores mobiliários de terceiros e os organismos de investimento colectivo, na medida em que a sujeição a processo de insolvência seja incompatível com os regimes especiais previstos para tais entidades.

#### 4.3 LEGITIMIDADE

Cabe à assembleia de credores realizada após a sentença de declaração de insolvência (destinada a avaliar o relatório apresentado pelo administrador), decidir se o estabelecimento do devedor, compreendido na massa insolvente, deve ser mantido em actividade ou encerrado, decidindo ainda se o pagamento dos créditos será realizado através da liquidação do património do devedor ou mediante um plano que preveja a manutenção da empresa em actividade. A proposta de plano de insolvência pode ser apresentada pelos diversos intervenientes no processo, em fases distintas, conforme o artigo 193º do CIRE, que define a legitimidade de apresentação de propostas:

- ✓ O administrador de insolvência em vários momentos processuais e por sua iniciativa ou por indicação da AC;
- ✓ O devedor;
- ✓ Qualquer pessoa que responda legalmente pelas dívidas da insolvência;

- ✓ Qualquer credor ou grupo de credores que representem, pelo menos, 1/5 do total dos créditos não subordinados reconhecidos na sentença de verificação e graduação de créditos ou na estimativa do juiz se esta não tiver sido proferida.

#### 4.4 CONTEÚDO DO PLANO

O plano de insolvência, deve mencionar expressamente os créditos existentes e as alterações a que estes sejam sujeitos, a finalidade do plano, a forma como será executado e quais as medidas a adoptar, conforme o disposto no artigo 195 do CIRE:

1 - O plano de insolvência deve indicar claramente as alterações dele decorrentes para as posições jurídicas dos credores da insolvência.

2 - O plano de insolvência deve indicar a sua finalidade, descreve as medidas necessárias à sua execução, já realizadas ou ainda a executar, e contém todos os elementos relevantes para efeitos da sua aprovação pelos credores e homologação pelo juiz, nomeadamente:

- a) A descrição da situação patrimonial e financeira do devedor
- b) A indicação sobre se os meios de satisfação dos credores serão obtidos através de liquidação da massa insolvente, de recuperação do titular da empresa ou da transmissão da empresa a outra entidade;
- c) No caso de se prever a manutenção em actividade da empresa, na titularidade do devedor ou de terceiro, e pagamentos aos credores à custa dos respectivos rendimentos, plano de investimentos, conta de exploração previsional e demonstração previsional de fluxos de caixa pelo período de ocorrência daqueles pagamentos, e balanço pró-forma, em que os elementos do activo e do passivo, tal como resultantes da homologação do plano de insolvência, são inscritos pelos respectivos valores;
- d) O impacte expectável das alterações propostas, por comparação com a situação que se verificaria na ausência de qualquer plano de insolvência;



e) A indicação dos preceitos legais derogados e do âmbito dessa derrogação.

#### 4.5 PROVIDÊNCIAS COM INCIDÊNCIA NO PASSIVO

De forma a facilitar a viabilidade da recuperação, podem constar do plano, medidas com incidência no passivo do devedor, nomeadamente:

- a) O perdão ou redução do valor dos créditos sobre a insolvência, quer quanto ao capital, quer quanto aos juros, com ou sem cláusula ‘salvo regresso de melhor fortuna’;
- b) O condicionamento do reembolso de todos os créditos ou de parte deles às disponibilidades do devedor;
- c) A modificação dos prazos de vencimento ou das taxas de juro dos créditos;
- d) A constituição de garantias;
- e) A cessão de bens aos credores

Convém referir que o Plano de Pagamentos consiste numa proposta de satisfação dos direitos dos credores que acautele devidamente os seus interesses e que poderá conter moratórias, perdões, constituições de garantias, extinções, totais ou parciais de garantias reais ou privilégios creditórios existentes, um programa calendarizado de pagamentos ou o pagamento numa só prestação e a adopção pelo devedor de medidas concretas de qualquer natureza susceptíveis de melhorar a sua situação patrimonial. O Plano de pagamentos é apresentado pelo devedor conjuntamente com a petição inicial do processo de insolvência ou após a sua citação, no caso de o pedido de insolvência ter sido requerido por terceiro. O processo de insolvência em que ocorra a apresentação de um plano de pagamentos e que este seja homologado possui características especiais face ao processo comum de insolvência, entre as quais se contam o encerramento do processo após o trânsito em julgado das sentenças de homologação do plano de pagamentos e de declaração de insolvência.

Desta forma, o plano de pagamentos é um instrumento útil para imprimir celeridade ao processo de insolvência e obter a satisfação dos direitos dos credores.

#### 4.6 APROVAÇÃO

A proposta de plano de insolvência é discutida e votada em assembleia de credores, podendo este ser modificado no decurso da mesma, e posta à votação com as alterações introduzidas, desde que respeitem os limites fixados no art. (art.210º).

A votação da proposta pode ter lugar por escrito, num prazo não superior a dez dias, se assim o juiz decidir, e nela só participam os titulares de créditos com direito a voto, presentes ou representados na assembleia. A proposta é aprovada se recolher mais de dois terços da totalidade dos votos emitidos, não se contando abstenções. É necessário, contudo, que estejam presentes ou representados credores correspondentes a, pelo menos, um terço do total dos créditos com direito a voto, segundo a sentença de verificação.

Depois de aprovado pelos credores, o plano de insolvência é homologado pelo juiz.

#### 4.7 CONSENTIMENTOS

O código possibilita ainda a manutenção do devedor na continuação da exploração da empresa desde que seja junta uma declaração, por parte deste, da sua disponibilidade para o efeito, sendo ele uma pessoa singular, ou, no caso de uma sociedade comercial, por parte dos sócios que mantenham essa qualidade e respondam pessoalmente pelas suas dívidas (art. 202º).



## 5 Método de Pesquisa

### 5.1 APRESENTAÇÃO CASE STUDY - EMPRESA ABC

#### 5.1.1 INTRODUÇÃO

O objectivo da apresentação deste caso, é explicar como ocorrem todos os passos de identificação da crise em termos económicos e financeiros, a estratégia a ser adoptada, as ferramentas de gestão mais apropriadas e as mudanças organizacionais.

O Plano de Insolvência apresentado nesta tese congratula todo um conjunto de medidas que visam a reestruturação económica e financeira da empresa ABC, Lda. de forma a vir a ser decidida, no âmbito do Processo de Insolvência e por parte do tribunal, a sua recuperação e viabilização ou Insolvência.

Todos os pressupostos de base utilizados no presente relatório foram disponibilizados pela Gerência da ABC, sendo que resultam do Processo de Insolvência e de outras fontes de informação fornecidas.

De entre as medidas a implementar destacam-se a redução do número de trabalhadores, com a dispensa de trabalhadores já previamente considerados no presente ano e já identificados e quantificados, assim como no ano de 2011, ajustando assim o número de colaboradores às actuais necessidades da Empresa, redução em 30% do salário de dois dos sócios trabalhadores, e redução de diversos custos operacionais ao nível de fornecimentos e serviços externos (FSE`s) que actualmente estão desajustados face ao nível de actividade actual da ABC.

Para além do citado, o presente Plano congratula a implementação de um programa de dinamização das vendas através da reestruturação da área comercial, no qual se inclui a

contratação de um novo Director Comercial detentor de uma carteira de clientes que poderá representar um aumento na facturação da Empresa.

O presente Plano congratula ainda a contratualização da operação de financiamento no âmbito do FIEAE ou equiparável (*lease back*) pelo valor de 800.000,00€, destinada, à libertação do ónus que recai sobre o imóvel, nomeadamente hipoteca a favor do BCP, valor que ascende a cerca de 620.374,00 € pelo mútuo ou financiamento a médio e longo prazo contraído.

O trabalho desenvolvido assentou numa análise criteriosa efectuada à envolvente de negócio da ABC, na natureza das actuais obrigações detidas pela Empresa, nos recursos, capacidades e meios disponíveis e revelados pela direcção da ABC, tendo sido aplicados critérios de prudência e conservadorismo.

Os pressupostos considerados na análise efectuada tiveram por base os pressupostos seguidamente apresentados:

PRESSUPOSTOS	
<b>Prazos Médios(Fundo de Maneio)</b>	
Recebimentos de Clientes (dias)	30
Pagamento de Fornecedores (dias)	60
Rotação de Existências (dias)	60
<b>Taxa Inflação Média Anual</b>	2% (análise efectuada a preços correntes)
<b>Volume de Negócios</b>	As vendas decrescem em termos reais (20%) em 2010 face a 2009 e crescem em 2011 (20%) e em 2012 (30%) mantendo-se a preços constantes (actualizáveis apenas pela inflação)
<b>Taxa de Crescimento dos Salários</b>	Taxa de Inflação
<b>Imposto sobre Lucros</b>	IRC (25%) + Derrama de 1,5%
<b>Taxa de IVA (taxa média)</b>	21%
<b>Taxas Sociais</b>	Taxa Social 23,75% + Seguros diversos (2,5%)
<b>Taxa de Actualização</b>	12,29%(Método CAPM considerando uma Yield de 6,143%)

No caso de se vir a decidir a recuperação da ABC, os pressupostos considerados foram os seguintes:

- Fornecedores de Matérias-Primas e Outros: negociação do Prazo Médio de Pagamentos a 60 dias;
- Dívidas ao Estado e Outros Entes Públicos: totalizavam a 31-08-2010 um valor substancialmente superior ao de 31-12-2009 ascendendo a 216.577,76 € pelo que considerou-se para efeitos do orçamento financeiro e de avaliar impacto na tesouraria a sua amortização a 10 anos, com a subsequente regularização das dívidas futuras normais e associadas à exploração da empresa;
- Dívidas a Fornecedores: de acordo com os dados fornecidos pela gestão da ABC totalizavam um valor de 226.933,15 € pelo que considerou-se para efeitos do orçamento financeiro e de avaliar o impacto na tesouraria a sua amortização a 10 anos, com subsequente regularização das dívidas futuras normais e associadas à exploração da empresa;
- Empréstimos Bancários: reestruturação dos actuais Empréstimos, Curto Prazo e Médio e Longo Prazo, a 10 anos, considerando uma taxa média anual de 8,00%;
- Leasings Financeiros: reestruturação dos actuais Leasings Financeiros para um prazo de 5 semestres considerando uma taxa de juro semestral de 2,4%.

Tendo em consideração a reestruturação económica e financeira da ABC, o plano de pagamentos a credores definido, e os pressupostos quanto ao desenvolvimento da actividade da empresa e estrutura da análise, concluiu-se que a ABC é viável a nível económico. No entanto, a nível financeiro, a Empresa só é viável apenas com a concretização da operação de financiamento no âmbito do FIEAE, que a realizar-se, permitirá à Empresa cumprir com as suas obrigações actuais e futuras decorrentes da sua actividade.

No que respeita ao valor actual do património da ABC, foi efectuada a sua avaliação segundo dois métodos distintos: Método Patrimonial e Método dos Cash-Flows Descontados.

Pelo Método Patrimonial ou capital ajustado, em que se pressupõe a liquidação actual da Empresa, obteve-se um valor de 657.918,75 € a 31-12-2009 para o património da ABC sendo que se reportarmos o valor a 31-12-2010 ele será negativo face às projecções efectuadas criando para os anos em apreço e de forma intercalar o incumprimento do disposto no Artigo 35 do Código das Sociedades Comerciais..

Pela avaliação efectuada pelo Método dos Cash-Flows Descontados, em que se pressupõe a continuidade da actividade da Empresa, com base nos pressupostos anteriormente definidos, calculou-se um valor actual de 1.336.155,85€ para a ABC, desde que cumprido o plano de redução de custos em curso.

### 5.1.2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Finalizando, propõe-se para a recuperação e viabilização da ABC a renegociação das dívidas com credores para um prazo de 10 anos incluindo fornecedores, instituições financeiras, Estado entre outros, assegurando-se para o futuro o compromisso das obrigações regulares e afectas à exploração da empresa.

Para a fiscalização da empresa e do estrito cumprimento do Plano é previsto ainda cabimento salarial do Exmo. Senhor Administrador de Insolvência.

A ABC é uma empresa que desde 1980 se dedica à edição de livros. A tabela seguinte apresenta de forma estrutura a indicação dos dados gerais da ABC:

<b>Designação Social</b>	ABC, Lda
<b>Número de Identificação Fiscal (NIF)</b>	501 078 765
<b>Morada (sede social)</b>	Rua da Constituição
<b>Localidade</b>	Amadora
<b>Distrito</b>	Lisboa
<b>Caracterização Jurídica</b>	Sociedade por quotas
<b>Capital Social</b>	€ 423.978,22
<b>CAE da sua Actividade Principal</b>	18120 – R3

Desde o início da sua actividade a empresa tem registado bons índices de performance, como demonstram os sucessivos prémios PME Excelência e Prestígio (que a empresa recebeu durante vários anos), prémios internacionais de empreendedorismo incluindo o Galardão Europeu.

No entanto, as recentes alterações na economia mundial que se tem verificado nos últimos anos, colocam a ABC perante um cenário de necessidade de redefinição estratégica de forma a viabilizar financeiramente a organização, reforçar os alicerces



operacionais e comerciais de forma a reconsolidar o seu posicionamento nos actuais mercados de actuação e em mercados potenciais.

De forma a fazer face às exigências de mercado dos últimos anos, a ABC viu-se obrigada a reduzir margens de comercialização o que teve consequências negativas ao nível de facturação e o resultante estrangulamento financeiro. Viu-se coagida a reestruturar a dimensão da empresa, passando de 69 funcionários (2007) para os actuais 35. Por outro lado, a empresa sempre dedicou a sua principal facturação ao segmento dos “Grandes Clientes”, mas em 2008 perdeu parte dessa facturação por encerramento de diversos clientes.

A ABC é uma empresa familiar, fundada em 1980 por iniciativa do Sr. António Almeida.

### Informação Financeira

Rubricas	Ano 2007	Ano 2008	Ano 2009
Total do Activo	3.187.904,41	3.012.094,68	2.472.060,31
Total do Capital Próprio	1.416.191,12	1.349.706,33	657.918,75
Vendas	2.342.654,69	2.104.692,99	1.245.408,97
Trabalhadores Inscritos na Seg. Social	69	61	49
Resultados Líquidos	-242.019,04	-312.442,75	-792.745,55

Tabela 1- Informação financeira *in* Plano Insolvência Empresa ABC

## Referências Externas

As referências da empresa poderão ser obtidas junto das instituições, empresas e particulares com quem a empresa tem vindo a manter um estável e duradouro relacionamento comercial e que constituem parceiros estratégicos da ABC.

Referem-se entre outros, os seguintes:

**a)** Bancos enquanto entidades financiadoras da empresa:

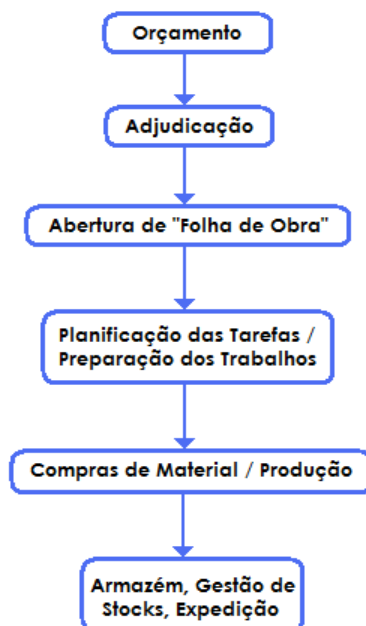
- Millennium BCP;
- Banco Espírito Santo;
- BPI;
- Caixa Geral de Depósitos;
- Barclays.

**b)** Clientes:

- Editora Primavera
- Edições Algarve
- Instituto Português Música
- Teatro D. Manuel

## Processo Produtivo

O processo produtivo da ABC poderá ser resumido da forma que em seguida se apresenta, contemplado as várias fases da cadeia de valor do serviço.



## Distribuição e Venda

A ABC abastece directamente o seu cliente final, não necessitando de níveis de intermediação e recorre-se do marketing directo.

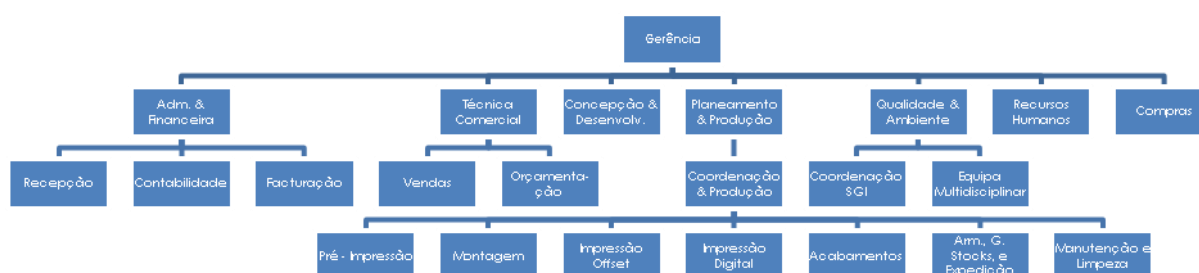
A ABC dispõe de um departamento comercial responsável pela actividade das vendas da empresa. Este departamento é responsável pela prospecção de novos clientes, pela gestão da relação com os actuais clientes e por processar as encomendas. Adicionalmente, a empresa opera no mercado nacional através do recurso a uma equipa de quatro vendedores.

Existem 2 vendedores que são retribuídos com base num salário e comissão sobre as vendas efectuadas e a quem são atribuídos objectivos em termos anuais embora não sejam

definidos planos de vendas e acções quer para o acompanhamento dos actuais clientes quer quanto á prospecção de novos clientes.

## Área Organizacional

A configuração organizacional funcional da ABC é a seguinte:



## Emprego

Número de Colaboradores			
2007	2008	2009	2010
69	56	43	35

Tabela 2 – Número de colaboradores *in* Plano Insolvência Empresa ABC

A ABC conta actualmente nos seus quadros com 35 funcionários.

O quadro mostra a evolução do número de colaboradores ao longo dos últimos anos na empresa, no qual está evidenciado uma forte redução do número de colaboradores.

Com efeito, querendo primar pela manutenção da empresa e dos postos de trabalho, tem como ponto assente que, face à redução das vendas, terá que reduzir todos os custos de produção, designadamente, custos com o pessoal. Confronta-se a empresa com a difícil decisão de ter de fazer cessar contratos de trabalho de alguns dos seus colaboradores, tendo elegido dois critérios para o efeito, de forma a de forma mais célere e eficaz alcançar a tão almejada redução de custos: Menor Antiguidade e Cargos de Chefia e Direcção. O primeiro porque o valor de indemnização é menor, e o segundo porque representam salários mais elevados.

### **5.1.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ACTUAL DA EMPRESA**

Devido a factores conjunturais de mercado e macroeconómicos, quer a nível nacional quer internacional, a ABC tem vindo a ser afectada na sua actividade, obrigando-a à redução de margens comerciais e constatação de perda progressiva de quota de mercado, com o consequente impacto ao nível financeiro, com deterioração dos níveis de liquidez e autonomia financeira.

A partir de 2006, a empresa começa a experimentar uma ligeira quebra de vendas, com agravamento em 2007 e 2008, e registando uma descida substancial do nível da actividade em 2009, essencialmente devido a perda de clientes importantes.

A referida situação obrigou a empresa a correcções estruturais especialmente ao nível da estrutura de custos, sendo obrigada a cessação de contratos de pessoal, com vista à sua redução e adaptação a níveis de actividade substancialmente baixos, para além de outras medidas com vista a melhorar a liquidez, designadamente o recurso a programas de apoio e financiamento bancário.

Esta medida de gestão, que se impunha para adaptar a empresa à nova estrutura de proveitos, resultante da queda do nível de actividade, foi tomada recorrendo ao endividamento bancário para pagamento das indemnizações ao pessoal dispensado, uma vez que a empresa não dispunha de recursos financeiros suficientes.

Ainda assim, obstou a que a situação se tivesse agravado ainda mais, embora tenha obrigado a empresa a suportar novos custos, de ordem financeira, resultante do recurso ao endividamento.

Embora a redução de pessoal nos últimos anos tenha diminuído o peso dos custos desta natureza, o novo endividamento para suportar os custos com as indemnizações fez incorrer a empresa em novos custos financeiros e ao pagamento das amortizações mensais de capital. O diferencial de custos que se ganhou não foi suficiente para manter a empresa equilibrada no seu ciclo de exploração.

A deterioração do ambiente macroeconómico internacional, especialmente a partir de 2008, com relevância para o desagregar do sistema financeiro internacional, teve reflexos extremamente negativos ao nível das economias nacionais, afectando o sistema bancário, fazendo diminuir a procura interna e ocasionando recessão económica com diminuição do Produto Interno Bruto.

No primeiro semestre de 2009, a ABC procurou junto dos seus parceiros bancários uma renegociação das dívidas bancárias e dos contratos de leasing, tendo sido bem sucedida, facto que lhe permitiu manter em cumprimento todas as suas obrigações até à data.

No entanto, o peso dos custos com o pessoal não foram colmatados com a subida da facturação, o que provocou uma rotura na tesouraria e o consequente atraso perante a Fazenda Nacional e a Segurança Social.

Perante este cenário, de impossibilidade de cumprir as suas obrigações vencidas, esta decidiu cumprir a lei, que obriga os sócios a apresentarem-se à insolvência dentro dos prazos estabelecidos.

Por outro lado, a nível estratégico, a empresa está bem posicionada no seu segmento de mercado, detendo uma carteira de clientes apreciável, incluindo algumas médias empresas e organismos públicos, apresenta competências únicas ao nível das

tecnologias de impressão digital e offset, garantindo a protecção ambiental, necessitando apenas de dinamização e reestruturação da sua área comercial e de marketing, para além de alguns ajustamentos ao nível do processo produtivo e da determinação do custo de produção dos produtos e serviços que comercializa.

Alguma reorientação estratégica será necessária para que a empresa possa prosseguir os seus objectivos e melhorar a sua performance económica e com ela a recuperação financeira.

Desta forma, a ABC está ciente de que apresenta potencial de recuperação e pode ser viabilizada, estando as medidas necessárias definidas no presente relatório.

### **Identificação dos Créditos e Obrigações actuais da empresa**

Nos quadros seguintes estão identificadas as obrigações associadas à ABC (informações fornecidas pela gestão da empresa tendo como base o montante em dívida apresentado no âmbito do Processo de Insolvência, ajustados aqueles que foram indicados como já sendo regularizados).

#### **Fornecedores**

<b>Fornecedores</b>	<b>Valor em Dívida (euros)</b>
João Ribeiro	22.535,53
Apoio Simples	32.437,42
Arte e Cultura	20.081,80
Auto-Editora.	17.122,60
Ferreira e Esteves	28.611,54
Grafismo 5	41.920,00
Manuel e Pereira	11.426,38

Tabela 3 – Fornecedores em crédito *in* Plano Insolvência Empresa ABC

**Dívidas a Instituições financeiras**

<b>Empréstimos Bancários</b>	
Banco Espírito Santo	87.517,75 €
Banco Português de Investimento	22.032,00 €
Banco Comercial Português	675.331,03 €
PME Inv IV	50.000,00 €
Barclays	67.000,00 €
Caixa Geral de Depósitos	42.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>893.880,78 €</b>

<b>Locações Financeiras</b>	
Banco Comercial Português	122.368,83 €
Contr. 67	40.785,40 €
Contr. 66	8.561,42 €
Contr. 65	28.127,88 €
Contr. 79	19.400,53 €
Contr. 20	25.493,60 €
Barclays	31.516,98 €
<b>TOTAL</b>	<b>153.885,81 €</b>

Tabela 4 – Dívidas a instituições financeira *in* Plano Insolvência Empresa ABC**Dívidas ao Estado e Outros Entes Públicos**

<b>Dívidas ao Estado e Outros Entes Públicos</b>	
Segurança Social	141.690,28 €
Finanças	74.488,75 €
<b>Total</b>	<b>216.577,76 €</b>

Tabela 5 – Dívidas ao Estado e Outros Entes públicos *in* Plano Insolvência Empresa ABC



**Outras dívidas**

<b>Outras Dívidas</b>	
IAPMEI	98.449,61€
<b>Total</b>	<b>98.449,61€</b>

Tabela 6 – Outras dívidas *in* Plano Insolvência Empresa ABC

### 5.1.4 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DOS ÚLTIMOS 3 ANOS

Apresentamos de seguida a evolução da exploração da ABC nos últimos três exercícios económicos e respectiva evolução da sua actividade e rentabilidade.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO PROMOTOR				
		UNIDADE: EUROS		
		2007	2008	2009
		*****	*****	*****
RUBRICAS	CÓDIGO POC			
Vendas de .....	71	2.342.654,69	2.104.692,99	1.245.408,97
Produtos .....	-	2.342.654,69	2.104.692,99	1.245.408,97
Mercadorias .....	-	0,00	0,00	0,00
Prestação de Serviços .....	72	0,00	0,00	0,00
Varição de Produção .....	-	-82.610,82	5.466,32	-5.474,70
Trabalhos para Própria Empresa .....	75	0,00	0,00	0,00
Outros Proveitos de Exploração .....	73+74+76	0,00	15.315,71	137.592,90
Proveitos e Ganhos Financeiros de Exploração .....	-	0,00	0,00	0,00
Diferenças de Câmbio Favoráveis .....	785	0,00	0,00	0,00
Descontos de PP Obtidos.....	786	0,00	0,00	0,00
<b>Total dos Proveitos de Exploração (1.1+...+1.6)</b>		<b>2.260.043,87</b>	<b>2.125.475,02</b>	<b>1.377.527,17</b>
Custo das Mercadorias .....	612	0,00	0,00	0,00
Custo das Mat. Primas e Subs. Consumidas .....	616	684.385,72	618.565,86	393.210,90
Fornecimentos e Serviços Externos.....	62	297.039,52	349.906,71	222.161,07
Subcontratos .....	621	49.263,16	52.800,97	24.278,64
Trabalhos Especializados .....	62236	38.501,73	51.817,11	41.585,65
Electricidade e Combustíveis .....	62211+62212	71.313,98	82.369,95	56.589,59
Comissões e Royalties .....	62228+62224	123,24	121,68	28,56
Outros Fornecim. e Serviços Externos .....	-	137.837,41	162.797,00	99.678,63
Custos com o Pessoal .....	64	1.296.979,04	1.228.565,22	972.026,53
Amortizações do Exercício .....	66	226.315,07	179.860,11	289.167,38
Provisões do Exercício .....	67	0,00	0,00	0,00
Impostos .....	63	9.526,58	14.491,93	13.546,76
Directos .....	632	330,16	4.674,06	0,00
Indirectos .....	631	9.196,42	9.817,87	13.546,76
Outros Custos de Exploração .....	65	1.462,80	1.884,31	1.883,67
Custos e Perdas Financeiras de Exploração .....	-	0,00	0,00	0,00
Diferenças de Câmbio Desfavoráveis .....	685	0,00	0,00	0,00
Descontos de PP Concedidos .....	686	0,00	0,00	0,00
<b>Total dos Custos de Exploração (2.1+...+2.9)</b>		<b>2.515.708,73</b>	<b>2.393.274,14</b>	<b>1.891.996,31</b>
<b>Resultados de exploração (1-2)</b>		<b>-255.664,86</b>	<b>-267.799,12</b>	<b>-514.469,14</b>
Proveitos e Ganhos Extraordinários .....	79	9.744,23	5.032,48	982,24
Custos e Perdas Extraordinárias .....	69	4.318,33	45.907,64	174.498,81
<b>Resultados antes da função financeira(3+4.1-4.2)</b>		<b>-250.238,96</b>	<b>-308.674,28</b>	<b>-687.985,71</b>
Proveitos e Ganhos Financeiros .....	78	575,08	488,01	1.361,70
Custos e Perdas Financeiras .....	68	57.722,85	78.753,29	61.055,86
Juros Suportados .....	681	33.798,91	45.480,32	51.737,09
Outros .....	-	23.923,94	33.272,97	9.318,77
<b>Resultados antes de impostos (5+6-7)</b>		<b>-307.386,73</b>	<b>-386.939,56</b>	<b>-747.679,87</b>
Imposto sobre o Rendimento do Exercício .....	86	-65.367,69	-74.496,81	45.065,68
<b>RESULTADOS LÍQUIDOS (8-9)</b>		<b>-242.019,04</b>	<b>-312.442,75</b>	<b>-792.745,55</b>
<b>COMPRAS</b>	31	687.183,32	598.518,89	382.647,30

Tabela 7 – Demonstração Resultados últimos 3 anos *in* Plano Insolvência Empresa ABC

## 5.1.5 BALANÇO DOS ÚLTIMOS 3 ANOS

BALANÇOS DO PROMOTOR				
UNIDADE: EUROS				
RUBRICAS	CÓDIGO POC	2007	2008	2009
<b>ACTIVO</b>				
<b>Imobilizado bruto</b>	-	10.067.686,36	10.113.375,39	10.163.682,02
Imobilizações Incorpóreas .....	43	3.217,00	3.217,00	1.657,51
Imobilizações Corpóreas .....	42	10.049.469,36	10.095.158,39	10.140.274,51
Investimentos Financeiros .....	41	15.000,00	15.000,00	21.750,00
Imobilizações em Curso .....	44	0,00	0,00	0,00
<b>Amortizações.....</b>	48	8.017.000,69	8.151.043,92	8.438.651,81
<b>Existências .....</b>	-	135.313,79	120.733,15	96.893,74
Matérias Primas .....	36	127.504,30	107.457,34	96.893,74
Produtos Acabados e em Curso .....	33 + 35	7.809,49	13.275,81	0,00
Mercadorias .....	32	0,00	0,00	0,00
Outras .....	34	0,00	0,00	0,00
Provisões p/Depreciação de Existências .....	39	0,00	0,00	0,00
<b>Dívidas de Terceiros - Médio e Longo Prazo</b>	-	0,00	0,00	0,00
<b>Dívidas de Terceiros - Curto Prazo .....</b>	-	933.076,60	745.506,80	427.056,18
Clientes .....	21	902.179,01	715.476,15	401.537,11
Outros .....	22 a 26	30.897,59	30.030,65	25.519,07
Provisões p/Cobranças Duvidosas .....	28	255.892,18	240.576,47	102.983,57
Depósit. Bancários/Caixa/Títulos Negociáveis	11 a 15	46.000,38	97.405,46	34.550,51
Acréscimos e Diferimentos.....	27	278.720,15	326.694,27	291.513,24
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	-	<b>3.187.904,41</b>	<b>3.012.094,68</b>	<b>2.472.060,31</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>				
Capital/Acções Próprias .....	51 + 52	423.978,22	423.978,22	423.978,22
Prestações Suplementares .....	53	0,00	245.000,00	345.000,00
Reservas .....	56+57	1.794.154,61	1.786.075,19	1.777.995,75
Resultados Transitados .....	59	-559.922,67	-792.904,33	-1.096.309,67
Resultado Líquido do Exercício .....	88	-242.019,04	-312.442,75	-792.745,55
Dividendos Antecipados.....	89	0,00	0,00	
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	-	<b>1.416.191,12</b>	<b>1.349.706,33</b>	<b>657.918,75</b>
<b>PASSIVO</b>				
Provisões para Riscos e Encargos.....	29	0,00	0,00	0,00
<b>Dívidas a Terceiros - Médio / Longo Prazo.....</b>	-	334.912,13	205.028,83	788.034,97
Dívidas a Instituições de Crédito.....	-	4.657,75	0,00	605.614,77
Dívidas a Fornecedores do Imobilizado .....	-	205.401,53	195.426,37	141.187,63
Dívidas a Sócios (Suprimentos) .....	-	124.852,85	852,85	0,00
Outras Dívidas .....	-	0,00	8.749,61	41.232,57
<b>Dívidas a Terceiros - Curto Prazo .....</b>	-	1.256.006,62	1.287.795,87	903.716,83
Dívidas a Instituições de Crédito.....	23	840.184,25	703.923,22	354.025,93
Fornecedores .....	22	203.956,27	264.473,27	231.730,98
Estado e outros Entes Públicos .....	24	112.377,63	102.467,29	72.817,05
Outras Dívidas .....	21+25+26	99.488,47	216.932,09	245.142,87
Acréscimos e Diferimentos .....	27	180.794,54	169.563,65	122.389,76
<b>TOTAL DO PASSIVO .....</b>	-	<b>1.771.713,29</b>	<b>1.662.388,35</b>	<b>1.814.141,56</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO+CAPITAL PRÓPRIO</b>	-	<b>3.187.904,41</b>	<b>3.012.094,68</b>	<b>2.472.060,31</b>

Tabela 8 – Balanço dos últimos 3 anos *in* Plano Insolvência Empresa ABC

## 5.1.6 ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

Esta análise teve como base os dados históricos dos últimos três exercícios económicos da ABC e teve como objectivo principal permitir a avaliação do risco económico-financeiro da sociedade, de forma a suportar as projecções financeiras apresentadas e realizadas posteriormente.

### Análise da Estrutura do Balanço

A estrutura de balanço da ABC encontra-se definida da seguinte forma:

(em euros)

<b>Estrutura do Balanço</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Imobilizado Bruto	10.067.686,36	10.113.375,39	10.163.682,02
Activo Circulante	1.114.390,77	963.645,41	558.500,43
Capital Próprio	1.416.191,12	1.349.706,33	657.918,75
Exigível MLP	334.912,13	205.028,83	788.034,97
Exigível CP	1.256.006,62	1.287.795,87	903.716,83

Tabela 9 – Estrutura do Balanço dos últimos 3 anos *in* Plano Insolvência Empresa ABC

Da análise deste quadro, constatamos o seguinte:

#### IMOBILIZADO

A ABC apresenta uma estrutura de imobilizado significativa, a qual apresentou uma tendência ligeiramente crescente nos últimos três exercícios.

### ACTIVO CIRCULANTE

Esta rubrica apresenta uma tendência decrescente no triénio em análise, que se ficou a dever essencialmente à diminuição do saldo de clientes.

### CAPITAL PRÓPRIO

Os Capitais Próprios da ABC registaram um diminuição ao longo dos últimos três exercícios, sendo de destacar a forte quebra registada no exercício de 2009, devido aos resultados líquidos negativos. Segundo o Art. 35º do Código das Sociedades Comerciais, considera-se estar perdida metade do Capital Social, quando o Capital Próprio da sociedade for igual ou inferior a metade do Capital Social, pelo que se deverá tomar as medidas julgadas convenientes, que podem ir até à obrigatoriedade de dissolução da sociedade.

### EXIGÍVEL DE MLP

Ao nível do exigível de médio / longo prazo, este apresentou um forte crescimento no exercício de 2009 face ao ano precedente, como consequência fundamentalmente de novos financiamentos bancários contraídos.

### EXIGÍVEL DE CP

Esta rubrica apresentou uma redução bastante significativa no último exercício devido essencialmente à redução do saldo de Dividas a Instituições de Crédito, Fornecedores e Estado e Outros Entes Públicos.

## **Análise do Volume de Negócios e Resultados**

### RESULTADO OPERACIONAL

Apresentamos de seguida quadro ilustrativo da evolução da actividade e rentabilidade da ABC:

(em euros)

<b>Volume de Negócios/Resultados</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Volume de Negócios	2.342.654,69	2.104.692,99	1.245.408,97
Resultado Operacional	-255.664,86	-267.799,12	-514.469,14
Resultado antes de Juros e Impostos	-250.238,96	-308.674,28	-687.985,71
Resultado Líquido	-242.019,04	-312.442,75	-792.745,55

Tabela10 – Análise do Volume Negócios/Resultados dos últimos 3 anos *in* Plano Insolvência Empresa ABC

### VOLUME DE NEGÓCIOS

O volume de negócios da ABC apresentou uma tendência marcadamente decrescente nos três últimos exercícios, com principal destaque para o exercício de 2009.

Esta rubrica apresentou nos três últimos exercícios valores negativos e com uma tendência decrescente, traduzindo um desajustamento da estrutura de custos da empresa à sua actividade.

### RESULTADO ANTES JUROS E IMPOSTOS

Como se observa, apresenta valores com a tendência da rubrica anterior, agravado pelos resultados extraordinários obtidos.

RESULTADO LÍQUIDO

Os Resultados Líquidos da ABC apresentaram ao longo dos três últimos exercícios valores negativos e tendencialmente decrescentes, seguindo a tendência das rubricas anteriores.

**Análise Económico-Financeira**

Apresento de seguida quadro ilustrativo da evolução de indicadores económicos e financeiros que corroboram a análise efectuada anteriormente e que nos vão permitir mais adiante retirar conclusões quanto à evolução registada até à actualidade e suportar as previsões realizadas para a actividade futura da empresa.

(\*em euros)  
(\*\*em percentagem)

<b>Indicadores Económico/Financeiros</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Taxa de Crescimento do Negócio	-	-10,16%	-40,83%
VAB	1.953.477,77	1.761.076,38	1.141.819,34
Produtividade do Trabalho	28.311,27	28.870,10	23.302,44
Rendibilidade do Activo	-0,92%	-2,92%	-9,11%
Rotação do Activo	0,73	0,70	0,50
Solvabilidade	79,93%	81,19%	36,27%
Liquidez Geral	0,91	0,82	0,83
Liquidez Reduzida	0,80	0,72	0,72
Fundo de Maneio	-141.615,85	-324.150,46	-345.216,40
Meios Libertos	-29.349,79	-87.939,01	-225.301,76
Margem Económica	1.361.229,45	1.136.220,42	630.037,00
Grau de Alavanca Financeira	0,82	0,77	0,90
Peso dos Enc. Fin. Vendass/ Proveitos	2,46%	3,74%	4,90%
Autonomia Financeira	48,34%	44,84%	26,61%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	-17,09%	-23,15%	-120,49%
Meios Libertos/Capitais Próprios	-2,07%	-6,52%	-34,24%

Tabela 11 – Indicadores Económicos/Financeiros dos últimos 3 anos *in* Plano Insolvência Empresa ABC

### TAXA DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO

O volume de negócios da ABC apresentou uma tendência decrescente no triénio em análise, com principal destaque para o último exercício em que as vendas da Empresa caíram cerca de 40% como resultado da perda, sobretudo de um cliente.

### VALOR ACRESCENTADO BRUTO

O Valor Acrescentado Bruto é uma das variáveis mais importantes na análise económica, uma vez que reflecte a criação de valor para a economia por parte de uma empresa. Neste sentido a apresentação por parte da ABC de valores considerados significativos nesta rubrica são reflexo da sua potencial produtividade.

### PRODUTIVIDADE DO TRABALHO

Este rácio (VAB por trabalhador) apresenta valores consideráveis para o sector, apesar da ligeira diminuição registada em 2009.

### RENDIBILIDADE DO ACTIVO

Este indicador apresentou uma tendência decrescente no triénio em análise, situação explicada pela evolução ao nível dos meios libertos de exploração da empresa.

### ROTAÇÃO DO ACTIVO

O rácio de rotação do activo revelou um decréscimo nos três últimos exercícios reflectindo a forte quebra registada ao nível do volume de vendas da ABC.

### SOLVABILIDADE

Este rácio (CP/Passivo Total) mede a relação entre os capitais próprios e os capitais alheios de uma sociedade. A gestão deste indicador financeiro é importante por forma a não colocar em causa a continuidade da empresa no médio ou no longo prazo.



A solvabilidade de uma empresa será tanto maior quanto maior for o valor deste rácio. Um valor muito baixo pode indiciar uma fraca viabilidade da empresa no futuro, pois significa uma elevada fragilidade económico-financeira.

A ABC apresenta para este rácio uma forte quebra no último exercício como reflexo do aumento registado ao nível do passivo da empresa, carecendo por isso de intervenção imediata.

#### LIQUIDEZ GERAL

Este rácio apresenta valores inferiores à unidade nos três últimos exercícios revelando uma diminuição da sua capacidade em fazer face aos seus compromissos de curto prazo, face à maturidade e estrutura dos seus passivos.

#### LIQUIDEZ REDUZIDA

A análise deste rácio serve para complementar a análise do anterior, pois relaciona os elementos mais líquidos das aplicações (Disponibilidades e créditos a curto prazo, com os Débitos a curto prazo), verificando esta uma tendência decrescente, indicando uma diminuição da capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos de curto prazo.

#### MEIOS LIBERTOS

Os Meios Libertos pela empresa traduzem-se na sua capacidade de auto-financiamento. Desta forma, a ABC tem registado uma diminuição da sua capacidade de auto-financiamento.

#### MARGEM ECONÓMICA

A Margem Económica ou Margem Líquida Corrigida, apresenta valores consistentes com a evolução da actividade da empresa, apresentando uma tendência decrescente.

#### GRAU DE ALAVANCA FINANCEIRA

Avalia a capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos com encargos financeiros. Quanto maior, maior é o risco financeiro, porque significa que o Resultado Operacional foi em grande parte absorvido pelos custos financeiros. No presente caso verificou-se um aumento deste rácio, o que traduz um aumento do risco financeiro associado à empresa.

#### PESO DOS ENCARGOS FINANCEIROS NAS VENDAS

Este valor é considerado significativo na estrutura de custos da empresa, apresentando uma tendência crescente ao longo dos últimos três últimos exercícios.

#### AUTONOMIA FINANCEIRA

Este é um rácio bastante importante, pois compara os Capitais Próprios da empresa com o Activo Líquido Total. A autonomia financeira da empresa apresenta uma diminuição significativa ao longo dos três últimos exercícios.

#### RENDIBILIDADE DOS CAPITAIS PRÓPRIOS

Através do cálculo da rendibilidade dos capitais próprios (Resultados líquidos/Capitais próprios), podemos medir a eficiência de utilização destes recursos:

Como se pode observar, a eficiência na utilização dos capitais da empresa foi substancialmente agravada nos três últimos exercícios, reflectindo os resultados líquidos obtidos.

## Análise Económica

### PONTO MORTO DAS VENDAS

O ponto morto das vendas no período em análise foi o seguinte:

	2007	2008	2009
Ponto Crítico de Vendas	2.598.319,55	2.372.492,11	1.759.878,11

Tabela 12 – Ponto crítico de vendas dos últimos 3 anos *in* Plano Insolvência Empresa ABC

O Ponto Morto das Vendas (*Break Even Point*) corresponde ao nível de actividade da empresa para o qual os resultados operacionais são nulos.

Quanto maior for o ponto crítico, maior será o seu risco económico, pois a empresa terá de desenvolver um maior esforço para conseguir alcançar resultados operacionais positivos, o que em períodos de recessão poderá ser muito difícil ou mesmo impossível.

No caso da ABC, verificamos que o Ponto morto das Vendas apresentou uma redução bastante significativa em 2009, evidenciando uma redução do seu risco económico.

## 5.2 PLANO DE INSOLVÊNCIA

### 5.2.1 PRESSUPOSTOS CONSIDERADOS

O presente Plano de Insolvência tem por objectivo delinear todo um conjunto de medidas de reestruturação ao nível económico e financeiro de forma a sustentar o Processo de Insolvência no sentido de promover as medidas necessárias à viabilização da ABC. Neste sentido, estão previstas as seguintes medidas fundamentais:

- ✓ Redução de Custos com o Pessoal. Actualmente a empresa conta com 35 funcionários. Tendo em vista a viabilização da Empresa, considera-se necessário reduzir este número de forma a adequar o número de trabalhadores face às actuais necessidades da empresa. A saída de nove trabalhadores já reflectida, pelo que apresentamos, um quadro resumo das indemnizações que a empresa terá de pagar relativamente a essas saídas de pessoal.

Relativamente ao pagamento das indemnizações, considerou-se o seu pagamento a 5 anos. Complementarmente, existe a necessidade de reduzir mais colaboradores ainda não previamente definidos, pelo que considerou-se como pressuposto, a redução adicional de 200.000,00 € em despesas com o pessoal a preços correntes de 2011 considerados actualmente excedentários à exploração (onde foram estimados os respectivos montantes de indemnização a pagar de acordo com um valor médio).

Para além da dispensa de funcionários, a empresa prevê ainda a redução de 30% no vencimento dos dois sócios trabalhadores. A gerência prescindiu de vencimento desde 2008. Considerou-se para efeitos de análise, a actualização das despesas com pessoal a preços correntes a uma taxa de inflação média anual de 2,00%.

- ✓ Contratualização da Operação no âmbito do FIEAE (ou equiparável) de forma a reduzir os custos com juros e garantias dadas no âmbito do empréstimo a médio e longo prazo junto do BCP
- ✓ Implementação de um programa de dinamização de vendas através da reestruturação da área comercial que permita atingir objectivos de marketing, com a contratação, em 2011, de um Director Comercial detentor de uma carteira de clientes que pode representar um aumento na facturação total da empresa a partir

do próximo ano (20% em 2011 e 30% em 2012, mantendo-se o crescimento das vendas nos anos subsequentes a crescer em função da inflação).

- ✓ Redução dos custos operacionais, conforme já referido anteriormente, e em fornecimentos e serviços externos em cerca de 45%, de forma a adequar estas classes de custos ao nível de actividade.
- ✓ Concentrar o Departamento de Facturação, Contabilidade e Orçamentação em apenas uma sala, com luz exterior, de forma a reduzir os custos com electricidade (12,5%) no presente ano de 2010.
- ✓ Anulação do abastecimento livre no fornecedor de combustível, de forma a controlar e reduzir o consumo de combustível. A partir de agora, só será adquirida gasolina através de senhas fornecidas pelo gerente da ABC.
- ✓ Anulação de cartões de crédito na posse dos sócios, havendo lugar a apenas um cartão para uso nas pequenas compras imprescindíveis ao funcionamento da empresa.
- ✓ Anulação do Custo com o Revisor Oficial de Conta a partir de 2011, que representa actualmente cerca de 12.000,00 € anuais.
- ✓ Implementação de medidas que permitam uma boa gestão do ciclo de exploração, designadamente em relação à gestão dos créditos sobre clientes e dos débitos a fornecedores, negociando alguns prazos de cobrança.

- ✓ Seleccionar fornecedores e negociar com estes condições de aquisição de matérias-primas e outros produtos mais vantajosas e que permitam reduzir os custos de produção.
- ✓ Implementação de medidas de racionalização de custos directos e indirectos, que permitam melhorar a produtividade e a rendibilidade.
- ✓ Renegociação da dívida a credores através do estabelecimento de proposta de planos de pagamento previamente acordados e compatíveis com as disponibilidades de tesouraria da empresa, sendo estes:
  - Fornecedores de Matérias-Primas e Outros: a amortização da actual dívida a 10 anos e no caso da viabilização da empresa a negociação de Prazo Médio de Pagamentos a 60 dias;
  - Dívidas ao Estado e Outros Entes Públicos: amortização da dívida a 10 anos incluindo a subsequente regularização das dívidas futuras normais associadas à exploração da empresa;
  - Empréstimos Bancários: reestruturação das actuais Empréstimos Bancários, Curto Prazo e Médio e Longo Prazo, a 10 anos, considerando uma Taxa Média Anual de 8,00%
  - IAPMEI com a amortização da actual dívida de 98.449,61€ em 10 anos;

Quanto aos contratos de locação financeira considerou-se os mesmos como não susceptíveis de negociação, pelo que os pressupostos são os que actualmente se encontram em vigor de harmonia com os dados fornecidos pela empresa.

### Proposta de amortização das dívidas a credores

Proposta de amortização das dívidas a credores sob a forma de prestações anuais tendo em conta os pressupostos já referidos.

#### Dívidas Gerais

Fornecedores	Valor em Dívida (euros)	Proposta de Amortização das Dívidas (euros)									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
João Ribeiro	22.535,53	2.253,53	2.253,53	2.253,53	2.253,53	2.253,53	2.253,53	2.253,53	2.253,53	2.253,53	2.253,53
Apoio Simples	32.437,42	3.243,74	3.243,74	3.243,74	3.243,74	3.243,74	3.243,74	3.243,74	3.243,74	3.243,74	3.243,74
Arte e Cultura	20.081,80	2.008,18	2.008,18	2.008,18	2.008,18	2.008,18	2.008,18	2.008,18	2.008,18	2.008,18	2.008,18
Auto-editora	17.122,60	1.712,26	1.712,26	1.712,26	1.712,26	1.712,26	1.712,26	1.712,26	1.712,26	1.712,26	1.712,26
Ferreira e Esteves	28.611,54	2.861,15	2.861,15	2.861,15	2.861,15	2.861,15	2.861,15	2.861,15	2.861,15	2.861,15	2.861,15
Grafismo 5	41.920,00	4.192,00	4.192,00	4.192,00	4.192,00	4.192,00	4.192,00	4.192,00	4.192,00	4.192,00	4.192,00
Manuel e Pereira	11.426,38	1.142,63	1.142,63	1.142,63	1.142,63	1.142,63	1.142,63	1.142,63	1.142,63	1.142,63	1.142,63

Tabela 13 – Proposta de Amortização de dívidas Fornecedores *in Plano* Insolvência Empresa ABC

No âmbito destas dívidas a fornecedores poderá a prestação anual actualmente quantificada servir, não só para propor eventuais pagamentos sob a forma de mensalidades, como também e principalmente regularizar saldos de baixo valor (à semelhança dos restantes créditos adiante referidos).

Empréstimos bancários	Valor em Dívida €	Proposta de Amortização das Dívidas (euros)									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Banco Espírito Santo	87.517,75	8.751,77	8.751,77	8.751,77	8.751,77	8.751,77	8.751,77	8.751,77	8.751,77	8.751,77	8.751,77
Banco Português de Investimento	22.032,00	2.203,20	2.203,20	2.203,20	2.203,20	2.203,20	2.203,20	2.203,20	2.203,20	2.203,20	2.203,20
Banco Comercial Português	675.331,03	67.533,10	67.533,10	67.533,10	67.533,10	67.533,10	67.533,10	67.533,10	67.533,10	67.533,10	67.533,10
PME Inv IV	50.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Barclays	67.000,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00	6.700,00
Caixa Geral de Depósitos	42.000,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>893.880,78</b>	<b>89.388,08</b>	<b>89.388,08</b>	<b>89.388,08</b>	<b>89.388,08</b>	<b>89.388,08</b>	<b>89.388,08</b>	<b>89.388,08</b>	<b>89.388,08</b>	<b>89.388,08</b>	<b>89.388,08</b>

Dívidas ao Estado e outros entes Públicos	Valor em Dívida €	Proposta de Amortização das Dívidas (euros)									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Segurança Social	141.690,28	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03
Finanças	74.887,58	7.488,76	7.488,76	7.488,76	7.488,76	7.488,76	7.488,76	7.488,76	7.488,76	7.488,76	7.488,76
<b>TOTAL</b>	<b>216.577,76</b>	<b>21.657,79</b>	<b>21.657,79</b>	<b>21.657,79</b>	<b>21.657,79</b>	<b>21.657,79</b>	<b>21.657,79</b>	<b>21.657,79</b>	<b>21.657,79</b>	<b>21.657,79</b>	<b>21.657,79</b>

Outras Dívidas	Valor em Dívida €	Proposta de Amortização das Dívidas (euros)									
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
IAPMEI	98.449,61€	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96

Tabela 14 – Proposta de Amortização de dívidas Banca, Estado e Outros *in* Plano Insolvência Empresa ABC

## 5.2.2 ANÁLISE DA VIABILIDADE DA EMPRESA

### AVALIAÇÃO DO IMÓVEL

Foi considerada o valor de 800.000 € (oitocentos mil euros) como financiamento a obter no âmbito da operação do FIEAE ou outra equiparável (*lease back*)

### APLICAÇÃO DOS FUNDOS DISPONIBILIZADOS

De acordo com o proponente, o encaixe financeiro com a operação do FIEAE destinar-se-á à libertação do ónus que recai sobre o imóvel, nomeadamente hipoteca a favor do BCP, valor que ascende a cerca de 620.374,00 €;

### PRAZO DA OPERAÇÃO

O prazo da operação considerado foi de 10 anos, em consonância com o proponente.



### RENDA CALCULADA DE ACORDO COM OS PARÂMETROS ESTABELECIDOS

A taxa anual efectiva para a determinação do valor da renda do imóvel será de 5,00%, atendendo ao prazo e ao risco da operação. A que corresponde por conseguinte, um valor da renda mensal de 3.246,07 €, a qual deverá ser actualizada anualmente, de harmonia com a Lei do Arrendamento, através da variação estimada do IPC.

O período de análise neste modelo divide-se em:

- ✓ Horizonte Temporal de Avaliação: É o período onde se perspectivam as oportunidades de crescimento para a empresa. No âmbito deste trabalho, foram considerados os 7 próximos exercícios, sem prejuízo do plano de amortizações face ao serviço da dívida junto de credores seja de 10 anos;
- ✓ Valor Residual: este período sucede o horizonte temporal de avaliação e considera os resultados previsionais futuros que são gerados pela empresa em termos técnicos, equiparados a uma renda perpétua.

Pressupostos quanto a variáveis macroeconómicas e legais, decorre da análise efectuada anteriormente a consideração dos seguintes pressupostos base:

- ✓ Inflação média anual de 2,00% para o horizonte temporal em análise, sendo que a mesma efectuada a preços correntes;
- ✓ O crescimento dos salários foi feito à taxa de inflação.
- ✓ A taxa de IRC – Imposto sobre o Rendimento considerado é de 25% (a que acresce a derrama de 1.5%);
- ✓ A taxa de IVA – Imposto de Valor Acrescentado considerada é de 21%;
- ✓ As taxas sociais (com seguros diversos incluídos) cifram-se em 26,25% do valor da massa salarial.

Os pressupostos considerados podem ser considerados conservadores, face às expectativas reveladas pela Administração da ABC.

Por outro lado considerámos para efeitos do valor actual o *Goodwill* da ABC inerente ao seu actual posicionamento em termos do sector que se insere e dos seus mercados de actuação.

### **Pressupostos quanto a Variáveis de exploração**

#### CUSTO DAS MERCADORIAS

Com a operação foi considerado uma ligeira melhoria do poder negocial junto dos fornecedores de mercadorias.

#### FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Os FSE foram calculados de acordo com os dados históricos da empresa à data de 31 de Dezembro de 2009, tendo sido considerada uma redução de 12,5% na rubrica electricidade e 45% nas restantes rubricas na sequência do plano de reestruturação económica e financeira definido no ponto 4 do presente relatório.

Relativamente aos encargos com o Revisor Oficial de Contas, considerou-se que a partir de 2011 que a empresa irá dispensar estes serviços, o que corresponderá a uma redução de custos de 12.000,00 € anuais.

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS							UNIDADE: EUROS
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>1- Fornecimentos Externos</b>							
1.1- Subcontractos	13.620,32	13.892,72	14.170,58	14.453,99	14.743,07	15.037,93	15.338,69
1.2- Electricidade	34.186,50	34.870,23	35.567,63	36.278,99	37.004,57	37.744,66	38.499,55
1.3- Combustíveis	10.258,10	10.463,27	10.672,53	10.885,98	11.103,70	11.325,78	11.552,29
1.4 -Água	1.132,29	1.154,94	1.178,04	1.201,60	1.225,63	1.250,14	1.275,15
1.5 -Outros Fluidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.6 - Ferramentas e Utensílios	8.067,76	8.229,11	8.393,70	8.561,57	8.732,80	8.907,46	9.085,61
1.7 - Livros e Documentação Técnica	14,11	14,40	14,68	14,98	15,28	15,58	15,90
1.8 - Material de Escritório	1.150,50	1.173,51	1.196,98	1.220,92	1.245,34	1.270,24	1.295,65
1.9 - Artigos para Oferta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>2- Serviços Externos</b>	0,00						
2.1 - Rendas e Alugueres	7.500,63	54.710,25	55.804,46	56.920,55	58.058,96	59.220,14	60.404,54
2.2 - Despesas de Representação	4.657,40	4.750,55	4.845,56	4.942,47	5.041,32	5.142,15	5.244,99
2.3 - Comunicações	4.972,10	5.071,54	5.172,97	5.276,43	5.381,96	5.489,60	5.599,39
2.4 - Seguros	7.380,47	7.528,07	7.678,64	7.832,21	7.988,85	8.148,63	8.311,60
2.5 - Royalties	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.6 - Transporte de Mercadorias	2.564,91	2.616,21	2.668,54	2.721,91	2.776,35	2.831,87	2.888,51
2.7 - Transporte de Pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.8 - Deslocações e Estadias	3.172,79	3.236,25	3.300,97	3.366,99	3.434,33	3.503,02	3.573,08
2.9 - Comissões	16,02	16,34	16,67	17,00	17,34	17,69	18,04
2.10 - Honorários	3.423,09	3.491,55	3.561,39	3.632,61	3.705,27	3.779,37	3.854,96
2.11 - Contencioso e Notariado	1.053,23	1.074,29	1.095,78	1.117,69	1.140,05	1.162,85	1.186,10
2.12 - Conservação e Reparação	13.982,72	14.262,37	14.547,62	14.838,57	15.135,34	15.438,05	15.746,81
2.13 - Publicidade e Propaganda	688,68	702,45	716,50	730,83	745,45	760,36	775,56
2.14 - Limpeza, Higiene e Conforto	448,74	457,71	466,87	476,20	485,73	495,44	505,35
2.15 - Vigilância e Segurança	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.16 - Trabalhos Especializados	44.339,73	33.226,52	33.891,05	34.568,87	35.260,25	35.965,45	36.684,76
2.17 - Outros Serviços	741,26	756,09	771,21	786,63	802,36	818,41	834,78
<b>TOTAL DO VALOR</b>	<b>163.371,34</b>	<b>201.698,38</b>	<b>205.732,35</b>	<b>209.847,00</b>	<b>214.043,94</b>	<b>218.324,82</b>	<b>222.691,31</b>

Tabela 15 – Previsão Fornecimento e Serviços Externos *in* Plano Insolvência Empresa ABCRECURSOS HUMANOS

Conforme descrito, a empresa irá dispensar funcionários, estando essa operação prevista para final de 2010 e no decorrer de 2011, conforme anteriormente referido.

Para além da redução de pessoal, está também prevista, também a partir de Novembro de 2010, uma redução de 30% no vencimento de dois sócios trabalhadores . A redução de pessoal e de vencimento prevista corresponderá a uma redução de custos significativa..

Sem prejuízo do citado nos anteriores parágrafos, considerou-se um aumento da massa salarial à taxa de inflação anual média prevista (2,00%). Estão ainda contempladas as contribuições obrigatórias para a Segurança Social (23,75%) a que acrescem, como pressuposto, uma estimativa de 2,5% para custos com prémios de seguros.

RECURSOS HUMANOS - CUSTOS							UNIDADE: EUROS
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Remunerações Actuais	757.140,77	445.385,26	454.292,96	463.378,82	472.646,40	482.099,33	491.741,32
Encargos Sociais	198.749,45	116.913,63	119.251,90	121.636,94	124.069,68	126.551,07	129.082,10
Remunerações + Encargos	955.890,23	562.298,89	573.544,87	585.015,77	596.716,08	608.650,40	620.823,41
<b>TOTAL</b>	955.890,23	562.298,89	573.544,87	585.015,77	596.716,08	608.650,40	620.823,41

Tabela 16 – Previsão Custos em Recursos Humanos *in* Plano Insolvência Empresa ABC

### CUSTOS FINANCEIROS

Os valores apresentados referem-se aos encargos financeiros resultantes do serviço da dívida e subsequentes responsabilidades para com os actuais contratos de financiamento da ABC, reflectindo já a reestruturação dos actuais empréstimos bancários, de Curto Prazo e Médio e Longo Prazo, a 10 anos, e leasings financeiros, a 5 semestres.

### OUTROS CUSTOS DE EXPLORAÇÃO

Não se prevê que a ABC tenha quaisquer outros custos de exploração no horizonte temporal em análise.

EVOLUÇÃO DO VOLUME DE NEGÓCIOS

O volume de negócios previsto teve por base os dados históricos da empresa, a actividade da Empresa registada até Agosto do presente ano (com base no Balancete Analítico de Agosto de 2010) e a reestruturação económica e financeira definida no presente relatório.

VENDAS DE PRODUTOS TRANSFORMADOS / COMERCIALIZADOS								
PRODUTOS	UNIDADE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Produtos								
VALOR GLOBAL DO PRODUTO	VALOR euros	1.016.253,72	1.243.894,55	1.649.404,18	1.682.392,26	1.716.040,11	1.750.360,91	1.785.368,13
<b>TOTAL DO VALOR</b>		<b>1.016.253,72</b>	<b>1.243.894,55</b>	<b>1.649.404,18</b>	<b>1.682.392,26</b>	<b>1.716.040,11</b>	<b>1.750.360,91</b>	<b>1.785.368,13</b>

Tabela 17 – Previsão Evolução do Volume de Negócios *in* Plano Insolvência Empresa ABCFUNDO DE MANEIO

Para o cálculo do fundo de maneo e tendo em conta o plano de reestruturação económica e financeira foram utilizados os seguintes pressupostos fornecidos pela Gerência da empresa:

- Prazo Médio de Recebimentos (30 dias);
- Prazo Médio de Pagamentos (60 dias);
- Rotação de stocks (60 dias).

### RESULTADOS FINANCEIROS/EXTRAORDINÁRIOS

No âmbito da análise efectuada não foram considerados os custos extraordinários já que as indemnizações foram consideradas como investimento de reestruturação.

A diferença entre o valor líquido do imóvel e o valor considerado na operação (menos-valia) foi considerada em custos extraordinários.

### TAXA DE ACTUALIZAÇÃO

A taxa de actualização dos *cash-flows* operacionais é um elemento bastante importante para a presente análise, dado que irá actualizar os fluxos gerados pela empresa para o momento actual.

Para esta análise foi utilizado o método CAPM, para cálculo da taxa de actualização. Trata-se de uma metodologia assente em critérios lógicos e com um grau de objectividade bastante aceitável. Para cálculo da taxa de actualização teve-se em consideração o risco do sector, tendo-se considerado, pela conjuntura económica e financeira global e sectorial, um beta de 1.

Para o retorno das aplicações sem risco utilizou-se como base ou pressuposto as OT's a 10 anos que neste momento apresentam a *yield* de 6,143%. Assim, obteve-se a taxa de actualização de 12,29%, dado o estado e tendência actual das taxas de juro, sendo que este valor parece ser bastante razoável e suficiente para aferir da rentabilidade e atractividade do negócio.

### PRECEITOS LEGAIS DERROGADOS

Para a viabilização da empresa foi necessário derrogar o regime de alguns preceitos legais. Designadamente ao nível do pagamento da taxa de juros moratórios aos credores, devida, ao abrigo do disposto nos arts. 559.º e 806.º do Cód. Civil e Aviso n.º 13746/2010 de 12 de Julho.

Os credores não são contemplados com o pagamento de juros de mora, havendo perdão total quanto a estes.

Apenas as instituições Financeiras serão retribuídas com juros, uma vez que os mesmos têm um carácter remuneratório e não puramente indemnizatório da mora.

Nesta linha de pensamento, o pagamento ao estado não contempla o pagamento de juros de mora, derrogando-se assim o preceituado nos arts. 30.º, n.º 1, al. e) da Lei Geral Tributária, arts. 1.º e 3.º do Decreto-lei n.º 73/99 de 16 de Março, na redacção introduzida pela Lei n.º 3-B/2010 de 28 de Abril de 2010.

No que tange às normas laborais, foi previsto um tecto máximo de indemnizações, que podem implicar na prática uma derrogação aos preceitos legais constantes no Código de Trabalho a respeito das indemnizações por cessação do contrato de trabalho por iniciativa da entidade empregadora, entre outros arts. 345.º, n.º 3, 366.º e 396.º CPPT.

Com a finalidade de viabilização da empresa e manutenção de uma unidade fabril e económica com manutenção de postos de trabalho, são ainda derrogadas as normas previstas nos arts. 174.º, 175.º e 176.º do CIRE.

## 5.3 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

## 5.3.1 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS

A Demonstração de Resultados Previsional da ABC em situação com operação está contemplada no quadro seguinte:

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS DA EMPRESA		UNIDADE: EUROS								
RUBRICAS	Código ROC 1990	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Vendas de .....	71	1.245.408,97	1.016.253,72	1.243.894,55	1.649.404,18	1.682.392,26	1.716.040,11	1.750.360,91	1.785.368,13	
Produtos .....	-	1.245.408,97	1.016.253,72	1.243.894,55	1.649.404,18	1.682.392,26	1.716.040,11	1.750.360,91	1.785.368,13	
Mercadorias .....	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Prestação de Serviços .....	72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Variação de Produção .....	-(4)	-5.474,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Trabalhos para Própria Empresa .....	75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Outros Provetos de Exploração /subsídios .....	73+74+76	137.592,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Provetos e Ganhos Financ. de Exploração .....	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Diferenças de Câmbios Favoráveis .....	785	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Descontos de PP obtidos .....	786	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL DOS PROVEITOS DE EXPLORAÇÃO (1.1+...+1.6)</b>		<b>1.377.527,17</b>	<b>1.016.253,72</b>	<b>1.243.894,55</b>	<b>1.649.404,18</b>	<b>1.682.392,26</b>	<b>1.716.040,11</b>	<b>1.750.360,91</b>	<b>1.785.368,13</b>	
Custo das Mercadorias .....	612	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Custo das Mat. Primas e Subsíd. Consumidas .....	616	393.210,90	304.876,12	373.168,37	494.821,25	504.717,68	514.812,03	525.108,27	535.610,44	
Fornecimentos e Serviços Externos .....	62	222.161,07	163.371,34	201.698,38	205.732,35	209.847,00	214.043,94	218.324,82	222.691,31	
Subcontratos .....	621	24.278,64	13.620,32	13.892,72	14.170,58	14.453,99	14.740,07	15.037,93	15.338,69	
Trabalhos Especializados .....	62 236	41.585,65	44.339,73	33.226,52	33.891,05	34.568,87	35.260,25	35.965,45	36.684,76	
Electricidade e Combustíveis .....	62 211+62 212	56.589,59	44.444,60	45.333,49	46.240,16	47.164,97	48.108,27	49.070,43	50.051,84	
Comissões e Royalties .....	62 228+62 224	28,56	16,02	16,34	16,67	17,00	17,34	17,69	18,04	
Outros Fornec. Serviços Externos .....	-	99.678,63	60.950,68	109.229,30	111.413,89	113.642,17	115.915,01	118.233,31	120.597,98	
Custos com o Pessoal .....	64	972.026,53	955.890,23	562.298,89	573.544,87	585.015,77	596.716,08	608.650,40	620.823,41	
Amortizações do Exercício .....	66	289.167,38	234.106,85	113.088,93	38.232,78	38.232,78	38.232,78	38.232,78	0,00	
Provetos do Exercício .....	67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Impostos .....	63	13.546,76	405,64	365,37	311,15	267,38	227,11	421,42	268,77	
Directos .....	632	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Indirectos .....	631	13.546,76	405,64	365,37	311,15	267,38	227,11	421,42	268,77	
Outros Custos de Exploração .....	65	1.883,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Custos e Perdas Financeiras de Exploração .....	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Diferenças de Câmbio Desfavoráveis .....	685	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Descontos de PP Concedidos .....	686	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL DOS CUSTOS DE EXPLORAÇÃO (2.1+...+2.9)</b>		<b>1.891.996,31</b>	<b>1.658.650,18</b>	<b>1.250.619,94</b>	<b>1.312.642,40</b>	<b>1.338.080,61</b>	<b>1.364.031,94</b>	<b>1.390.737,70</b>	<b>1.379.393,93</b>	
<b>RESULTADOS DE EXPLORAÇÃO (1-2)</b>		<b>-514.469,14</b>	<b>-642.396,46</b>	<b>-6.725,38</b>	<b>336.761,78</b>	<b>344.311,65</b>	<b>352.008,16</b>	<b>359.623,21</b>	<b>405.974,20</b>	
Provetos e Ganhos Extraordinários .....	79	982,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Custos e Perdas Extraordinários .....	69	174.498,81	594.317,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>RESULTADOS ANTES DE FUNÇÃO FINANCEIRA (3+4.1-4.2)</b>		<b>-687.985,71</b>	<b>-1.236.713,67</b>	<b>-6.725,38</b>	<b>336.761,78</b>	<b>344.311,65</b>	<b>352.008,16</b>	<b>359.623,21</b>	<b>405.974,20</b>	
Provetos e Ganhos Financeiros .....	78	1.361,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Custos e Perdas Financeiros .....	68	61.055,86	90.633,59	82.769,03	72.118,50	63.563,83	55.710,45	47.861,10	26.477,19	
Juros Suportados .....	681	51.737,09	81.128,45	73.073,78	62.229,35	53.476,90	45.421,77	37.366,65	15.772,85	
Outros .....	-	9.318,77	9.505,15	9.695,25	9.889,15	10.086,94	10.288,68	10.494,45	10.704,34	
<b>RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS (5+6-7)</b>		<b>85</b>	<b>-747.679,87</b>	<b>-1.327.347,27</b>	<b>-89.494,41</b>	<b>264.643,27</b>	<b>280.747,82</b>	<b>296.297,71</b>	<b>311.762,11</b>	
Imposto sobre o Rendimento do Exercício .....	86	45.065,68	0,00	0,00	70.130,47	74.398,17	78.518,89	82.616,96	100.566,71	
<b>RESULTADOS LIQUIDOS (8-9)</b>		<b>88</b>	<b>-792.745,55</b>	<b>-1.327.347,27</b>	<b>-89.494,41</b>	<b>194.512,81</b>	<b>206.349,65</b>	<b>213.780,75</b>	<b>211.195,40</b>	
<b>COMPRAS</b>	31	382.647,30	258.795,06	384.550,41	515.096,73	506.367,08	516.494,42	526.824,31	537.360,80	

Tabela 18 – Demonstração de Resultados Previsional Negócios *in* Plano Insolvência Empresa ABC



## 5.3.2 BALANÇOS PREVISIONAIS

A Balanço Previsional da ABC em situação com operação está contemplada no quadro seguinte:

BALANÇOS DO PROMOTOR									
UNIDADE: EUROS									
RÚBRICAS	CÓDIGO SNC	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Activo Não Corrente</b>									
Activos Fixos Tangíveis.....	43	1.721.057,37	280.442,92	170.233,44	132.974,13	95.714,82	58.455,51	21.196,21	21.196,21
Propriedades de Investimento.....	42								
Goodwill.....	441								
Activos Intangíveis.....	44	281,32	6.584,43	3.996,86	3.122,06	2.247,26	1.372,46	497,66	497,66
Activos Biológicos.....	436								
Participações Financeiras.....	41	3.691,52	742,71	450,84	352,16	253,49	154,81	56,14	56,14
Accionistas / Sócios.....	26								
Outros Activos Financeiros.....	415								
Activos por Impostos Diferidos.....	274								
<b>Activo Corrente</b>									
Inventários.....	-	96.893,74	50.812,69	62.194,73	82.470,21	84.119,61	85.802,01	87.518,05	89.268,41
Activos Biológicos.....	436								
Clientes.....	21	298.553,54	102.472,25	125.426,03	166.314,92	169.641,22	173.034,04	176.494,72	180.024,62
Adiantamentos a Fornecedores.....	228								
Estado e Outros Entes Públicos.....	24								
Accionistas / Sócios.....	26								
Outras Contas a Receber.....	27	25.519,07	25.519,07	25.519,07	25.519,07	25.519,07	25.519,07	25.519,07	25.519,07
Diferimentos.....	28	291.513,24	291.513,24	291.513,24	291.513,24	291.513,24	291.513,24	291.513,24	291.513,24
Activos Financeiros Deltidos para Negociação.....	1421								
Outros Activos Financeiros.....	1431								
Activos Não Correntes Deltidos para Venda.....	46								
Caixa e Depósitos Bancários.....	11+12+13	34.550,51	216.325,00	22.066,82	109.748,97	195.660,85	296.238,34	408.105,62	545.321,97
<b>TOTAL DO ACTIVO</b>	-	<b>2.472.060,31</b>	<b>974.412,31</b>	<b>701.401,02</b>	<b>812.014,76</b>	<b>864.669,56</b>	<b>932.089,49</b>	<b>1.010.900,70</b>	<b>1.153.397,31</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>									
Capital Realizado.....	51	423.978,22	423.978,22	423.978,22	423.978,22	423.978,22	423.978,22	423.978,22	423.978,22
Acções (quotas) Próprias.....	52								
Outros Instrumentos de Capital Próprio.....	53	345.000,00	345.000,00	345.000,00	345.000,00	345.000,00	345.000,00	345.000,00	345.000,00
Prémios de Emissão.....	54								
Reservas Legais.....	551	69.027,10	69.027,10	69.027,10	69.027,10	69.027,10	69.027,10	69.027,10	69.027,10
Outras Reservas.....	552	1.708.968,65	1.708.968,65	1.708.968,65	1.708.968,65	1.708.968,65	1.708.968,65	1.708.968,65	1.708.968,65
Resultados Transladados.....	56	-1.096.309,67	-1.889.055,22	-3.216.402,49	-3.305.896,90	-3.111.384,09	-2.905.034,45	-2.687.255,63	-2.458.110,47
Ajustamentos em Activos Financeiros.....	57								
Excedentes de Revalorização.....	58								
Outras Variações no Capital Próprio.....	59								
Resultado Líquido do Exercício.....	818	-792.745,55	-1.327.347,27	-89.494,41	194.512,81	206.349,65	217.778,82	229.145,15	278.930,30
Interesses Minoritários.....	-								
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	-	<b>657.918,75</b>	<b>-669.428,52</b>	<b>-758.922,93</b>	<b>-564.410,12</b>	<b>-358.060,48</b>	<b>-140.281,66</b>	<b>88.863,50</b>	<b>367.793,79</b>
<b>Passivo Não Corrente</b>									
Provisões.....	29								
Financiamentos Obltidos.....	25	959.640,70	845.567,40	742.903,33	640.239,26	537.575,19	434.911,12	332.247,05	229.582,98
Responsabilidades por Benefícios Pós-emprego.....	273								
Passivos por Impostos Diferidos.....	28								
Outras Contas a Pagar.....	27	182.420,20	125.945,15	69.470,10	41.232,57	41.232,57	41.232,57	41.232,57	41.232,57
<b>Passivo Corrente</b>									
Fornecedores.....	22	231.730,98	263.515,87	286.631,16	268.606,92	222.495,35	180.186,60	137.918,71	95.692,47
Adiantamentos de Clientes.....	218								
Estado e Outros Entes Públicos.....	24	72.817,05	51.124,74	33.166,58	108.038,31	112.964,07	117.422,95	121.865,94	140.167,51
Accionistas / Sócios.....	26								
Financiamentos Obltidos.....	25								
Outras Contas a Pagar.....	27	245.142,87	235.297,91	205.763,03	195.918,07	186.073,10	176.228,14	166.383,18	156.538,22
Diferimentos.....	28	122.389,76	122.389,76	122.389,76	122.389,76	122.389,76	122.389,76	122.389,76	122.389,76
Passivos Financeiros Deltidos para Negociação.....	1422								
Outros Passivos Financeiros.....	1432								
Passivos Não Correntes Deltidos para Venda.....	-								
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	-	<b>1.814.141,56</b>	<b>1.643.840,82</b>	<b>1.460.323,95</b>	<b>1.376.424,88</b>	<b>1.222.730,04</b>	<b>1.072.371,15</b>	<b>922.037,21</b>	<b>785.603,51</b>
<b>TOTAL DO PASSIVO+CAPITAL PRÓPRIO</b>	-	<b>2.472.060,31</b>	<b>974.412,31</b>	<b>701.401,02</b>	<b>812.014,76</b>	<b>864.669,56</b>	<b>932.089,49</b>	<b>1.010.900,71</b>	<b>1.153.397,30</b>

Tabela 19 – Balanço Previsional Negócios in Plano Insolvência Empresa ABC

## 5.3.3 ORÇAMENTO DE TESOUREARIA PREVISIONAL

<b>ORÇAMENTO DE TESOUREARIA DA EMPRESA</b>							
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>RECEBIMENTOS</b>							
CLIENTES	1.178.304,37	1.224.924,48	1.615.611,71	1.679.643,25	1.713.236,12	1.747.500,84	1.782.450,86
OUTROS PROVEITOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DOS RECEBIMENTOS</b>	<b>1.178.304,37</b>	<b>1.224.924,48</b>	<b>1.615.611,71</b>	<b>1.679.643,25</b>	<b>1.713.236,12</b>	<b>1.747.500,84</b>	<b>1.782.450,86</b>
<b>PAGAMENTOS</b>							
AMORTIZAÇÃO A FORNECEDORES	22.693	22.693	22.693	22.693	22.693	22.693	22.693
.FORNECEDORES	188.181,50	362.377,32	519.372,19	536.896,64	545.347,89	557.806,21	570.513,70
.DESPESAS DE PESSOAL	922.765,32	542.813,29	553.669,55	564.742,94	576.037,80	587.558,56	599.309,73
.OUTROS F. TERCEIROS	197.679,33	244.055,04	248.936,14	253.914,87	258.993,17	264.173,03	269.456,49
.IMPOSTOS	405,64	365,37	311,15	267,38	227,11	421,42	268,77
.DESPESAS FINANCEIRAS	9.505,15	9.695,25	9.889,15	10.086,94	10.288,68	10.494,45	10.704,34
.I V A	-92.313,15	-46.018,16	-71.450,94	-72.917,71	-75.594,37	-78.657,62	-81.782,13
OUTROS PAGAMENTOS	33.124,91	19.485,61	19.875,32	20.272,82	20.678,28	21.091,85	21.513,68
<b>TOTAL DOS PAGAMENTOS</b>	<b>1.282.042,01</b>	<b>1.155.467,03</b>	<b>1.303.295,88</b>	<b>1.335.957,20</b>	<b>1.358.671,87</b>	<b>1.385.581,21</b>	<b>1.412.677,89</b>
<b>SALDO DE TESOUREARIA</b>	<b>-103.737,64</b>	<b>69.457,46</b>	<b>312.315,83</b>	<b>343.686,05</b>	<b>354.564,25</b>	<b>361.919,63</b>	<b>369.772,97</b>

Tabela 20 – Orçamento de Tesouraria Previsional in Plano Insolvência Empresa ABC

## 5.3.4 ORÇAMENTO FINANCEIRO PREVISIONAL

ORÇAMENTO FINANCEIRO							
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>RECEBIMENTOS EXTRA EXPLORAÇÃO</b>							
. SALDO TESOURARIA (C/ FIEAE)	696.262,36	69.457,46	312.315,83	343.686,05	354.564,25	361.919,63	369.772,97
. SALDO TES.INICIAL	34.550,51						
. AUMENTO CAPITAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. FINANCIAMENTO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. EMPRESTIMO BANCARIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. FUNDO PERDIDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. SUPRIMENTOS	0,00	0,00	0,00				
<b>TOTAL</b>	<b>730.812,87</b>	<b>69.457,46</b>	<b>312.315,83</b>	<b>343.686,05</b>	<b>354.564,25</b>	<b>361.919,63</b>	<b>369.772,97</b>
<b>PAGAMENTOS EXTRA EXPLORAÇÃO</b>							
. INVESTIMENTO REESTRUTURAÇÃO	231.308,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
. REEMBOLSOS (EMPRESTIMO)							
- EMPRESTIMOS BANCARIOS	170.548,35	159.139,12	130.901,60	102.664,07	102.664,07	102.664,07	102.664,07
.SECTOR PUBLICO ESTATAL (SS)	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03	14.169,03
.SECTOR PUBLICO ESTATAL (Fisco)	7.488,75	7.488,75	7.488,75	7.488,75	7.488,75	7.488,75	7.488,75
REEMBOLSOS IAPMEI	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96	9.844,96
. IMPOSTOS S/LUCROS		0,00	0,00	70.130,47	74.398,17	78.518,89	82.616,96
. JUROS DE FINANCIAMENTO	81.128,45	73.073,78	62.229,35	53.476,90	45.421,77	37.366,65	15.772,85
. SUPRIMENTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- EMPRESTIMOS BANCARIOS C/PRAZO	0,00						
<b>TOTAL</b>	<b>514.487,87</b>	<b>263.715,64</b>	<b>224.633,68</b>	<b>257.774,17</b>	<b>253.986,75</b>	<b>250.052,35</b>	<b>232.556,62</b>
<b>SALDO DO ANO</b>	<b>216.325,00</b>	<b>-194.258,18</b>	<b>87.682,15</b>	<b>85.911,88</b>	<b>100.577,50</b>	<b>111.867,28</b>	<b>137.216,35</b>
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>216.325,00</b>	<b>22.066,82</b>	<b>109.748,97</b>	<b>195.660,85</b>	<b>296.238,34</b>	<b>408.105,62</b>	<b>545.321,97</b>

Tabela 21 – Orçamento Financeiro Previsional in Plano Insolvência Empresa ABC

Tendo como base a Demonstração de Resultados e Balanço Previsional, tentámos analisar:

- Risco do negócio: onde se procedeu à quantificação da volatilidade dos resultados operacionais;
- Risco financeiro: com base na Demonstração de Resultados procurámos quantificar a volatilidade do resultado líquido causado pelo endividamento da empresa.

Da conjugação dos dois indicadores de volatilidade resultou a análise global do risco e a análise de sensibilidade.

### 5.3.5 DETERMINAÇÃO DO VALOR DA EMPRESA

#### MÉTODO PATRIMONIAL

Através da utilização da metodologia inerente a este processo de avaliação, em que se pressupõe a liquidação actual da empresa, verificamos que o valor actual dos capitais próprios líquidos ascende a 657.918,75 €.

MÉTODO DE EQUIVALÊNCIA PATRIMONIAL		UNIDADE: EUROS
<b>RUBRICAS</b>		
Capital Próprio		657.918,75
VLC Imobilizado		0,00
Valor de Avaliação do Imobilizado		0,00
<b>VALOR PATRIMONIAL</b>		<b>657.918,75</b>

Tabela 22 – Método de equivalência patrimonial *in* Plano Insolvência Empresa ABC

#### MÉTODO DOS CASH-FLOWS DESCONTADOS

A avaliação da ABC pelo método dos cash-flows descontados teve por base os cash-flows operacionais líquidos calculados para os próximos 4 exercícios, os quais foram actualizados a uma taxa anual de 12,29%, tendo sido considerada uma perpetuidade a partir de 2014, igualmente actualizada à taxa anual de 12,29%. Para o cálculo dos cash-flows operacionais foram calculados os resultados operacionais com base nos pressupostos adoptados e descritos no presente relatório e tendo em conta o plano de reestruturação económica e financeira definido.

Desta forma, e pressupondo a continuidade do negócio, o valor actual dos cash-flows da empresa ascendem actualmente a 1.336.155,85 €.

Avaliação Método VAL					UNIDADE: EUROS
RUBRICAS	2010	2011	2012	2013	2014
1. FREE CASH FLOW	-408.289,61	106.363,54	304.864,09	308.146,26	<u>2.508.108,93</u>
<b>2. IN FLOWS (1)</b>	<b>-408.289,61</b>	<b>106.363,54</b>	<b>304.864,09</b>	<b>308.146,26</b>	<b>2.508.108,93</b>
3. INV. INCREMENTAL CAP. FIXO	191.163,92	0,00	0,00	0,00	0,00
4. INV. INCREMENTAL EM FUNDO MANEIO	0,00	4.517,52	30.096,26	6.078,13	0,00
<b>5. OUT FLOWS (3+4)</b>	<b>191.163,92</b>	<b>4.517,52</b>	<b>30.096,26</b>	<b>6.078,13</b>	<b>0,00</b>
<b>6. CASH FLOWS (2-5)</b>	<b>-599.453,52</b>	<b>101.846,02</b>	<b>274.767,83</b>	<b>302.068,13</b>	<b>2.508.108,93</b>
ACTUALIZACAO	-533.863,10	80.777,95	194.083,69	190.021,38	1.405.135,93
VALOR ACTUALIZ. ACUMULADO	-533.863,10	-453.085,15	-259.001,46	-68.980,08	1.336.155,85
<b>VALOR ACTUALIZADO LÍQUIDO (VAL)</b>	<b>1.336.155,85</b>				

Tabela 23 – Avaliação Método VAL in Plano Insolvência Empresa ABC

Para a determinação do valor do capital actual há que subtrair ao valor do VAL o montante da dívida.

## 6 Conclusões

Com este trabalho, no âmbito do final de uma licenciatura em Gestão de Empresas, ambicionou-se concretizar um estudo com a finalidade de facilitar a compreensão do tema de Turnaround/Recuperação de Empresas/Insolvências, desenvolvendo, numa perspectiva prática, conceitos e actos processuais. É certo que muito ficará por abordar, mas pretendeu-se apresentar um tema que está na ordem do dia, pela crescente preocupação em fazer face à situação da economia actual e desta forma partilhar conhecimentos que poderão ser úteis a todos os envolvidos no mundo empresarial.



## 7 Bibliografia

MARTINS M., Luís – Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas – Anotado. Lisboa: Editora Vida Económica, 2006. ISBN 9789727881680

MARTINS M., Luís – Processo de Insolvência – Anotado e comentado. Lisboa, Editora Almedina, 2010. ISBN 978972404886

MENEZES Leitão, Luís - Direito da Insolvência, Almedina, 2009, pág.279

FERNANDES, Luís, CIRE Anotado, Quid Júris, 2009, pág. 509

CASTRO JR, Osvaldo – Introdução ao Direito e desenvolvimento. 2004

DALAVALLE, Agostinho – Turnaround – Uma abordagem Estratégica. Porto Alegre, 2006. Tese de Mestrado profissional

Plano de Insolvência Empresa ABC – Amadora, 2010

Turnaround Management Association [em linha], Consultado a 15 Setembro 2010)  
Disponível na [www.turnaround.org](http://www.turnaround.org)

IBGT – Instituto Brasileiro de Gestão e Turnaround [em linha], Consultado a 8 Setembro 2010). Disponível na [www.ibgt.com.br](http://www.ibgt.com.br)

Governo de Portugal – Fundo de Recuperação de Empresas direccionado às PME [em linha], Consultado a 10 Setembro 2010. Disponível em [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt)

Direcção Geral da Política de Justiça – Insolvência e Recuperação de empresas [em linha], Consultado a 10 de Setembro 2010. Disponível em [www.dgpj.mj.py/sections/politica-legislativa/projectos-concluidos/insolvencia-e](http://www.dgpj.mj.py/sections/politica-legislativa/projectos-concluidos/insolvencia-e)

Portal da Empresa – Insolvência e Recuperação de Empresas sofrem alterações [em linha], Consultado a 10 de Setembro 2010. Disponível em [www.portaldaempresa.pt](http://www.portaldaempresa.pt)



Centro de Formação de Oficiais de Justiça - “Sobre o CIRE” [em linha] Lisboa.  
(Consultado a 28 Outubro 2010) Disponível na www:  
<http://www.dgaj.mj.pt/sections/func/formacao>

Jornal Público – Edição Economia [em linha]. Lisboa. (Consultado a 15 Outubro 2010)  
Disponível na www: [http://economia.publico.pt/Noticia/numero-de-novos-processos-de-insolvencia-foi-o-mais-elevado-de-sempre-no-3%C2%BA-trimestre\\_1460889](http://economia.publico.pt/Noticia/numero-de-novos-processos-de-insolvencia-foi-o-mais-elevado-de-sempre-no-3%C2%BA-trimestre_1460889)

Gonzalez, Raul - “Press Center” - Associação Sindical dos Juizes Portugueses [em linha].  
Lisboa. (Consultado a 20 Setembro 2010) Disponível em:  
<http://www.asjp.pt/2010/09/10/ministerio-publico-demite-se-de-investigar-causas-das-insolvencias/>

MARTINS. M, Luís – “O que todos devem saber sobre insolvências” - Portal de  
Insolvência e Recuperação de empresas. Lisboa (Consultado em 18 Setembro 2010)  
Disponível na www: [www.insolvencia.pt](http://www.insolvencia.pt)

IAPMEI - Recuperar AGIRRE. [em linha]. Lisboa (Consultado a 18 Setembro 2010)  
Disponível na www: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1937>