



DECIDINDO A HORA DE RENEGOCIAR

Há duas formas de decidir que são nocivas para as empresas: as erradas, pela sua própria natureza; e as morosas que, quando tomadas, já não surtem mais os efeitos necessários para o saneamento.

No processo de reestruturação de dívidas a parte que detectar por primeiro que a dívida está se tornando problemática se dará melhor na renegociação, seja ele o credor ou o devedor.

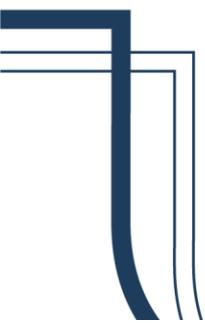
O devedor é quem tem as melhores condições para ser o primeiro. Ele sabe antes de todos os seus credores, por exemplo, se algum cliente importante lhe deu o calote ou cancelou um pedido substancial, e se isso irá comprometer o seu fluxo de caixa futuro. Também tem as informações *on-line* da evolução da sua carteira de pedidos, suas operações de produção, informações para suas projeções de faturamento, margens de lucro, e principalmente geração de caixa. Sabe também se está adimplindo com os impostos, reduzindo seus estoques, tendo mão de obra ou energia ociosa, etc...

São informações que chegam aos credores depois de muito tempo, na hora da atualização cadastral e apresentação de balanços e balancetes, e ainda assim sem a precisão e detalhamentos necessários para uma análise de risco preventiva. No balanço não constam, por exemplo, informações sobre a evolução da carteira de pedidos, e nem sobre a inadimplência recente, ociosidade, ou problemas de produção.

Mas há uma grande diferença entre ter as informações e saber usá-las.

O devedor normalmente não utiliza as informações de maneira racional. Parte pelo otimismo inerente ao empresário/empreendedor, somado à subordinação hierárquica do executivo financeiro, na maioria dos casos. Sem esquecer a forte influência da vaidade das pessoas envolvidas no processo de reestruturação.

Costumo dizer que resultado líquido de caixa numa empresa é igual ao resultado operacional do negócio, menos os custos da vaidade do empresário e seus executivos.





Então, infelizmente, na maioria dos casos, e contrariando a lógica, é o credor quem toma a iniciativa de planejar e conduzir a renegociação.

Essa é a situação mais perigosa tanto para a recuperação da empresa como para o patrimônio do empresário.

Mas porque então que os empresários e seus executivos, na grande maioria dos casos, não se antecipam aos credores?

Acho que poderíamos resumir a resposta a essa questão com o que chamamos de “estado de negação”, que é causado por diversos fatores.

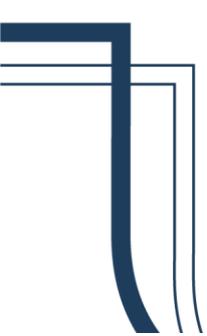
O primeiro, como já dissemos no início desse livro, é o fato do empreendedor ser otimista e disposto a correr riscos. Sem essas características básicas jamais seria um empresário. Portanto ele acredita que as dificuldades financeiras são momentâneas, passageiras, e que o seu histórico de sucesso garante que ele superará a situação.

Porém essa avaliação é puramente intuitiva no aspecto financeiro, assim como é iniciar um novo empreendimento.

Ou seja, o empresário/empreendedor não faz uma análise do perfil do endividamento quanto a taxas de juros, garantias, prazos de amortização; do fluxo de caixa projetado da companhia, das perspectivas de faturamento e lucro em diferentes cenários, etc. Usa apenas a intuição, no seu lado positivo, de que tudo dará certo.

Na realidade a intuição e o marketing são os grandes fatores de sucesso de um empreendedor. Mas, também, seus principais inimigos na hora de renegociar suas dívidas.

Assim, a falta de uma análise criteriosa dos números da companhia, aliado ao otimismo, faz com que a empresa demore para tomar a decisão de renegociar suas dívidas. Essa demora fragiliza ainda mais as finanças da empresa, que passa a adotar ações cada vez mais onerosas.





O estado de negação contamina tanto o ambiente externo da empresa como o seu ambiente interno.

No ambiente interno o estado de negação faz com que haja resistência ao corte de despesas de forma vigorosa. Normalmente se cortam pequenas despesas supérfluas, como o cafezinho, clips, ligações telefônicas, viagens, mas nada que possa mudar de forma substancial os custos e a competitividade econômica da companhia.

As grandes mordomias e desperdícios permanecem enraizadas.

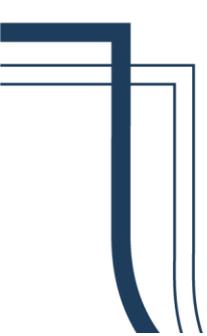
Isso se explica numa das poucas leis férreas da história: “é que os luxos tendem a se tornar necessidades e a gerar novas obrigações. Uma vez que a pessoas se acostumam a um certo luxo, elas o dão como garantido, chegando ao ponto de acharem que não podem viver sem”.

Como exemplos práticos poderíamos citar carros fornecidos para locomoção dos diretores, que depois acabam contratando motoristas e, quando a frota cresce, cria-se um departamento de manutenção, e assim por diante. Em outras empresas maiores, esses veículos podem ser um avião ou mesmo um helicóptero, com todos os custos que podemos imaginar.

O pensamento intuitivo do empresário e seus executivos, para não adotar medidas internas de cortes de gastos, é que: não podemos demonstrar à nossa equipe que estamos em dificuldades, senão podemos perder valores e desmotivar os que ficam. Essa afirmativa é uma parte da verdade, a outra é: não podemos admitir perante nossa equipe que falhamos na estratégia e na condução do negócio.

Esse tipo de decisão é típico do estado de negação, onde a prioridade é manter as aparências e não buscar soluções.

Entre os muitos clientes que atendemos, tivemos um com dívidas superiores a R\$ 500 milhões, que um belo dia me informou que não participaria de uma importante reunião com os principais credores pois teria que estar em São José dos Campos.





Quando questionei qual seria o motivo da viagem, ele me informou que havia comprado um jato da Embraer, um Phenom 300, e que estava agendada a reunião com a arquiteta para discutir e aprovar o interior da aeronave.

À época essa aeronave custava ao redor de R\$ 25 milhões. Ao perguntar ao cliente se achava correto comprar um avião com todo o seu endividamento, a resposta foi a de que não há grande diferença entre dever e renegociar R\$ 500 milhões ou R\$ 525 milhões, para o porte da empresa dele.

De pronto respondi que sob essa ótica, ele teria razão. Porém, sob a ótica dos credores, seria uma afronta a compra do jatinho. E relatei ao empresário um caso que conheci que foi à falência por uma atitude idêntica. Não adiantou.

Cancelamos o nosso contrato com a HSA para a renegociação das dívidas, e em menos de um ano a empresa estava em Recuperação Judicial e à beira da falência, e pior, sem o jatinho.

Obviamente que com a compra do jatinho, que não se consegue manter em segredo, não havia moral do empresário e de seus executivos para impor cortes e controle de gastos na empresa. Era um dos assuntos favoritos da “rádio corredor”, e servia de justificativas para todas as falhas, deficiências e desperdícios da companhia.

Não posso deixar de registrar também que o Phenom 300 não teria utilidade prática nas atividades da empresa. A empresa não tinha filiais ou plantas espalhadas pelo Brasil, na cidade da sede há um aeroporto de médio porte com voos regulares, e apenas um empresário da cidade tinha avião próprio e, diga-se de passagem, uma empresa extremamente sólida.

O segundo público interno que afeta, e é afetado pelo estado de negação, é o das famílias do empresário e seus executivos. Normalmente são os últimos a saber das dificuldades financeiras da empresa.





Muitos empresários e executivos ao perceberem, ainda que intuitivamente, que a sua empresa está em dificuldade financeira, tem a tendência de aumentar seus gastos pessoais, como se fosse a última vez.

Alguns compram imóvel na praia, outros presenteiam esposa e filhos com carros de luxo, e se presenteiam até com aviões de pequeno porte. Outros gastam com viagens internacionais, festas de aniversários e formaturas, que não fariam em situações de normalidade. São situações reais que presenciei!

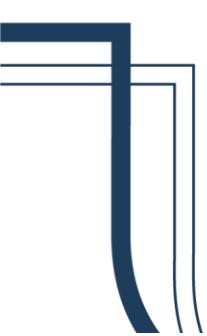
Essas atitudes têm também a finalidade de atingir o seu círculo social, para que não percebam que o empresário está em dificuldade. É uma defesa inconsciente, mas que custa caro para a empresa.

Quanto ao público externo, muitas das atitudes tomadas pelo estado de negação são chamadas, ou melhor, confundidas com marketing institucional.

Estudos que mostram a importância do marketing institucional para a criação de valor, concluem que a criação de valor aumenta o poder de influência junto de quem negocia e decide.

Então, o empresário, sabedor das suas dificuldades, tende a adotar ações de marketing justamente para tentar aumentar o seu poder de negociação junto aos seus futuros credores, mas com a finalidade de manter ou obter mais crédito.

Até o final da década de 80 os critérios de concessão de crédito eram muito mais subjetivos do que são hoje. Gerentes de banco tinham autonomia para conceder crédito, dentro de determinadas alçadas, assim como os diretores regionais e corporativos. Apenas créditos vultosos eram submetidos a colegiados. Então, ter uma boa imagem perante o gerente ou o diretor regional de um banco, significava obter a aprovação de um robusto limite de crédito.





Da mesma forma, ter matérias positivas divulgadas sobre a empresa em jornais econômicos ou mesmo diários, era uma forma de obter crédito e bons preços junto a fornecedores e clientes.

Para concessão de crédito quase não se falava em garantias reais, cessão fiduciária de recebíveis, e alienação fiduciária era só quando se comprava um veículo financiado.

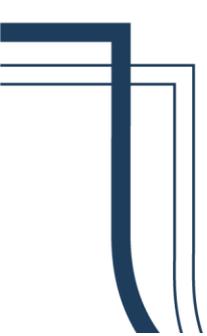
Os bancos e fornecedores acreditavam mais na imagem da empresa, do empresário e de seus executivos, do que nos seus balanços.

Dizia-se que balanço é fotografia, e que crédito se dá com base no filme, que é o histórico e as projeções apresentadas pelas empresas, com base na credibilidade do empresário e seus executivos.

Um dos marcos para a mudança radical na concessão de crédito foi o episódio da quebra da Casa Centro, uma rede de eletrodomésticos cujos sócios e executivos tinham um amplo relacionamento com o sistema financeiro e grandes fornecedores, alavancando suas operações através de volumes substanciais de crédito. Muitas vezes tratavam do crédito, e obtinham, em reuniões com os presidentes de bancos e indústrias, em festas e eventos que promoviam.

Mas a situação que mais me marcou em relação ao marketing institucional, com a finalidade de obtenção de crédito, foi quando visitei um diretor da área de investimentos de um grande banco, para falar sobre a possibilidade de emissão de debentures de um cliente nosso, bem no início da HSA.

Conheci esse executivo, na época em que fui sócio de uma pequena corretora de valores, e atuamos em conjunto na emissão e renegociação de debentures de algumas empresas.





O meu cliente era uma grande rede de lojas de eletrodomésticos que estava em dificuldade e que, pouco antes da minha visita ao banco, havia sido capa de uma das mais renomadas revistas de economia, como destaque do ano no seu setor.

Isso me animou a buscar crédito via debentures, para renegociar as dívidas bancárias de curto prazo. Afinal, meu cliente era capa de revista econômica!

Expus a situação da empresa, suas dívidas e, com base na matéria publicada, defendi a capacidade de recuperação da empresa por seu desempenho em relação aos demais concorrentes, conforme matéria da revista.

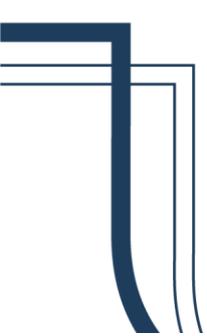
Após ouvir atentamente minha explanação, ele me disse: “Olhe, eu não sou o diretor de crédito do banco, mas se fosse teria um critério para negar o crédito, seria quase que uma lei: Quando a empresa virar capa de revista econômica, como destaque, é hora de cortar o crédito.”

Aí me levou para um balcão atrás da sua mesa, onde havia uma coleção de revistas econômicas e foi me mostrando as empresas que foram capa. A grande maioria, pouco tempo depois, ou havia entrado com pedido de concordata ou falido (à época não existia a lei de recuperação judicial), entre elas, obviamente, o meu cliente que tinha sido a “empresa do ano”, numa das recentes edições.

Recentemente tivemos um cliente da área de construção civil, com dívidas vencidas superiores a R\$ 200 milhões, quase todas as obras paralisadas, e estávamos tentando liquidar parte substancial dos passivos mediante a dação em pagamento de alguns empreendimentos, já que a empresa não teria capacidade para a conclusão das obras.

O projeto, nesse caso, nem era reestruturar as dívidas, e sim evitar a falência do grupo, com consequências desastrosas para dezenas de mutuários e, também, para os sócios da construtora.

Num belo dia, recebi uma ligação dos sócios da empresa, pedindo para agilizar a conclusão das negociações, pois sairia matéria numa revista econômica de renome, onde a empresa seria destaque de crescimento do setor na região.





E, na opinião deles, após essa matéria os credores poderiam não aceitar mais a dação de ativos, visto as expectativas positivas da empresa.

Minha primeira reação foi pensar: que raio de revista econômica é essa que consegue avaliar meu cliente, em estado de pré-falência, como destaque do setor?

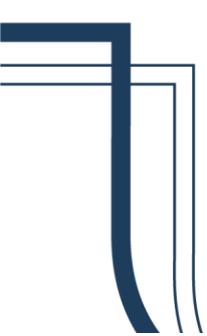
Minha segunda reação foi a de torcer para que aqueles credores não lessem a matéria, que estava para sair.

Quando a matéria saiu, foi um alívio. O nosso cliente tinha sido destaque do setor por ser a empresa que mais cresceu na expectativa de futuros lançamentos para o ano, ou seja, nada de concreto, apenas um marketing institucional. Os números da empresa continuavam tão ruins quanto eram antes da matéria jornalística.

O estado de negação acaba retardando, e em muito, o início do processo de reestruturação de dívidas. Por esse motivo, normalmente são os credores que tomam a iniciativa no processo de reestruturação, ainda que o empresário não perceba.

Apesar do empresário e seus executivos serem os primeiros a perceberem os sinais da crise, e de maneira ampla, geralmente não são os primeiros a tomar a iniciativa da reestruturação das dívidas.

Os credores trabalhistas e de ordem tributária não conseguem se antecipar ao risco de crédito, pela própria natureza dos seus créditos. Os trabalhistas, não têm acesso às informações financeiras e estratégicas da companhia, e os tributários as tem de forma restrita e tardia, além da falta de proatividade característica do estado/credor.





Então, normalmente são os credores privados, bancos ou fornecedores, os primeiros que identificam o risco do crédito. Os fornecedores, porque tem informações frequentes sobre os volumes de compras, pontualidade de pagamentos, situação dos concorrentes da empresa em dificuldade e de seus mercados etc; os banco, através da análise de toda movimentação financeira e informações do Banco Central, sabem se a empresa está recolhendo os impostos, está demitindo ou contratando, pagando títulos em atraso, tomando ou quitando empréstimos em outros bancos, se o faturamento está subindo ou caindo. Nada escapa dos olhos dos bancos!

Assim que identificados os primeiros sinais de dificuldade, esses credores começam a agir visando proteger seus créditos, com diversas ações que passam despercebidas para a grande maioria dos devedores.

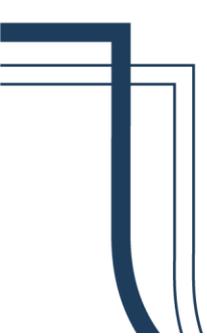
As ações preventivas dos credores não só passam despercebidas, mas também são interpretadas de maneira equivocada, como se fossem um ponto positivo a favor do devedor.

Uma visão com óculos cor de rosa, como diria uma pessoa muito querida.

Um exemplo clássico é o pedir, e obter, a prorrogação de um ou vários títulos junto ao fornecedor. Na maioria das vezes isso é motivo de orgulho do executivo financeiro e do próprio empresário. Eles entendem isso como um sinal de confiança e parceria por parte de seus credores/fornecedores.

E às vezes é. Mas, em raras vezes!

Para o fornecedor, agora mais no papel de credor do que fornecedor, é um sinal de alerta, que pode gerar muitas consequências, como por exemplo: congelamento do limite de crédito, redução dos prazos de pagamentos, não concessão de descontos iguais aos demais clientes que pagam pontualmente, solicitação de garantias para a manutenção do crédito, não apresentação de novas propostas que gerem aumento de volume de negócios, etc.





O que o empresário vê às vezes com bons olhos, com seus óculos cor de rosa, o credor enxerga como um sinal amarelo. Uma vez o sinal aceso, o acompanhamento prioritário do cliente passa a ser da área financeira/jurídica e não mais da área comercial. A principal preocupação do fornecedor passa a ser o risco de crédito, e não mais a relação comercial.

Outra situação comum é a busca de novos fornecedores para suprir as limitações de crédito dos fornecedores tradicionais, ainda que a custos maiores ou com qualidade inferior dos produtos, mas antes que as suas dificuldades se tornem públicas, seja através dos mecanismos de proteção e informação de crédito, seja por boatos de mercado ou mesmo internos.

No caso das dívidas com os fornecedores, as consequências acabam sendo aumento dos custos de seus insumos, ou mesmo o desabastecimento, fragilizando ainda mais a sua capacidade de pagamento das dívidas.

Imaginem quanto custa uma fábrica parada apenas um dia, por falta de matérias-primas; ou o custo de deixar de comprar matéria-prima do fabricante, passando a comprar de intermediários com o acréscimo de suas margens de no mínimo 30%, além da dupla tributação e restrições de compensações fiscais.

Também não é raro que as compras futuras tenham que ser feitas à vista, e sem os descontos financeiros proporcionais ao custo da empresa devedora.

Talvez uma das piores decisões de uma empresa em dificuldade é, passar a conceder descontos a seus clientes, seja para as vendas à vista, seja para aumentar o volume de vendas, visando suprir as necessidades de caixa ou de duplicatas para garantias dos bancos.

Em relação aos descontos para pagamento à vista, eles são, normalmente, muito acima das taxas de juros praticadas pelo mercado financeiro, já que incluem, além do prazo de pagamento, o prazo de giro dos estoques do comprador.





Com a inflação controlada, uma vez definido um novo patamar de preços, dificilmente se recupera as margens. O medo de perder o cliente, a dificuldade de justificar o reajuste de preços e a concorrência, impedem a recuperação das margens, uma vez concedidos descontos.

Vender com preços baixos facilita e melhora a vida dos clientes, dos executivos de vendas, dos compradores, dos vendedores, dos representantes comerciais, do departamento de marketing. Mas debilita ainda mais a situação da empresa que precisa equacionar seu endividamento.

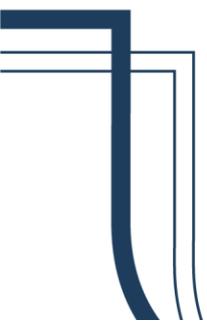
E imaginem quanta resistência haverá, dos clientes e da própria equipe de vendas, quando a empresa necessitar recompor suas margens e preços de venda.

Citei apenas alguns exemplos muito rotineiros nas empresas em dificuldade, mas há vários outros exemplos de consequências do endividamento inadequado com fornecedores.

São custos gerados pelo endividamento, muito maiores do que as despesas financeiras dos juros bancários, porém nos lançamentos contábeis aparecem nos balanços como aumento nos custos de produção ou redução da margem de contribuição, e não em despesas financeiras.

Por seu lado, os bancos, diferentemente de todos os demais credores, sabem de toda a movimentação financeira da empresa, se a empresa paga em dia seus títulos, como recebe seus créditos, se o faturamento está caindo ou subindo, se estão ocorrendo demissões, se está recolhendo os impostos, se está adquirindo ou vendendo ativos, quanto os sócios estão retirando da companhia etc.

Nenhuma das informações financeiras escapa dos olhos e análise dos bancos, mesmo que você não mande seus balancetes mensalmente para eles. Isso faz parte do novo mundo da inteligência artificial.





Uma vez identificado que a dívida é problemática, os banqueiros tomam diversas precauções. Primeiro com exigências de garantias adicionais, prioritariamente de auto liquidez, como recebíveis, cartões etc.; depois garantias de imóveis e veículos a valores que facilitem a venda (normalmente 30% abaixo do valor de mercado), bens pessoais dos sócios, e até garantias mais sofisticadas, como alienação fiduciária das ações da companhia devedora ou suas coligadas.

Renovam as operações, com prazos e taxas mais atrativas, não porque acreditam que dessa forma receberão seus créditos, e sim para convencer o devedor a conceder as novas garantias. E sempre que possível, ainda exigem uma pequena amortização a cada renovação, visando a redução da exposição ao risco.

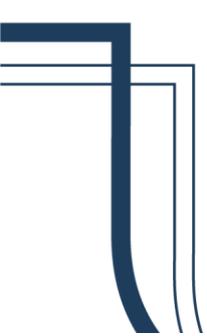
Não raras vezes, com a finalidade de compartilhar garantias indivisíveis, alguns bancos estruturam operações chamadas de sindicalizadas. Mas elas também servem, de maneira quase que imperceptível ao leigo, para os credores imporem condições de juros e prazos de forma conjunta. Afinal, a união faz a força!

Ainda assim, muitos empresários e executivos ficam orgulhosos por terem conseguido “manter o crédito”, sem perceberem a armadilha em que estão se metendo.

Alguns executivos financeiros ainda chamam isso com o pomposo nome de “bancabilidade” da companhia.

Mas na verdade, limite de crédito é como uma taça de cristal para vinho: uma vez a taça cheia, é um desperdício de vinho tentar colocar mais. Simplesmente não cabe mais vinho na taça, por melhor que seja o seu cristal.

Assim que o banqueiro e seus gerentes identificam que o crédito passou a ser problemático, fazem todo o tipo de pressão para firmar um acordo e obter novas garantias ou melhorar as existentes.





A inclusão da empresa e seus sócios/avalistas nos órgãos de restrição de crédito como o Serasa, o cancelamento dos limites de cartão de crédito e cheque especial, inclusive dos familiares diretos, são algumas das atitudes que intimidam o empresário e o forçam a aceitar negociações em condições inviáveis.

Uma estratégia habitual são os gerentes, ou mesmos executivos de recuperação de crédito, exigirem que o “dono” da empresa negocie diretamente com eles, sob o argumento de que o crédito foi dado a ele. E de preferência desacompanhado de assessores.

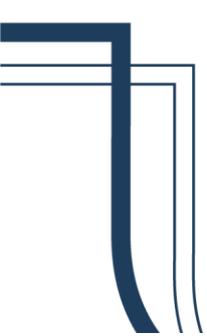
Na realidade essa técnica visa unicamente, através do constrangimento natural do devedor, induzi-lo a aceitar um acordo, dar novas garantias, sem dar tempo para o empresário consultar assessores e advogados para avaliar as alternativas. As vezes prometem novos créditos, outras vezes ameaçam a empresa e o empresário de retaliações e, em boa parte das vezes, conseguem adicionar garantias que, no futuro, podem se mostrar fatais.

Esse tipo de atitude é uma constante no meu dia a dia de renegociar dívidas.

Certa vez, logo que o HSBC adquiriu o espólio do banco Bamerindus, fui negociar uma dívida de US\$ 7 milhões de um cliente, uma grande rede concessionárias de veículos de São Paulo.

O diretor da área de renegociação, ainda era oriundo do Bamerindus, obviamente porque além da sua competência, conhecia todo o histórico dos clientes com problemas.

Logo que me recebeu disse: “Eu quero que o dono, no caso era a dona, da empresa venha aqui e negocie com o banco, nós demos o dinheiro a ele, e não a você. Nós somos um banco mundial e é assim que agimos.”





De pronto respondi: “Sem nenhum problema. Veja as datas que o “dono” do HSBC estará no Brasil, e agendamos um encontro entre os dois, para tentar renegociar essa dívida.

De pronto ele entendeu a minha colocação e, após alguns bons meses de negociação, fechamos o acordo liquidando a dívida por US\$ 400 mil dólares.

Sempre que um gerente exige uma reunião com o dono da empresa devedora, e sem a presença de assessores, proponho o encontro entre os donos do banco e meus clientes, mas com a presença dos respectivos assessores.

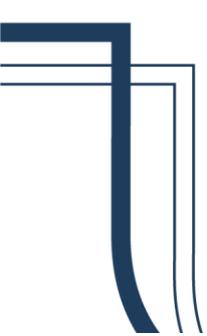
Recentemente tivemos uma situação parecida numa reunião com um grande banco. Eu e o principal executivo da empresa, que não era sócio, fomos a uma reunião em São Paulo.

Quando chegamos, a gerente da área de recuperação de crédito, de forma educada e respeitosa, disse que estava nos recebendo por educação, mas que gostaria que a renegociação fosse tratada com os donos da empresa, afinal foram eles que tomaram o crédito e arcariam com as consequências de ações judiciais se não houvesse acordo.

Repeti o mesmo mantra dos últimos 25 anos, pedindo para ela verificar a agenda dos donos do banco, e que agendaríamos a reunião, mas com a nossa presença, e que, da nossa parte, ela também poderia participar.

Disse a ela que informariamos aos donos da empresa a exigência do banco de uma reunião presencial, mas com a nossa recomendação de que o dono do banco deveria participar, e com a nossa presença.

Também apresentei a proposta de renegociação possível para a empresa, que não mudaria mesmo que o dono a apresentasse, porque era o fluxo de caixa viável e a redução dos juros pleiteada em mais de 70%, e visava adequar a operação às reais condições de mercado. E que, nas condições propostas de alongamento do prazo para 10 anos, após a carência de 6 meses, e redução dos juros em mais de 70%, a empresa daria garantias adicionais, basicamente em função da certeza de que o acordo seria cumprido.





Ela disse que as condições apresentadas não eram aceitáveis pelo banco, que o prazo máximo seria 60 meses sem carência e sem redução dos juros, e que se o empresário não comparecesse na presença dela o banco iria iniciar a execução, como efetivamente fez.

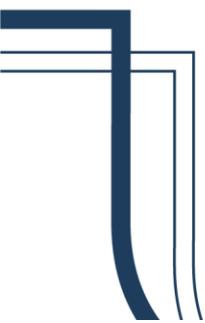
Na defesa das execuções, com o apoio de um bom escritório de advocacia e os trabalhos técnicos desenvolvidos pela HSA Soluções em Finanças S/A, demonstramos, e foi reconhecido em sentença, que as taxas eram abusivas e fora de mercado, que o credor estava tentando coagir a empresa a aceitar condições inviáveis, com teses inovadoras, e que o banco, na realidade o gerente, tinha praticado atos que causaram prejuízos a empresa.

A sentença determinou que as restrições cadastrais fossem baixadas, que não houvesse o arresto das garantias constituídas, que os valores debitados indevidamente fossem restituídos em dobro, bem como uma multa diária para o eventual não cumprimento das decisões.

Apesar da dívida ter tomado o caminho da judicialização, nunca deixamos de manter contato com o credor buscando o acordo. Passados 14 meses do início da execução, fechamos o acordo, com os 6 meses de carência, 10 anos para amortização, redução dos juros em 65% e um *haircut* de 30% no saldo devedor.

Uma vez dadas as novas garantias, o devedor fará de tudo para honrar esses compromissos. Atrasa impostos, fornecedores, retarda despesas necessárias para a redução de custos, vende ativos a preços baixos, dá descontos a clientes para pagamentos em prazos menores ou à vista etc.

E quando as garantias são os recebíveis da companhia, o devedor sequer tem a opção de renegociar, já que os valores recebidos são automaticamente apropriados pelo credor, a não ser que o devedor as reponha.





Sempre alerto nossos clientes de que dar patrimônio como garantia ou alienar ativos para solução parcial da dívida é a pior decisão que se pode tomar.

Dar em garantia ou vender ativos é uma decisão correta quando resulta na solução definitiva dos passivos, seja na amortização dessa dívida, seja nas condições de parcelamento compatíveis com a capacidade da empresa.

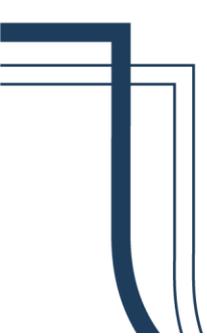
E pior ainda, quando os devedores contratam, até por sugestão -quase imposição - de alguns credores, um banco para reestruturar as dívidas bancárias. Nada diferente do que colocar a raposa para cuidar do galinheiro.

A grande maioria das reestruturações de dívidas conduzidas por bancos resultou na falência da companhia e dos acionistas, ou na venda da empresa a valor simbólico.

Em relação às dívidas tributárias, muitas empresas buscam soluções mágicas, como pagar com precatórios adquiridos com deságios mirabolantes, de 80 a 90%, ou fazer a chamada revisão fiscal, procurando créditos não identificados ou aproveitados para compensar com as dívidas tributárias, ou entrar com medidas judiciais questionando a exigibilidade dos tributos.

Já cheguei a presenciar advogado oferecendo pedras preciosas para garantir execução fiscal e, pasmem, um que me apresentou títulos da dívida pública da época do império, com parecer jurídico de que não estariam prescritos e um laudo de autenticidade feito por um perito forense, isso sem falar na pura inadimplência.

Muitos escritórios jurídicos e empresas de consultoria tributária oferecem como segurança, e base para cobrança de seus vultosos honorários, a obtenção de liminar para as teses que estão apresentando.





Costumo dizer aos nossos clientes que nos apresentam essas soluções mágicas que, por liminar, já fui até nomeado almirante. Mas horas depois o tribunal cassou o meu título de almirante, e com razão. Afinal sequer sou mestre arrais e mal sei nadar.

Quanto à inadimplência fiscal, até recentemente, a orientação da maioria dos escritórios especializados em direito tributário era a de que reconhecer os impostos de forma correta e simplesmente não pagar não era crime. Crime seria a sonegação, a manipulação de informações visando reduzir os impostos devidos, a falsificação das guias etc.

Na HSA mesmo, tivemos um cliente do Rio Grande do Sul que devia mais de R\$ 500 milhões em impostos, e dizia, com orientação de seu advogado e certo orgulho, que não era sonegador. Que apurava e declarava de maneira correta seus impostos, apenas não tinha condições de recolhê-los.

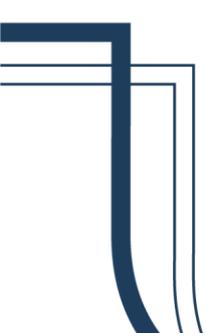
Mas no final de 2019 decisão do Supremo Tribunal Federal entendeu, por maioria de votos, de que a simples inadimplência de forma proposital e reiterada é crime.

Não quero aqui afirmar que todas as consultorias tributárias apresentam propostas fantasiosas. Conheço muitas que apresentam soluções realistas, identificam créditos realmente não aproveitados, desenvolvem teses que se mostram vitoriosas na justiça, ou mesmo orientam de forma realista a inadimplência e seus riscos.

Em compensação, outras consultorias apresentam soluções que são um verdadeiro estelionato, visando unicamente tomar dinheiro do empresário desesperado e, nesse desespero, ganancioso em enganar o fisco.

Alerto aos nossos clientes, em tom de brincadeira, que o símbolo da Receita Federal é um leão, e não um jegue.

O sistema de informação e controle da Receita Federal brasileira é considerado um dos mais sofisticados do mundo. Só não funcionam melhor porque a legislação tributária no Brasil é uma das mais complexas e confusas do mundo, permitindo as mais variadas interpretações sobre o mesmo tema.





A grande maioria dos clientes que atendemos na HSA Soluções em Finanças S/A desde 1994 tem dívidas fiscais, tanto na esfera federal como na estadual, e em alguns casos na municipal.

É a dívida mais fácil de ser inadimplida!

Nesses mais 25 anos de estrada no mercado de renegociação de dívidas, vi de perto alguns casos de soluções mágicas para as dívidas tributárias que vale a pena relatar, para alertar o empresário a não cair nessas armadilhas.

Houve um período, entre as décadas de 90 e 2000, que os Títulos da Dívida Agrária, chamados TDAs, foram a febre no mercado de títulos para liquidação de dívidas fiscais, ou garantia de execuções. São títulos emitidos pela União, cuja finalidade é o pagamento das desapropriações de áreas agrícolas realizadas pelo INCRA, ou mesmo pela própria União.

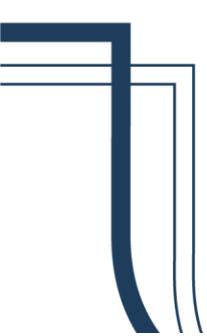
São desapropriações que ocorrem pelo interesse público, seja para a construção ou ampliação de um aeroporto, por exemplo, a duplicação ou construção de uma rodovia, ou mesmo desapropriações no âmbito do programa de reforma agrária.

Esses títulos rendem juros e correção, e seus prazos de vencimento variam de 5 a 20 anos.

Até 1992 esses títulos eram emitidos pelo próprio INCRA de forma física, em cautelas, com alto risco de falsificações, venda em duplicidade, ou mesmo extravio. Motivo pelo qual eram chamados de títulos podres, sujeitos a todo tipo de fraude.

A partir de 1992, os TDAs passaram a ser emitidos pelo Tesouro Nacional, escriturados no CETIP, e seus valores atualizados, minimizando alguns dos riscos de fraude.

Esses títulos chegavam a ser negociados com supostos deságios de 70% ou 80%, e podiam, e ainda podem, ser utilizados para:





- Pagamento do Imposto Sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR), em até 50% do valor devido;
- Pagamento de preços de terras públicas;
- Oferta de garantia;
- Depósito para garantir a execução em ações judiciais;
- Caução para garantia de contratos de obras com a União.

Bem no início da HSA, em 1996, acompanhamos o caso de um cliente do interior de SP, que tinha recebido proposta para comprar TDAs com deságio de 90%, para pagamento de suas dívidas de ITR e garantia das execuções de dívidas fiscais e bancárias.

O caso veio ao nosso conhecimento porque a desapropriação era no Paraná e o processo judicial em que se pleiteava a revisão e correção dos valores dos TDAs estava em Curitiba.

O que o nosso cliente queria era que, juntamente com um advogado local, fôssemos ao fórum para verificar se o vendedor era o titular daqueles TDAs, visto que este havia apresentado uma escritura pública na qual tinha adquirido os direitos dos TDAs de uma pessoa que se dizia a legítima proprietária da fração das terras desapropriadas, e que pleiteavam na ação judicial a correção dos valores de avaliação.

O receio do nosso cliente, por orientação de seus advogados, era de que a escritura poderia ser falsa, e o vendedor não ser o titular de parte das áreas desapropriadas, ou a sua fração nas áreas ser menor do que a informada na escritura de venda.

Naquela época havia muita falsificação de títulos, e titularidades, que tentavam se mostrar legítimos através de escrituras públicas.





Efetivamente todos os dados da escritura eram verdadeiros, o vendedor já havia se habilitado nos autos em substituição ao proprietário original, e a transação homologada pelo juiz de primeira instância. Então, sob o ponto de vista jurídico, a transação não tinha riscos para o nosso cliente.

Mas olhando o processo juntamente com o advogado, vi que o pleito na ação era a correção do valor da desapropriação, e por consequência dos TDAs, com a alegação de que os valores de avaliação do INCRA foram muito abaixo dos praticados pelo mercado. Para isso haviam juntado no processo três laudos de avaliação feitos por imobiliárias e corretores locais, cujos valores foram homologados pelo perito e, com base nesses laudos, sentenciados pelo juiz.

E era com base nessa sentença que o vendedor estava apurando o valor atualizado dos TDAs, sobre o qual aplicava o deságio de 90%.

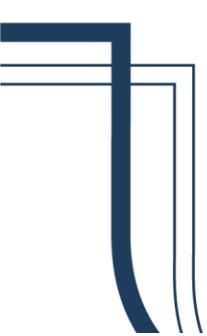
Por coincidência, naquela mesma semana os principais jornais econômicos do Brasil e de São Paulo, noticiaram a transação de um terreno na Avenida Paulista, pelo maior valor por metro quadrado da história da região.

Mal sabiam os vendedores paulistas que estavam fazendo um péssimo negócio. Pois segundo o processo de desapropriação que corria em Curitiba, o preço do metro quadrado de um imóvel rural no interior do Paraná, e improdutivo, era três vezes maior do que eles tinham vendido seu terreno na Avenida Paulista.

Aí está a explicação do (falso) deságio de 90%.

Obviamente essa decisão sobre a correção, seria derrubada em alguma instância e o comprador do título, supostamente com deságio de 90%, teria pago, na realidade, um ágio de mais de 200%.

Num caso mais recente, foi oferecido um precatório alimentar a um cliente nosso, cuja origem era exatamente o plano cruzado (1986), com deságio de 80%.





Esse precatório, de origem alimentar, se referia a honorários advocatícios de ação ganha contra o Banco Central.

Foi apresentada a sentença, o comprovante da emissão dos precatórios, um laudo, e uma planilha de cálculos, elaborado por um perito judicial, com os valores atualizados do crédito.

Ocorre que desde fevereiro de 1986, a moeda brasileira foi dividida três vezes por 1.000, e uma vez por 2.750.

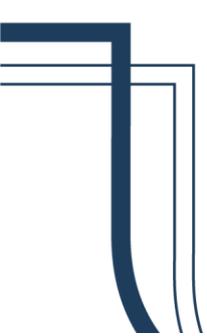
Quando a nossa área técnica conferiu os cálculos, descobriu que o tal perito tinha esquecido uma das divisões por 1.000 da nossa moeda, justamente o da data base da ação.

Não precisa de mais explicações para se entender o golpe!

Isso sem contar os diversos títulos do império, das dívidas municipais, estaduais, de companhias estatais extintas, que circulam por aí, tentando enganar empresários em dificuldade, para solucionar dívidas com o fisco ou garantir execuções.

Em relação a essas soluções mágicas, costumo dizer que os empresários que buscam esse tipo de solução e tem sorte, apenas perdem seu dinheiro, tão precioso naquele momento. Os que são mais azarados, além de perderem dinheiro se envolvem em processos criminais, por apresentar falsos documentos em juízo ou órgãos públicos.

Quanto às dívidas trabalhistas, a decisão mais elementar, e a mais errada, é a de nem sequer gerar a dívida. Ou seja, a empresa que precisa fazer redução de custos de pessoal simplesmente não a faz por falta de recursos para o pagamento das rescisões e indenizações trabalhistas, mantendo em seu quadro uma folha de pagamento incompatível com a operação. Aumentando dessa forma o déficit de caixa, e o próprio passivo trabalhista.





Alguns, na tentativa de redução parcial desses custos, e por falta de recursos para pagar as rescisões, passam a adotar a chamada pejotalização, quando o funcionário cria uma prestadora de serviços e passa a receber por ela, com a redução dos encargos sociais e previdenciários.

Na grande maioria das vezes, dispensado o funcionário, ele entra com a reclamação trabalhista e a empresa paga novamente todos os encargos sociais e previdenciários. Então a suposta economia acaba custando mais para a empresa.

Certo dia, após ter decidido escrever esse livro, conversei com um empresário falido, conhecido meu, que atuou na área de marketing e editorial, sobre a ideia de mostrar aos empresários a necessidade de eles identificarem preventiva e claramente quando as dívidas se tornam problemáticas, e que podem resultar na sua falência.

Quando expus os sinais de alerta e as atitudes erradas, a resposta dele foi: *“Lazar, você está escrevendo um livro, ou a minha biografia?”*

Se você já se viu em alguma ou em diversas dessas situações, a sua dívida já se tornou tóxica e a sua renegociação será mais difícil, mas não impossível.

Como se vê, assim como o corpo humano, a dívida não saudável também apresenta sintomas de que as coisas não estão bem. Mas, da mesma forma que as doenças, o diagnóstico e o tratamento devem ser feitos por especialistas.

Tratamento de forma amadora ou por intuição, pode levar o empresário à falência.

