

ADMINISTRADORES JUDICIAIS

# Eles tratam das empresas moribundas

Só em Lisboa há mais de 280 administradores judiciais. É a eles que cabe **gerir os últimos dias de uma empresa** até ser liquidada... ou dar uma segunda vida ao negócio / Texto Miguel Prado

◉ O episódio leva já uns anos. Francisco Duarte estava reunido no seu escritório, em Barcelos, com um empresário da construção que enfrentava um processo de insolvência. Francisco, um dos mais ativos administradores judiciais a operar em Portugal, questionou o construtor sobre o desaparecimento de alguns bens que integravam o ativo da empresa. O empresário coloca uma pistola em cima da mesa e afirma: “Já destruí a minha vida toda, tenho aqui duas balas, mas se for preciso usar três também posso usar.”

A história é contada por Francisco Duarte para ilustrar como a vida de um administrador judicial de empresas pode implicar não apenas conhecimentos de Gestão e Direito, mas também uma certa habilidade no trato com os interlocutores, jogo de cintura e, acima de tudo, paciência: “Temos de ter alguma paciência e saber digerir estas situações. O risco de ser empresário é elevado. Temos de fazer alguma psicologia pelo meio”, conta à EXAME.

Francisco, que é administrador judicial há mais de 15 anos, lidera um escritório de Barcelos especializado em processos de insolvência e processos especiais de revitalização (PER). Hoje trabalha com sete colaboradores, mas já foram mais. Conta no currículo com quase 200 PER. A es-

trutura que mantém é pequena, mas vai dando conta do recado. “Tenho processos em praticamente todas as comarcas. Há processos ativos que não implicam praticamente trabalho nenhum. Mas processos a dar trabalho, nomeadamente com bens para vender, são mais de 100”, explica o administrador judicial.

Formado em Gestão de Empresas pela Universidade do Minho, Francisco José Areias Duarte teve de lidar ao longo dos últimos anos com situações distintas. Desde empresas que avançaram para liquidação, como a Petit Patapon, a companhias que conseguiram sobreviver, como a construtora Irmãos Cavaco, passando por grupos que se deixaram enredar em teias complexas de relações entre acionistas, instituições financeiras e sociedades *offshore*, como a Galilei (antiga Sociedade Lusa de Negócios).

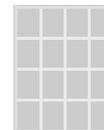
Jorge Calvete é outro nome amplamente conhecido no círculo dos administradores judiciais. Natural da Marinha Grande, fundou em 1997 a Causa & Feito, empresa dedicada à consultoria de gestão, com um foco na recuperação de empresas, e logo de seguida iniciou a atividade como gestor e liquidatário judicial. Ao longo das últimas duas décadas já foi nomeado para 1200 processos de insolvência e re-



**Francisco Duarte** No seu escritório em Barcelos, o administrador judicial tem atualmente em mãos uma centena de processos de venda de ativos de empresas em dificuldades

cuperação de empresas. Hoje conta com 12 colaboradores. “Em PER, devo ter uns 35 processos abertos, dos quais quatro de grande dimensão, como, por exemplo, o da construtora MSF. Em liquidações são cerca de 250, muitos deles parados nos tribunais e uns 100 a 150 a necessitar de intervenção”, contabiliza Jorge Calvete.

Há uns meses, numa conferência promovida pela sociedade de advogados MLGTS, este administrador judicial des-



FOTOURDUARTESILVA

creveu de forma curiosa o que enfrenta no dia a dia quando tem de pegar em empresas em dificuldades. “Nós, que estamos no terreno, bem percebemos a falta de força e de ânimo dos empresários que avançam para um processo de recuperação. Toda a gente tem medo de fazer análises clínicas quando sabe que está doente”, comentou.

#### Salvar ou liquidar?

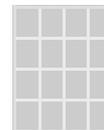
Jorge Calvete considera ser importante distinguir o trabalho de um administrador liquidatário do que tem um administrador judicial de um PER. É, diz o gestor, como comparar um jogador de hóquei e

um futebolista. Mas um dos problemas hoje existentes no tratamento de empresas em dificuldades é que muitas vezes os empresários têm extrema relutância em assumir a crise. E isso pode levar a que, com o passar do tempo, uma empresa que até seria recuperável se torne num caso perdido, que tem de avançar para liquidação, isto é, vender o património para saldar as dívidas (ou parte delas) e fechar a empresa.

Este ano, o governo promoveu uma reforma do quadro legal aplicável às empresas em dificuldades com novas regras para a recuperação extrajudicial e outras condições para que os empresários e os

credores possam negociar. Não é, para já, claro se esta reforma será suficiente para resolver na totalidade os problemas que emanaram da crescente utilização do PER.

“O PER é um excelente mecanismo de recuperação, mas o que se estava a verificar era que algumas empresas estavam a recorrer a este mecanismo já numa situação de quase insolvência”, nota o advogado Nuno Gundar da Cruz, da MLGTS. Depois da criação do figurino do PER, em 2012, houve um recurso por vezes abusivo a este instrumento. Ou porque os sócios de uma empresa a ele recorriam apenas para travar ações de execução dos seus credores, ou porque a situação da ▶



## RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS

### O que muda na lei

O governo anunciou, em março, um novo regime extrajudicial de recuperação de empresas (RERE). Ainda não entrou em vigor, mas prevê várias mudanças para tentar colmatar algumas falhas do regime dos processos especiais de revitalização (PER). Uma das principais vantagens face ao PER é o sigilo sobre os acordos de recuperação

#### Confidencialidade

O RERE permitirá a uma empresa em dificuldades negociar um plano diretamente com todos ou apenas alguns dos seus credores, com garantias de confidencialidade, ao contrário do previsto num PER, cujos atos são sempre publicados no portal Cítius

#### Acordo "à la carte"

Com o RERE, a empresa devedora pode firmar um acordo que incida apenas sobre uma parte das suas dívidas, não sendo obrigada a encontrar uma solução igual para todos os seus credores

#### Garantia do ROC

Num acordo de reestruturação firmado ao abrigo do RERE, o revisor oficial de contas (ROC) terá de atestar que a sociedade em causa não está insolvente. Hoje, muitos juizes aprovam o início de PER de empresas que, na realidade, já estão insolventes

#### Serviços básicos assegurados

Uma empresa que avance para um acordo extrajudicial e que tenha dívidas a empresas de serviços essenciais (água, energia e comunicações) não poderá ser privada do abastecimento durante três meses a partir do momento em que deposite na conservatória do registo comercial o protocolo de negociação do acordo

#### Mediador de recuperação

É criada a figura do mediador de recuperação de empresas, que o devedor poderá solicitar a partir de uma lista a publicar pelo lapmei. A partir dessa solicitação, o lapmei tem cinco dias para o nomear.



► empresa era já tão débil que os planos de recuperação não funcionavam.

Filipe Lowndes Marques, sócio da ML-GTS, sublinha que “muitos empresários vivem na ilusão de que os problemas da empresa são questões conjunturais”. “E as grandes empresas muitas vezes também estão em negação”, acrescenta este advogado, especializado na área financeira e de recuperação de empresas.

E há uma outra linha a separar o mundo das insolvências do universo dos PER. Nuno Gundar da Cruz observa que “no processo de insolvência o papel do administrador judicial é essencialmente liquidatário, é um papel mais burocrático”, sendo que, na sua opinião, “os administradores de insolvência são pouco céleres a tratar dos assuntos”. Já nos PER, afirma o advogado, “o papel do administrador judicial é muito ativo e os processos correm mais rapidamente”.

#### Fraudes “são exceções”

Nos últimos anos vieram a público vários casos de administradores de insolvências investigados pelo Ministério Público por fraudes, nomeadamente por, em conluio com os gerentes das empresas que acompanhavam, se terem apropriado de património dessas sociedades, em prejuízo dos credores.

No final de 2015, um administrador de insolvência da comarca de Lisboa foi detido por fraude fiscal e branqueamento

de capitais, acusado de se ter apropriado de forma ilícita de três milhões de euros. Em abril deste ano, como o jornal *Expresso* então escreveu, um outro administrador judicial, de Anadia, foi constituído arguido sob suspeita de ter desviado cerca de um milhão de euros de quatro empresas ao longo de seis anos.

Filipe Lowndes Marques e Nuno Gundar da Cruz consideram que as fraudes praticadas por administradores judiciais “são exceções”. E confessam ter uma boa imagem do gestor judicial, que introduz num processo de recuperação de uma empresa os conhecimentos de gestão e economia complementares ao *know-how* jurídico que os advogados e representantes legais dos credores têm nestes processos.

#### Segredo ou transparência?

O chavão de que “o segredo é a alma do negócio” é, em parte, contestado por Francisco Duarte. Este administrador judicial tem por hábito disponibilizar publicamente, na Internet, o máximo de documentação relativa aos processos que tem à sua responsabilidade. E isso significa frequentemente que qualquer cidadão, e não apenas os credores, pode ler os fundamentos das várias reclamações de créditos num dado processo.

A legislação não proíbe os administradores judiciais de divulgarem essa documentação, mas também não os obriga a fazê-lo (com exceção da divulgação no

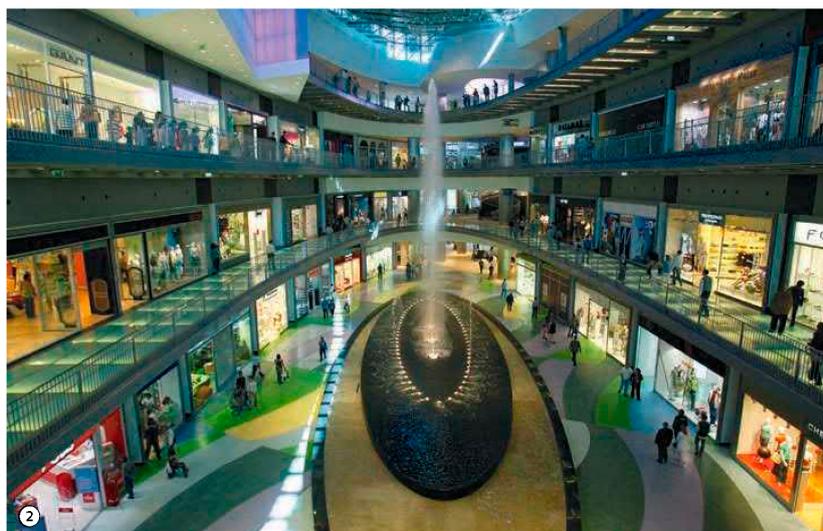
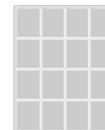


FOTO SÉRGIO GRANDEIRO

- 1 **Cintra** A antiga fábrica de cerveja de Sousa Cintra, em Santarém, foi recuperada com a ajuda do administrador judicial Jorge Calvete
- 2 **Dolce Vita Porto** Em 2015, Jorge Calvete geriu a venda do shopping insolvente da Chamartín ao fundo Lone Star
- 3 **Construção** Foi uma das áreas de atividade que geraram nos últimos anos mais processos de insolvência e revitalização



FOTÓJUNO FOX

portal Citius da lista provisória de créditos, em prazos predefinidos). Para Francisco Duarte, hoje a informação circula mais rápido e não se justifica manter grande secretismo em torno de uma empresa que entrou em PER. “A empresa tem de mostrar os números, tem de ser transparente”, defende.

Ao longo dos últimos meses, em diversos PER atribuídos a Francisco Duarte, tornou-se possível encontrar no portal Citius os detalhes sobre como um determinado banco credor concedeu financiamento a uma dada empresa, obtendo, por essa via, os pormenores que os bancos habitualmente recusam revelar à comunicação social. E assim conseguindo alguma luz sobre as circunstâncias em que uma empresa em PER se endividou.

A banca é, com efeito, uma das partes interessadas em que o trabalho dos ad-

ministradores judiciais funcione. Numa grande parte dos processos de revitalização, são os bancos (por concentrarem a maior parte dos créditos) que têm a última palavra na aprovação ou recusa de um plano de recuperação.

Na conferência que a MLGTS realizou a 6 de julho, em Lisboa, sobre o novo regime extrajudicial de recuperação de empresas, um dos oradores convidados era António Amaral de Medeiros, diretor jurídico do BCP, que então deixou números elucidativos: a banca portuguesa acumulou 30 mil milhões de euros de ativos tóxicos, dos quais 15 mil milhões respeitavam a empréstimos com atrasos superiores a 90 dias, estando 85% desse montante concentrados em quatro bancos.

O responsável do BCP recordou ainda uma intervenção de Vítor Constâncio (que hoje integra a administração do Ban-

co Central Europeu) sobre a destruição de valor económico associada à lentidão dos processos, segundo a qual só a morosidade judicial pode levar a descontos de 40% no crédito malparado.

### Sucessos e insucessos

Francisco Duarte admite que a percentagem de empresas recuperadas em PER é reduzida, mas nota que a isso não será alheio o facto de “muitas das empresas que entraram em PER já estavam insolventes. Se conseguirmos recuperar 10 empresas em 100, já é muito bom”.

Para este administrador judicial, há um conjunto de casos em que o PER funcionou. A Geosil, por exemplo, viu o seu plano de recuperação homologado há mais de dois anos e, diz Francisco Duarte, “continua a vida dela”. Uma outra empresa de um irmão de Américo Amorim também superou o PER e conseguiu manter-se em operação.

A Irmãos Cavaco é também apontada por Francisco Duarte como um caso positivo. Depois de um PER aprovado em 2015 e anulado em 2016, a construtora avançou, em 2017, com um processo de insolvência, conseguindo fazer aprovar um plano de recuperação.

Como experiências que o marcaram pela positiva, Francisco Duarte aponta vários casos de insolvências singulares em que “as pessoas conseguiram dar a volta”.

Jorge Calvete resume, numa pincelada, o positivo e o negativo do seu trabalho como administrador judicial. “Os momentos chave são quando se alinham os interesses dos vários credores, trabalhadores e bancos”, aponta, lembrando o trabalho feito, por exemplo, na salvação da fábrica de cerveja Cintra e na reativação dos hotéis que pertenciam ao empresário Carlos Saraiva. O sinal menos? “Os despedimentos nas fábricas de vidro da Marinha Grande, que é a minha terra”, lamenta.

Com mais ou menos alterações na lei, a vida dos administradores judiciais em Portugal continuará a ser feita de um misto de histórias de sucesso e empresas liquidadas, dívidas saldadas e créditos perdidos, postos de trabalho salvos e empregos destruídos. Porque o engenho de um administrador judicial pode relançar uma empresa, mas na base tem de existir um negócio sustentável em si mesmo. ●