



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**Causas da insolvência das pequenas e médias  
empresas:  
a perceção dos empresários dos concelhos de Castelo  
Branco e da Covilhã**

**Mariana Beatriz Galeano Lima Cardoso**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e Criação de Empresas**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor Pedro Miguel Ramos Marques da Silva

**Covilhã, Junho de 2018**



*“Success is the ability to go from failure  
to failure without losing your enthusiasm”*

**Winston Churchill**

*“Whenever you see a successful business,  
someone once made a courageous decision”*

**Peter F. Drucker**



*Para a minha avó Candi, a eterna sonhadora  
que sempre acreditou que eu chegaria a Doutorada.*



## Agradecimentos

Quero agradecer ao meu professor Pedro Silva, pela oportunidade de poder elaborar a minha tese de dissertação com ele, por todo o apoio e dedicação que me ofereceu ao longo deste percurso, e pela confiança que me depositou para a realização deste trabalho.

Agradeço profundamente, a todos os empresários que aceitaram participar neste projeto, a disponibilidade que demonstraram em partilhar todas as suas histórias comigo, tanto as boas como as más, e considero-me uma felizarda por ter conhecido todas estas pessoas fantásticas cheias de vivências e conhecimentos e por poder partilhar todas essas experiências neste estudo.

À minha mãe Sílvia, e tia Nani, por me proporcionarem o desenvolvimento deste projeto, por me darem tudo o que estava (e que não estava) ao seu alcance, e me apoiarem em todos os momentos. Obrigada pela paciência durante todos estes anos.

Ao meu companheiro André por ter ficado sempre do meu lado, por todo o amor e carinho, por ter acreditado em mim e me incentivado todos os dias, sem reclamar.



## Resumo

O insucesso empresarial tem sido um tema frequentemente abordado na literatura. No entanto, o fenómeno da insolvência é ainda hoje pouco investigado.

O objetivo deste estudo é identificar as causas das insolvências das pequenas e médias empresas na perspetiva do empresário.

No estudo desenvolve-se uma revisão da literatura sobre as causas das insolvências e sistematizam-se dez causas que podem contribuir para este desfecho.

A metodologia utilizada foi qualitativa, utilizando-se o método da entrevista semiestruturada numa amostra de dez empresas sediadas nos concelhos de Castelo Branco e da Covilhã.

Com a informação fornecida pelos empresários expondo a sua experiência, discutem-se as causas e destacam-se as duas mais frequentes que conduziram à insolvência destas empresas: má gestão e os créditos incobráveis de clientes. Foi possível constatar que apesar do encerramento destas empresas, é possível recolher conhecimentos e lições úteis para o sucesso de futuras empresas e projetos.



## Abstract

Entrepreneurial failure has been a frequent subject in the literature. However, the phenomenon of insolvency is still little investigated.

The purpose of this study is to identify the causes of the insolvencies of small and medium sized companies from the perspective of the entrepreneur.

In this study, a review of the literature on the causes of the insolvencies is made and ten causes that can justify this event are systematized.

The methodology used was qualitative, using a semi-structured interview method in a sample of ten companies located in the regions of Castelo Branco and Covilhã.

A discussion is developed on the causes of insolvencies with the information provided by the entrepreneurs. The two most frequent causes that led to insolvency are identified: bad management and customer bad debts. It was possible to determine that the failure of these companies allowed the gathering of knowledge and useful insights for the success of future companies and projects.



# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>VII</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>XV</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>XVII</b>
<b>LISTA DE ACRÓNIMOS</b> .....	<b>XIX</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. CONCEITOS .....	1
1.2. O IMPACTO DA INSOLVÊNCIA.....	3
1.2.1. Sobre a economia e a sociedade .....	3
1.2.2. Sobre o empresário.....	5
1.3. ASPETOS LEGAIS DO PROCESSO DE INSOLVÊNCIA .....	7
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA: CAUSAS DAS INSOLVÊNCIAS</b> .....	<b>11</b>
2.1. FALTA DE COMPETÊNCIAS OU EXPERIÊNCIA EM GESTÃO .....	11
2.2. A DIMENSÃO E A JUVENTUDE DA EMPRESA .....	12
2.3. RÁPIDO CRESCIMENTO SEM CONTROLO .....	13
2.4. COLAPSO DE PARCERIAS .....	14
2.5. ALTERAÇÕES NA COMUNIDADE LOCAL .....	14
2.6. INCAPACIDADE OU RELUTÂNCIA PARA EXPANDIR A MERCADOS REGIONAIS, NACIONAIS OU GLOBAIS .....	15
2.7. CONCORRÊNCIA E LOCALIZAÇÃO .....	16
2.8. MUDANÇA DAS NECESSIDADES DO MERCADO .....	16
2.9. INSUCESSO RELACIONADO COM CAUSAS FAMILIARES E SAÚDE .....	17
2.10. CAUSAS FINANCEIRAS.....	18
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>21</b>
<b>4. DISCUSSÃO E ANÁLISE</b> .....	<b>25</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>35</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>37</b>



# Índice de Figuras

FIGURA 1 - ESQUEMA DO PROCESSO DE INSOLVÊNCIA.....	8
FIGURA 2 - CAMINHO DE INSOLVÊNCIA FINANCEIRA DE OOGHE E VAN WYMEERSCH.....	19



# Índice de Tabelas

TABELA 1 - NÚMERO DE EMPRESAS EXISTENTES EM 2015 NOS CONCELHOS DE CASTELO BRANCO E COVILHÃ.....	4
TABELA 2 - EMPRESAS ENTREVISTADAS .....	23
TABELA 3 - SÍNTESE DAS CAUSAS DAS INSOLVÊNCIAS DESTACADAS PELOS EMPRESÁRIOS .....	25



## Lista de Acrónimos

BTT	Bicicleta Todo-o-Terreno
CIRE	Código de Insolvência e Recuperação de Empresas
CPPT	Código do Processamento e Processo Tributário
EUA	Estados Unidos da América
PME	Pequenas e Médias Empresas



# 1. Introdução

O insucesso empresarial é um fenómeno estudado recorrentemente na literatura nas últimas décadas (Ooghe & De Prijcker, 2006). Contudo, o fenómeno da insolvência é ainda hoje pouco investigado.

O objetivo deste trabalho é identificar as causas das insolvências das empresas na perspetiva do empresário, e perceber que conhecimentos úteis se podem obter a partir destes insucessos empresariais. De facto, compreender o insucesso empresarial é importante porque se as causas que conduziram à insolvência forem de conhecimento geral, os proprietários conseguirão mais facilmente identificar as falhas nas suas empresas e idealmente corrigi-las, de modo a que os seus novos projetos sejam bem-sucedidos. Alguns autores defendem ainda que estudos de comparação entre empresas bem-sucedidas e empresas insolventes são imprescindíveis para identificar vários tipos de práticas e até reconhecer os benefícios do processo de insolvência (Perry, 2001).

Com este estudo pretende-se preencher algumas lacunas da literatura relacionadas com o processo de insolvência e as suas causas.

O trabalho divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo destina-se a enquadrar os conceitos abordados ao longo do trabalho e faz-se uma breve abordagem ao impacto das insolvências na sociedade e no empresário. No segundo capítulo faz-se uma revisão da literatura sobre as causas das insolvências das empresas e expõem-se dez causas que podem justificar esse acontecimento. Posteriormente, apresenta-se a metodologia utilizada. Foi escolhido o método qualitativo através de entrevistas presenciais com guião semiestruturado e constituiu-se uma amostra de dez empresas sediadas nos concelhos de Castelo Branco e Covilhã. No quarto capítulo desenvolve-se a discussão dos resultados fazendo-se a análise das entrevistas, onde se apresentam as causas das insolvências mais destacadas pelos empresários e destacando-se algumas das suas experiências. Por fim, o quinto capítulo conclui o trabalho.

## 1.1. Conceitos

O termo insolvência designa a situação das empresas que se encontram incapacitadas de liquidar as suas dívidas. Naturalmente, o termo serve ainda para designar a situação da empresa abrangida por um processo legal de insolvência, ou seja, pelo conjunto de atos e formalidades que decorrem desde o início do processo até ao seu encerramento.

Revendo a literatura, muitos autores tomam como sinónimos os termos de insolvência e falência. No entanto, a falência de uma empresa é apenas um dos resultados possíveis do processo de insolvência. De facto, os processos de insolvência têm dois objetivos fundamentais: fornecer ao credor uma solução eficiente quando o devedor é insolvente e fornecer mecanismos para reabilitar financeiramente as

empresas. Quando se constata que a empresa é incapaz de cumprir as suas obrigações, depois de se ter mostrado economicamente inviável ou considerado impossível a sua recuperação financeira, a empresa vai à falência e o seu destino é o encerramento. Em contraste, se se considerar que a empresa é viável após ponderação de vários critérios, então inicia-se um processo de revitalização onde se fornecerão meios com o objetivo de a reabilitar financeiramente. É assim possível que uma empresa em insolvência declare falência no final do processo, no entanto, enquanto não atingir esse momento, é apenas considerada insolvente. Este assunto irá ser explorado no ponto 1.3.

Como afirmam Stokes & Blackburn (2002), existe na literatura uma confusa gama de termos utilizados para descrever o insucesso como fenómeno, muitos deles com forte conotação pejorativa.

Efetivamente, constata-se que a nomenclatura relacionada com o insucesso é muitas vezes feita através de termos como morte, descontinuação, falência, insolvência, encerramento, falha, em grande medida utilizados como sinónimos, esquecendo por vezes a natureza e o motivo deste desfecho (Beaver, 2003). Existe evidência de que apenas uma pequena porção das empresas descontinuadas envolve falência (Hall & Young, 1991) pelo que o rigor da terminologia deveria prevalecer.

Não obstante, reconhece-se que há uma tendência para associar encerramento do negócio com insucesso do negócio e a supor que a maioria dos proprietários que encerram um negócio o fazem porque falharam de alguma forma (Beaver, 2003).

O termo insucesso refere-se ao acontecimento na vida de um negócio que levou à incapacidade de gerar recursos suficientes e em que o empreendedor não alcança os seus objetivos e expectativas. Por algum motivo, o empreendedor não teve recursos suficientes para assegurar a continuidade do seu negócio. Esta configuração é tipicamente associada com o limitado conceito de insucesso e insolvência que pode levar à falência (Zacharakis et al., 1999).

Fredland & Morris (1976) defenderam que a descontinuidade do negócio poderia ser um termo alternativo ao fracasso, uma vez que a descontinuidade sugere que os recursos foram transferidos para oportunidades mais lucrativas. Contudo esta definição tem limitações potencialmente significativas. Primeiro, porque não leva em conta o motivo da insolvência nem do encerramento. Depois, parece ser uma definição demasiado ampla que considera que insucesso e dissolução têm o mesmo significado (Everett & Watson, 1998). Por fim, incluiria empresas que são vendidas porque o proprietário deseja aposentar-se por razões de idade ou saúde, empresas que são vendidas com lucro, empresas que são vendidas porque o proprietário simplesmente deseja desenvolver outro projeto (Fredland & Morris, 1976), ou até empresas que são simplesmente dissolvidas por outro motivo. Uma empresa que tenha sido vendida, não implica necessariamente que o tenha sido por não ser viável. Também pode acontecer o caso de não existirem herdeiros que demonstrem vontade de continuar o negócio quando

este pertence a um núcleo familiar, e desta forma se decidir pela dissolução da empresa. Nenhum destes casos demonstra algum tipo de ligação com falência, insolvência ou até mesmo insucesso. Apesar da proximidade destes conceitos, que poderia dificultar a seleção das empresas a entrevistar, optou-se neste trabalho por selecionar apenas empresas em processo de insolvência, do ponto de vista legal. Por uma questão de objetividade e pela maior facilidade de obtenção de informação.

## 1.2. O Impacto da insolvência

No sentido de uma maior compreensão do processo empreendedor, deve-se ter em conta que devido à insolvência, os empresários sofrem um impacto bastante grande nas suas vidas, nas três vertentes seguintes: económica, social e psicológica. Estas são conclusões importantes da investigação académica e realçam o efeito devastador que o insucesso empresarial pode ter sobre a vida de um empreendedor (Singh et al., 2007).

### 1.2.1. Sobre a economia e a sociedade

O valor do empreendedorismo para o desenvolvimento económico, criação de emprego e inovação é reconhecido na sociedade (Lee et al., 2011).

Embora pareça existir consenso geral sobre o insucesso empresarial ser parte integrante do empreendedorismo, existem divergências quando se afirma que esse insucesso poderá ser considerado de alguma forma benéfico para a economia (Cope, 2011).

Vários autores defendem que o insucesso empresarial é positivo para a economia e para a sociedade em geral, devido ao acumular de conhecimentos e recursos com origem nas empresas extintas (Hoetker & Agarwal, 2007). Além disso, o insucesso empresarial pode levar à redução de custos para as empresas sobreviventes (Madsen & Desai, 2010).

Uma das abordagens da investigação escolhida para combater a visão do insucesso tem sido destacar o empreendedorismo como processo de aprendizagem social, e não como um fator económico (Cope, 2011). Vários autores têm argumentado que aceitar o insucesso empresarial pode ser uma maneira produtiva de reduzir perdas e aumentar resultados positivos através da aprendizagem (McGrath, 1999). Landier (2005) coloca a hipótese de a liderança tecnológica dos EUA ser o resultado de um intenso processo de experimentação em que os empreendedores abandonam projetos considerados medíocres, até conseguirem chegar a um grande projeto que seja bem-sucedido. Pode-se tomar empresas como a Cisco, Intel, Microsoft, entre muitas outras, como bons exemplos desta hipótese.

Estes resultados são também consistentes com evidências empíricas sobre a distribuição de empresas por tamanho. Embora menos empresas sejam criadas na Europa, a proporção de micro, pequenas e médias empresas é muito maior na Europa do que nos EUA.

Examinando o caso de Portugal, e especificamente os concelhos de Castelo Branco e Covilhã, no ano de 2015, podemos observar na tabela 1 a enorme discrepância entre micro, pequenas e médias, e grandes empresas existentes.

Tabela 1 - Número de empresas existentes em 2015 nos concelhos de Castelo Branco e Covilhã

Tamanho da Empresa		Micro	Pequena	Média	Grande
Concelho	Nº Trabalhadores	<10	10 a 49	50 a 249	>250
<b>Castelo Branco</b>		5417	126	16	2
<b>Covilhã</b>		4250	118	19	5

O estigma do fracasso é frequentemente mencionado como um grande impedimento à criação de empresas. A visão de que esse estigma existe devido às normas sociais e não apenas às leis, é frequentemente discutida em relatórios governamentais, discursos políticos e na imprensa europeia (Landier, 2005).

Em 2005, por exemplo, a Comissão Europeia abordou estas questões reconhecendo que o medo do insucesso é um obstáculo fundamental ao empreendedorismo e à criação de empresas na União Europeia (Reichenbach & Rada, 2005).

No entanto, existem autores que contradizendo esta teoria, defendem que assumir o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem é pura fé cega (Shane, 2001). O mesmo autor defende que a sociedade se baseia mais no que quer acreditar, em vez de se basear numa análise racional dos dados. De facto, as perceções culturais do insucesso podem influenciar profundamente a alocação de recursos para investimentos de alto risco. O estigma do fracasso afeta a decisão dos empreendedores de continuar ou não a investir nesse tipo de projetos. Também é provável que afete a escolha do tipo de projetos a realizar. Intuitivamente, quando o fracasso é altamente censurado, os empreendedores tenderão a favorecer projetos que aparentemente apresentem menor probabilidade de insucesso (Olaison & Sørensen, 2014).

A teoria de equilíbrio experimental de Landier (2005) defende que se deve favorecer a liquidação de projetos medíocres em detrimento do seu resgate. Segundo o autor, ao tornar a sobrevivência de projetos medíocres uma opção mais atraente, reforça-se o equilíbrio conservador e não se enfraquece o estigma do insucesso.

Também a própria legislação pode validar o significado social de um ato, tornando esse ato mais ou menos aceitável na sociedade (Efrat, 2006). De facto, a legislação das insolvências afeta a possibilidade de um empreendedor recomeçar a sua atividade. Em determinados países da União Europeia, Portugal inclusive, um empresário que possua uma empresa que caiu em insolvência com uma sentença que a defina como culposa, legalmente não pode ocupar qualquer cargo titular numa nova empresa ou numa já existente no mercado por um certo período de tempo. Esse período de

tempo varia entre países e até entre situações insolventes no mesmo país. Em comparação à prática europeia, nos EUA as disposições legais são mais favoráveis relativamente a empreendedores com o objetivo de promover a cultura empreendedora e a tomada de riscos. No caso português, o artigo 189º do CIRE, determina que se o juiz declarar a insolvência como culposa, devem ser identificadas as pessoas, nomeadamente administradores, de direito ou de facto, técnicos oficiais de contas ou revisores oficiais de contas, afetadas pela qualificação, fixando-se, se for o caso, o respetivo grau de culpa. O juiz decreta ainda a inibição das pessoas afetadas de administrarem patrimónios de terceiros, por um período de 2 a 10 anos, e declara essas pessoas inibidas para o exercício do comércio durante um período de 2 a 10 anos, bem como inibidas de ocupar qualquer cargo de titular de órgão de sociedade comercial ou civil, associação ou fundação privada de atividade económica, empresa pública ou cooperativa. Por fim, condena essas as pessoas a indemnizarem os credores do devedor declarado insolvente no montante dos créditos não satisfeitos, até às forças dos respetivos patrimónios, sendo solidária tal responsabilidade entre todos os afetados (CIRE, 2018). Ou seja, se a massa da empresa não for suficiente para indemnizar todos os credores da empresa insolvente, as pessoas associadas ao processo, declaradas como culposas, ficam obrigadas a regularizar a dívida existente, recorrendo ao seu próprio património.

O insucesso empresarial pode ter consequências sérias ao nível de perdas de capital financeiro e social, e até ao nível pessoal como se verá de seguida.

## 1.2.2. Sobre o empresário

### 1.2.2.1. Financeiro

É provável que a insolvência imponha um custo financeiro ao empresário na forma de perda ou redução de rendimento pessoal. Para alguns empresários, os custos financeiros podem-se transformar em dívida pessoal e esta pode levar anos até ser liquidada (Cope, 2011). Dependendo do comportamento empreendedor do empresário, os que possuem uma personalidade mais impaciente poderão investir de um modo mais agressivo e assim aumentar a oportunidade de maior retorno financeiro, embora aumentem também a probabilidade de perdas financeiras no caso de acontecer a insolvência (Arora & Nandkumar, 2011).

Diversos estudos apontaram moderadores na relação entre o insucesso empresarial e os custos financeiros resultantes. Os custos financeiros do insucesso empresarial pelos quais o empresário é responsabilizado podem ser moderados pelo ambiente institucional em que ocorreu o insucesso (Armour & Cumming, 2008). Uma legislação de insolvência mais favorável ao empreendedorismo, por exemplo, redução ou eliminação de responsabilidade pessoal, ou permissão de construção de um novo negócio após a insolvência, podem incentivar potenciais empresários a assumir riscos. No entanto, tal como se pode verificar no ponto 1.3 (aspetos legais do processo de insolvência), em Portugal a legislação das insolvências pode ser um desincentivo ao risco devido ao peso da responsabilidade pessoal, dificultando a construção de um novo negócio após a insolvência.

#### 1.2.2.2. Psicológico

Os efeitos do insucesso do negócio sobre o empresário são mais complexos do que inicialmente possa parecer (Ucbasaran et al., 2013). Embora possa ser uma oportunidade de aprendizagem como já se mencionou em cima, também pode ser uma experiência emocional e traumática que pode impedir essa aprendizagem (Shepherd, 2003). Se o custo do insucesso, seja financeiro, social ou psicológico, for demasiado alto em comparação com o benefício dos conhecimentos adquiridos, o empresário pode escolher desistir do percurso empresarial, o que consubstancia uma perda tanto para o indivíduo como para a sociedade (Ucbasaran et al., 2013).

A literatura sugere dois tipos de custos psicológicos, o emocional e o motivacional (Ucbasaran et al., 2013). Relacionado com a vertente emocional, podem-se enumerar diversas emoções negativas como dor, remorsos, vergonha, humilhação, raiva, culpa e medo (McGrath, 1999; Cope, 2011; Shepherd, 2003; Singh et al., 2007). O insucesso empresarial tem paralelos com a perda de algo ou alguém importante. Shepherd (2003) define esse luto como um termo característico de emoções negativas, relacionadas com a perda de um negócio, que são capazes de desencadear sintomas comportamentais, experimentais e/ou fisiológicos (Shepherd, 2003). Em vários estudos foi observado que o luto era frequentemente acompanhado por ansiedade, ataques de pânico, fobias, raiva, e em alguns casos sintomas fisiológicos como exaustão, hipertensão arterial, insónias e perdas de peso (Shepherd, 2003; Cope, 2011).

Por outro lado, constatou-se que experienciar o fracasso pode aumentar a motivação (Ucbasaran et al., 2013).

Estes custos emocionais podem ser atenuados em empresários que possuam pelo menos um outro negócio em simultâneo e deste modo a extensão pode ser muito menor comparando com empresários com apenas um negócio. Ainda assim, embora a experiência com o fracasso possa motivar a superação de contratempos (McGrath, 1999) e aumentar a confiança, à medida que os fracassos aumentam, a capacidade de justificar esse fracasso diminui, afetando a motivação e a capacidade de ultrapassar a adversidade (Ucbasaran et al., 2013).

#### 1.2.2.3. Social

O insucesso pode gerar custos sociais devido ao seu impacto nas relações pessoais e profissionais. Por exemplo, Singh et al. (2007) e Cope (2011) apontam para o colapso dos casamentos e relacionamentos próximos após a insolvência. A qualidade das relações após uma insolvência pode ser diminuída como resultado do estigma associado ao fracasso (Sutton & Callahan, 1987). Mais especificamente, o estigma é a desvalorização social de uma pessoa que se desvia das normas de uma unidade social (Efrat, 2006) e é profundamente desacreditada (Sutton & Callahan, 1987). O estigma também pode levar à discriminação negativa em relação a oportunidades de emprego e acesso a recursos futuros (Cope, 2011). Esses custos sociais, resultantes do estigma do fracasso, podem explicar por que alguns empreendedores se distanciam socialmente (Cope, 2011).

### 1.3. Aspetos legais do processo de insolvência

O processo de insolvência é um processo de execução universal que tem como finalidade a satisfação dos credores, pela forma prevista num plano de insolvência, baseado nomeadamente na recuperação da empresa compreendida na massa insolvente, ou, quando tal não se afigure possível, na liquidação do património do devedor insolvente e a repartição do produto obtido pelos credores (Art.1º CIRE). De acordo com o artigo 3º do Código da Insolvência e Recuperação de Empresas (CIRE, 2018), é considerado em situação de insolvência, o devedor que se encontre impossibilitado de cumprir as suas obrigações vencidas.

Tratando-se de devedor de qualquer natureza em situação económica difícil ou em situação de insolvência meramente iminente, este pode requerer ao tribunal um processo especial para acordo de pagamento, previsto nos artigos 222º-A a 222º-J do código de insolvência e recuperação de empresas.

De acordo com o Artigo 2º do CIRE, podem ser objeto de processo de insolvência:

- a) Quaisquer pessoas singulares ou coletivas;
- 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.

As pessoas coletivas e os patrimónios autónomos por cujas dívidas nenhuma pessoa singular responda pessoal e ilimitadamente, por forma direta ou indireta, são também considerados insolventes quando o seu passivo seja manifestamente superior ao ativo, avaliados segundo as normas contabilísticas aplicáveis (CIRE, 2018).

Tratando-se de uma empresa, e considera-se empresa toda a organização de capital e de trabalho destinada ao exercício de qualquer atividade económica (Art.5º CIRE), a impossibilidade de cumprir as obrigações vencidas implica um juízo de análise do conjunto do passivo e das circunstâncias do incumprimento, onde se conclua que a empresa não vai cumprir. Ou seja, a incapacidade de dar satisfação a obrigações que, pelo seu significado no conjunto do passivo do devedor, ou pelas próprias circunstâncias do incumprimento, evidenciam a impotência, para o obrigado, de continuar a satisfazer os seus compromissos (NFS, 2013).

O esquema do processo de insolvência pode ser apresentado da seguinte forma:

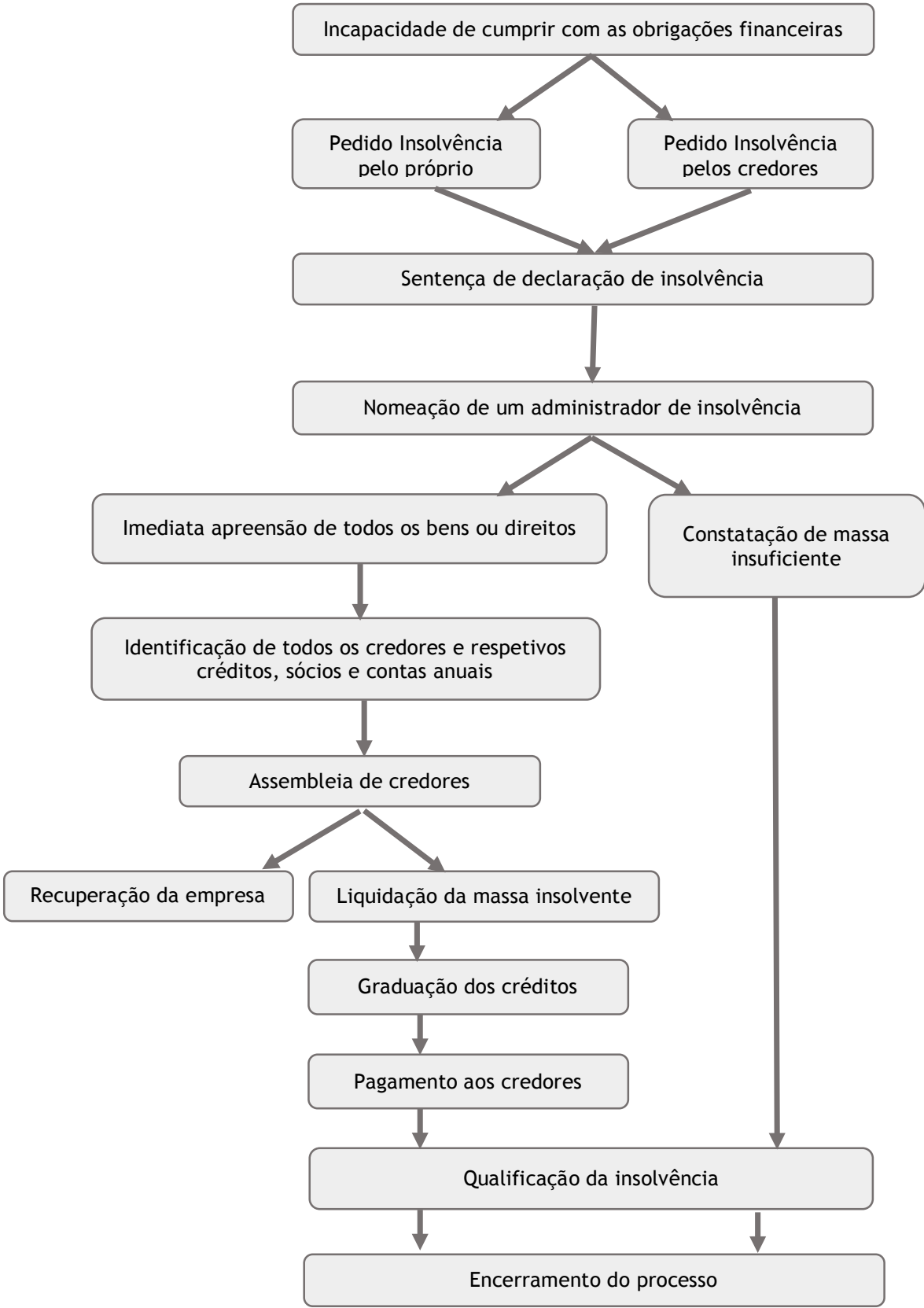


Figura 1 - Esquema do processo de insolvência  
Fonte: Elaboração própria

O primeiro passo que desencadeia a abertura do processo é o pedido de insolvência. É legítima a solicitação de insolvência por parte do próprio; quem for responsável pelas dívidas do insolvente; qualquer credor, ainda que condicional e qualquer que seja a natureza do crédito ou pelo Ministério Público, em representação das entidades cujos interesses lhes estejam legalmente confiados.

Este impulso processual é seguido por uma apreciação e é então declarada a sentença de insolvência (CIRE, 2018).

A petição tem que ser escrita, e tem que conter a indicação da causa de pedir, assim como o pedido. Se for apresentada pelo devedor, empresário ou titular de uma empresa, pode conter um plano de insolvência.

Para a empresa, a consequência imediata é a fixação da residência do responsável legal e a nomeação de um administrador de insolvência. Segue-se a imediata apreensão pelo administrador de insolvência de todos os bens ou direitos na titularidade do insolvente.

O devedor é ainda notificado para entregar ao administrador de insolvência a relação de todos os credores e respetivos créditos, ações e execuções pendentes, a indicação das atividades a que se tenha dedicado nos últimos 3 anos, a identificação dos sócios ou acionistas, e as contas anuais relativas aos três últimos anos.

Procede-se à liquidação da massa insolvente e à graduação dos créditos, ou seja, a ordem pela qual os pagamentos serão feitos. Essa ordem é definida pelo juiz.

Por fim, a insolvência é qualificada e o processo é encerrado. O artigo 185º do CIRE prevê dois tipos de insolvência, a culposa e a fortuita. Uma insolvência é declarada culposa quando a situação tiver sido criada ou agravada em consequência da atuação, dolosa ou com culpa grave, do devedor, ou dos seus administradores, de direito ou de facto, nos três anos anteriores ao início do processo de insolvência. Ou seja, considera-se sempre insolvência culposa quando os seus administradores, de direito ou de facto tenham realizado qualquer dos pressupostos previstos no artigo 186º do CIRE, de onde se destacam os seguintes:

- destruído, danificado, inutilizado, ocultado, ou feito desaparecer, no todo ou em parte considerável, o património do devedor;
- disposto dos bens do devedor em proveito pessoal ou de terceiros;
- feito do crédito ou dos bens do devedor uso contrário ao interesse deste, em proveito pessoal ou de terceiros, designadamente para favorecer outra empresa na qual tenham interesse direto ou indireto.

Uma vez que o processo de insolvência tem por finalidade o pagamento, quando se procede à liquidação da massa insolvente e se constata que esta não é sequer suficiente para fazer face às dívidas, desde logo as custas do processo e a remuneração do administrador da insolvência, é determinado que o processo não prossiga após a sentença de declaração de insolvência ou que seja mais tarde encerrado, consoante a insuficiência da massa seja reconhecida antes ou depois da

declaração. Em ambos os casos, porém, prossegue sempre o incidente de qualificação da insolvência (CIRE, 2018).

Como sintoma da existência de dificuldades financeiras da empresa, podem surgir casos em que começa a haver incumprimento do pagamento das obrigações fiscais e da segurança social. Se isso se verificar, gera-se uma situação de dívida para com as entidades estatais, e abre-se um processo de execução fiscal em nome da empresa onde a mesma se transforma no executado. Tal como previsto no Código de Processamento e de Processo Tributário (CPPT, 2017), podem ser executados no processo de execução fiscal, os devedores originários e os seus sucessores que possuam dívidas ao Estado e a outras pessoas coletivas de direito público que devam ser pagas por força de ato administrativo, na situação em que se verifique inexistência de bens penhoráveis (CPPT, 2017).

Lê-se também no CPPT, que no caso de insuficiência de bens do devedor, ou seja, caso a empresa (executada original) não possua bens penhoráveis ou não tenha massa insolvente suficiente para fazer face às dívidas geradas, a execução dessas mesmas dívidas reverterá contra os responsáveis, ou seja, o sócio ou sócios tomados como gerentes, ou outro membro da organização designado como tal, na Certidão de Registo Comercial da empresa. Este processo é denominado de reversão. Após a execução reverter aos sócios-gerentes ou gerentes, o órgão de execução fiscal citá-los-á. A falta de citação de qualquer dos responsáveis não prejudica o andamento da execução contra os restantes, e se o pagamento não for efetuado dentro do prazo definido, os responsáveis subsidiários suportarão, além das custas a que tenham dado causa, as que forem devidas pelos originários devedores, tal como juros (CPPT, 2017).

## 2. Revisão da literatura: causas das insolvências

O fenómeno da insolvência é obviamente complexo e em muitos casos existem múltiplos fatores que contribuem para esse desenlace, não sendo também fácil, por vezes, distinguir o que são causas ou meras consequências. De seguida, procuram-se sistematizar as razões apresentadas na literatura para o insucesso das empresas.

### 2.1. Falta de competências ou experiência em gestão

A gestão é reconhecida na literatura como um fator crítico para o insucesso de uma empresa (Greening & Johnson, 1996). A motivação e as competências dos administradores influenciam, sem dúvida, o modo como a empresa é dirigida. Várias empresas que caem na insolvência são o resultado da insuficiência de competências adequadas à sua gestão (Newton, 1985). Gaskill et al. (1993) constatou que deter características empreendedoras relevantes para o começo do novo negócio, muitas vezes não implica possuir as aptidões necessárias para gerir esse negócio. O mesmo estudo conclui que um indivíduo bem-sucedido na fase de criação de uma empresa, não tem de ser necessariamente bem-sucedido na gestão da mesma durante o seu crescimento e maturação. O autor defende ainda que alguns empreendedores são seduzidos pelo desafio da inovação e do risco associado à fase inicial, descuidando as fases posteriores do ciclo de vida do negócio, que exigem diferentes tipos de aptidões de gestão (Gaskill et al., 1993).

Com frequência, os problemas de gestão relacionam-se com os recursos humanos (Haswell & Holmes, 1989). Em certos casos, o proprietário da empresa passa de uma posição de trabalhador num emprego anterior, diretamente para gerente da sua empresa, e por isso não possui qualquer tipo de conhecimentos sobre como selecionar, formar, organizar, e gerir os recursos humanos da empresa no quotidiano. Um grande número de proprietários de empresas não tem habilitações e/ou experiência para estabelecer boas práticas de trabalho e sistemas de produção ou reconhecer as mais adequadas ao negócio em questão. A gestão inadequada leva a mecanismos de controlo insuficientes e ineficiências operacionais (Ropega, 2011). Quando a gerência não possui essas capacidades, o mais provável é a equipa também não desenvolver o seu nível máximo de trabalho (Nietzke & Faupel, 2004) e por vezes nem é reconhecida a necessidade de melhorar ou ajustar os métodos de produção ou prestação do serviço. Esta situação é mais evidente nas empresas que têm um número de trabalhadores baixo, uma vez que estes negócios provavelmente não têm uma gestão de recursos humanos eficiente ou um departamento encarregue dessa responsabilidade (Nietzke & Faupel, 2004). Se o gerente não tem a capacidade de se adaptar rapidamente a novos desafios, ou estes não se

encontrem no domínio do seu conhecimento ou experiência, torna-se uma questão de tempo até se sentir sobrecarregado com a responsabilidade aparentemente cada vez maior de ser o seu próprio chefe (Nietzke & Faupel, 2004). Num curto período de tempo, a empresa poderá enfrentar grandes problemas de sobrevivência, e a sua queda poderá aparecer logo após a sua constituição (Ropega, 2011).

Para contornar a falta de competências na gestão, a solução poderá passar pela elaboração de um plano de trabalho (Drucker, 1986). Sem um plano de trabalho ainda que básico, as empresas tendem a desviar-se dos seus objetivos, o que cria obstáculos difíceis de resolver a médio e longo prazo, e pode pôr em risco a viabilidade da empresa (Drucker, 1986). Se não existir necessidade de desenvolver um plano de negócios para fins comerciais ou financeiros, este raramente é criado (Perry, 2001). Aliás, em geral, ainda que o planeamento seja feito, é feito incorretamente e torna-se exagerado ou ineficaz (Mintzberg, 1994) existindo empresas que o evitam completamente (Perry, 2001).

Muitas empresas entram em insolvência como consequência de habilitações insuficientes e inadequadas da gestão uma vez que muitos empresários/gerentes possuem apenas experiência na área do negócio que estão a desenvolver. Assim não estão dispostos a aceitar conselhos de profissionais externos à empresa, reduzindo as probabilidades de a empresa sobreviver a médio e longo prazo (Newton, 1985). Normalmente esses proprietários, também gerentes da empresa, executam papéis multifuncionais fazendo atendimento de clientes, gestão dos recursos humanos, supervisão da contabilidade, bem como o desenvolvimento e a monitorização do negócio em si, seja ele o controlo de produção ou a prestação de serviços. Deste modo, exercem uma forte influência sobre todas as áreas do negócio, incluindo aquelas onde não possuem experiência. Esta abordagem pode conduzir a um proprietário exausto e frustrado e um negócio que não é eficaz no seu funcionamento devido à falta de empenho (O'Neill & Duker, 1986).

## 2.2. A dimensão e a juventude da empresa

Organizações novas não possuem relacionamentos estáveis porque a confiança entre agentes ainda não foi estabelecida. A falta de relações estáveis e a ausência de confiança afetam, não só as pequenas novas empresas que precisam de criar uma rede de contactos externa, mas também afetam a capacidade de atrair e manter uma força de trabalho qualificada (Swaminathan, 1996).

Associado à confiança e dificuldades de relacionamento, vêm os problemas associados à juventude e pequena dimensão. Características como tamanho, maturidade, mercado, flexibilidade, devem ser levados em consideração aquando do estudo do insucesso empresarial. No entanto, a juventude é um assunto importante na investigação das causas de insolvência de empresas. As empresas jovens necessitam de ganhar legitimidade externa para estabelecerem relações comerciais estáveis com clientes, credores, investidores, ou outras organizações. Devem também fortalecer-se como organização e melhorar a cooperação entre os membros da organização nos seus primeiros anos de

existência (Kale & Arditi, 1998). Por este motivo muitas empresas são vulneráveis e caem no insucesso logo nos primeiros anos de existência (Fichman & Levinthal, 1991).

O tamanho da empresa foi considerado como influenciador na disponibilidade de recursos. A falta de recursos, tanto financeiros como humanos, coloca as pequenas empresas em desvantagem. Organizações pequenas tendem a deparar-se com dificuldades em demonstrar a sua legitimidade para com os clientes, fontes de capital e redes de contactos (Zarajczyk, 2007). Pequenas empresas não possuem a quantidade de recursos financeiros ou o apoio de credores que ajudem a lidar com as contrações do mercado. Além disso, as pequenas organizações deparam-se com maior dificuldade em atrair colaboradores qualificados por não poderem garantir uma progressão de carreira como numa grande organização.

As deficiências de gestão que causam insucesso nas empresas também diferem entre tipos de empresas. Por exemplo, a culpa do insucesso de empresas mais jovens é muitas vezes atribuída aos conhecimentos de gestão da empresa e gestão financeira, enquanto que numa empresa mais antiga, é apenas atribuída à incapacidade de se adaptar a mudanças externas (Ooghe & De Prijcker, 2006).

### 2.3. Rápido crescimento sem controlo

A administração ou o empresário que lidera uma empresa de crescimento ambicioso tem o objetivo de tornar a sua empresa a mais importante do seu setor. Estas empresas conseguem-se distinguir pela alta propensão ao risco e pelo seu excessivo otimismo (Ropega, 2011). Não atribuem importância a planos de longo prazo, problemas e armadilhas que poderiam derrubar a empresa são ignorados e a estrutura organizacional e de gestão permanece praticamente inalterada. A deficiência inicial dos líderes desta empresa é a reação aos primeiros sucessos da empresa. A gestão torna-se deslumbrada e excessivamente otimista. O defeito inicial é a grande subestimação da procura dos produtos ou serviços da empresa. Essa subestimação é a consequência do excesso de otimismo ou da falta de conhecimentos sobre o mercado em que a empresa se insere, como o seu tamanho, ou a velocidade a que os clientes trocam os produtos ou serviços pelos da concorrência. Como resultado desta situação, não há oferta suficiente para cobrir a procura, e por consequência, não há vendas suficientes para cobrir as despesas, o que significa perda de liquidez, e problemas de solvência. A longo prazo, essa situação leva à debilitação financeira e os sinais são ignorados e interpretados como o efeito de fatores externos (Ropega, 2011).

Broome (2001) afirma que algumas empresas sofrem um crescimento demasiado rápido e desgovernado, que vai para além da sua capacidade, o que se pode tornar tão ou mais trágico do que não existir volume de negócios suficiente. Do ponto de vista do autor, esta situação pode criar dois problemas. Em primeiro lugar, cria uma dívida excessiva que deixa a empresa com fundos insuficientes para dar resposta ao novo volume de procura. Em segundo lugar, depara-se com falta de financiamento para recrutar pessoal qualificado adicional devido à dívida excessiva criada. Broome (2001) sugere sempre que o crescimento controlado é o melhor caminho a seguir, mesmo que signifique recusar uma

nova oportunidade de negócio. Argumenta-se que é preferível arriscar na insatisfação dos clientes, do que num negócio que poderá ferir gravemente ou mesmo fatalmente a viabilidade da empresa (Zarajczyk, 2007).

## 2.4. Colapso de Parcerias

Não existem estudos relevantes diretamente focados no colapso de parcerias como causa de insolvência. Embora exista pouca investigação, alguma discute o tema indiretamente. Num estudo de Berryman (1983) são discutidos problemas relacionados com as diferenças de personalidade desconhecidas antes de formar uma parceria. Gaskill et al. (1993) comentam o desentendimento entre as partes sobre uma determinada tarefa ou as suas delimitações, ou sobre as tarefas incumbidas a cada parte. O colapso de uma parceria parece estar intimamente ligado com a falta de um plano de negócios já discutido anteriormente (Zarajczyk, 2007). Além disso, a incompetência de uma ou várias parcerias pode ser um fator avassalador (Gaskill, et al., 1993).

Berryman (1983) defende que diferentes tipos de conhecimentos de gestão são necessários em diferentes fases do ciclo de vida da empresa. Quando os membros das parcerias não são capazes de dispor desses conhecimentos no momento em que são necessários, e não estão dispostos a delegar a responsabilidade a uma terceira parte, o falhanço do negócio é muitas vezes inevitável.

Um fator que se deve ter em conta antes de se consolidar uma parceria são os objetivos individuais de cada parceiro. Diferentes objetivos podem ser problemáticos para o sucesso da empresa a longo prazo (Zarajczyk, 2007).

## 2.5. Alterações na comunidade local

Muitas vezes, quando os padrões de tráfego se alteram influenciando o ambiente e a logística local, certas empresas, nomeadamente as pequenas, podem sofrer uma quebra no volume de negócios que as leva para um ponto de insolvência (Gibbons, 1982). Nalgumas situações, não são só as empresas pequenas ou mais recentes que sofrem impactos que podem alterar o volume de negócios, mas todas as empresas cuja carteira de clientes dependa do trajeto do trânsito. Uma alteração das regras de estacionamento numa determinada zona pode ter uma influência drástica numa empresa que inicialmente se considerava bem localizada, criando a essa empresa um problema de localização aparentemente sem resolução (Ooghe & De Prijcker, 2006).

Em Portugal, no ano de 2011, as autoestradas SCUT (sem custo de utilização) foram transformadas em autoestradas com pórticos eletrónicos sujeitas à cobrança de taxa à passagem. Com relevância para este estudo pode-se observar o caso da A23, sendo a principal estrada dos dois concelhos que aqui se estudam, Castelo Branco e Covilhã. Esta autoestrada foi inicialmente construída por cima dos troços do IP2 (Itinerário Principal 2) com o intuito de melhorar o piso e as ligações a Espanha e Lisboa sem custos para o utilizador. Com a implementação de cobrança de portagens na A23 bem como na A25,

estrada que liga Guarda a Espanha, a única alternativa sem custos de passagem passou a ser pelos itinerários secundários, alternativa que proporciona uma viagem mais morosa, e com condições mais baixas, propiciando mais situações de acidente.

Este acontecimento limitou o desenvolvimento empresarial do interior aumentando custos que as empresas têm a médio e longo prazo, como acontece por exemplo com as empresas de transporte. Também influenciou a decisão das empresas se internacionalizarem, visto que implica custos acrescidos na exportação do produto/serviço. A afluência de clientes foi mais um ponto influenciado pelo acréscimo de custos à deslocação, visto ter ficado mais caro deslocarem-se a esta zona do país, seja por motivos profissionais ou por lazer. Atualmente o custo de utilização da autoestrada A23 na sua totalidade, varia entre os 12,1€ para os veículos da classe 1 e 30,1€<sup>1</sup> para os de classe 4.

O envelhecimento da população também pode ser um fator com implicações no sucesso das pequenas empresas quando influencia diretamente o funcionamento da empresa e a sua área envolvente tornando-a desatualizada e pouco atrativa, fazendo com que potenciais novos clientes procurem outras ofertas mais atrativas ou se desloquem para outras zonas.

Como a empresa é um sistema aberto, deve-se ter em conta a possível influência de fatores exógenos à empresa bem como a percepção deles, e antecipá-los na elaboração da estratégia da empresa (Ooghe & Waeyaert, 2004).

Fatores exógenos ao controlo da empresa são causas predominantes na debilitação das economias locais. Gaskill et al. (1993) argumentam que as políticas autárquicas podem ter um forte efeito nas economias locais, e por consequência no tecido empresarial. Uma fiscalidade pesada e regulamentos restritivos sufocam o desenvolvimento empresarial. Uma vez que o empresário não tem qualquer controlo sobre as políticas autárquicas, a única defesa disponível é a elaboração de uma análise exhaustiva do mercado e da área onde deseja estabelecer o seu negócio (Ooghe & De Prijcker, 2006).

## 2.6. Incapacidade ou relutância para expandir a mercados regionais, nacionais ou globais

Alguns proprietários/gestores de pequenas empresas são incapazes de reconhecer ou prever que, para a empresa prosperar é necessário investigar e conhecer as características e o estado do mercado no qual a empresa se insere. Nalgumas circunstâncias, a melhor opção para a empresa crescer é a expansão da atividade para mercados maiores do que aquele que está a ser considerado. Algumas empresas optam por ignorar mercados mais vastos, ou até a internacionalização, porque consideram que não possuem competências ou conhecimentos técnicos para acompanhar o ritmo que se vive atualmente (Broome, 2001).

---

<sup>1</sup> Valores do site do IMTT

O passo mais importante é escolher uma área que maximize as capacidades e minimize as fraquezas da organização. Aprender a definir o mercado alvo e reunir um vasto conhecimento sobre ele é uma solução para aumentar as vendas e o sucesso do negócio (Sanders, 2004).

## 2.7. Concorrência e localização

A concorrência entre empresas pode, como é óbvio, ser prejudicial para o sucesso de uma organização (McCann, 2004). A competitividade entre setores empresariais afeta a capacidade de uma empresa se manter com uma vantagem competitiva e uma abordagem sustentável (McCann, 2004). Ter plena consciência que ela existe e dos métodos que a empresa pode implementar para fortalecer a sua participação no mercado em questão, é fundamental num ambiente de competitividade agressiva (Zarajczyk, 2007). Holland (1998) defende que existem empreendedores que se distinguem por apostar em novos desafios sem ponderar as suas aptidões em relação à concorrência existente.

A concorrência de grandes empresas pode-se transformar numa ameaça para as pequenas, e torna mais difícil obter vantagens competitivas (Mambula, 2004).

Para além do ambiente onde as pequenas empresas operam, causas de insucesso podem ser atribuídas à localização física da empresa (Beaver & Jennings, 2005). Uma má localização pode ser uma causa de insucesso, e por isso é importante o empresário escolher convenientemente a sua localização (Simmons, 2008) para maximizar número de clientes potenciais.

Se o local físico da empresa claramente tem impacto, também é importante considerar como a Internet e o comércio online estão a modificar a forma como os negócios são conduzidos (Gupta & Govindarajan, 2004). O facto de o consumidor poder fazer compras online tornou-se uma questão importante no processo de tomada de decisão (Wyse, 2004) visto aumentar o seu leque de opções. Com a chegada da internet, poder-se-ia questionar a importância de uma localização física. A internet permite que os consumidores ultrapassem a barreira da localização reduzindo desta forma a necessidade de um espaço físico (Simmons, 2008).

## 2.8. Mudança das necessidades do mercado

O progresso tecnológico dá origem a produtos mais eficientes, mais funcionais, ou simplesmente mais atraentes que geralmente diminuem ou eliminam o interesse de outros produtos já existentes no mercado (Sanders, 2004).

O proprietário/gestor normalmente não reconhece que o consumo de qualquer produto ou serviço está em constante mudança, e que essa mudança deve ser analisada periodicamente para determinar se a procura pelos produtos/serviços oferecidos pela empresa, continua a ser suficientemente grande. É necessário estar sempre em constante atualização e atento ao mercado onde a empresa se insere. As empresas mais suscetíveis a mercados em mudança são as que dependem de poucos, ou apenas de um

produto ou serviço, ou de poucos ou apenas um cliente, como por exemplo, depender de uma grande empresa ou um governo local (Zarajczyk, 2007).

Analisando o problema de outra perspectiva, Holland (1998) defende que todas as empresas têm uma vida definida pelo seu ciclo de negócios, e que grande parte das pequenas empresas não tem os recursos para contornar o momento em que o mercado começa a perder o interesse pelos seus produtos ou serviços. Ou seja, poucos são os gerentes que têm experiência comercial suficiente para reconhecer quando devem procurar novos produtos ou serviços e como é que estes podem ser reproduzidos usando os equipamentos já disponíveis ou fazendo alterações mínimas em todo o equipamento existente. Uma das vantagens das pequenas empresas é a flexibilidade e a dedicação aos seus produtos ou serviços, em comparação com grandes empresas. No entanto, essa dedicação pode tornar-se desfavorável quando surge a necessidade de uma mudança mais radical e diferente (Cohan & Lindburg, 1974). Pequenas empresas normalmente não possuem todos os recursos necessários ou reservas financeiras para responder à procura de um novo produto no mercado. Por ser mais compacta, uma pequena empresa tende a definir os seus objetivos diretamente relacionados com o produto/serviço a desenvolver de modo a reduzir os riscos da empresa (Greiner, 1972).

Outras áreas que as pequenas empresas vão desprezando durante o seu crescimento é a procura contínua de informação sobre os atuais e os potenciais consumidores (Zarajczyk, 2007). Ainda que tenham sido realizados bons estudos de marketing e planeamento no início de vida da empresa, o proprietário deve-se atualizar constantemente sobre os dados demográficos e tendências de consumo, de modo a manter o seu negócio no caminho certo de crescimento. O objetivo deve ser fornecer produtos ou serviços que o consumidor base exige, mas também quando, onde, e como o consumidor necessita deles. A falta de atualização contínua sobre as características demográficas pode levar a uma oferta de produtos desatualizados (Sanders, 2004).

## 2.9. Insucesso relacionado com causas familiares e saúde

Quando se reúne um conjunto de causas de insolvência de PME, raramente se conseguem excluir desses fatores que conduzem ao insucesso motivos relacionados com a família. De acordo com o relatório de estatísticas demográficas realizado pelo Instituto Nacional de Estatísticas, em Portugal, no decurso do ano de 2016 realizaram-se 32399 casamentos, mas foram decretados 22649 divórcios.

O efeito do divórcio sobre pequenas empresas, geridas por intervenientes que se encontrem nessa situação, pode ser devastador.

Também as complicações de saúde ou incapacidade de pessoas fundamentais ao funcionamento da empresa pode dificultar o crescimento e o progresso da mesma. Um controlo médico regular e uma cobertura de seguros de saúde sólida pode ajudar a diminuir o risco do insucesso nas PME, melhorando a saúde dos colaboradores (Zarajczyk, 2007).

Muitas vezes a família do proprietário/gestor é a única unidade de apoio, e a sua importância é ignorada. Além de oferecer esse suporte, a unidade familiar pode englobar um herdeiro que se

considere aprendiz para posteriormente assumir e prolongar o negócio familiar, quando o empreendedor fundador já não se encontrar capaz. Nos casos em que não exista um herdeiro disponível ou não se encontre um investidor interessado, o negócio começará a diminuir até que a sua existência desapareça. Embora este processo não se enquadre num parâmetro típico de falência, um bom empresário deve ter consciência que um bom plano de abertura de uma empresa, deve ser seguido de um plano adequado de encerramento, seja por transmissão de herdeiros, por venda ou simplesmente decisão de fecho (Zarajczyk, 2007).

## 2.10. Causas Financeiras

Ao classificar os sintomas de insucesso empresarial, consegue-se observar uma tendência geral para separar os sintomas financeiros e não financeiros. Os principais sintomas da deterioração da situação financeira da empresa são: a queda nas vendas e no lucro, a diminuição da liquidez, o declínio na quota de mercado (Crutzen & Caille, 2007), o aumento dos custos operacionais, o alto nível de endividamento e o grande excesso de capacidade (Ooghe & De Prijcker, 2006).

Os sinais mais fáceis de identificar vêm da esfera financeira devido ao seu carácter mensurável (Ropega, 2011).

Há fases críticas nas empresas em que o capital é uma questão fundamental. À medida que o negócio vai crescendo, o proprietário deve reservar uma poupança para enfrentar picos económicos e outros períodos críticos que inevitavelmente ocorrem nos primeiros anos de existência. Investimento pessoal ou de familiares e amigos, muitas vezes serve esse propósito. O período crítico seguinte geralmente ocorre no segundo ou no terceiro ano de existência da empresa, quando as poupanças da empresa ou os créditos pessoais e/ou familiares são esgotadas (Broome, 2001). A solução poderia ser antecipar a crise antes de ela acontecer. Muitas vezes os proprietários das PME não têm conhecimentos nem experiência para prever a necessidade de recursos adicionais, e não estabelecem vias para o financiamento bancário ou investimento em capital, e, portanto, não possuem recursos financeiros, tornando os negócios mais vulneráveis à insolvência (Broome, 2011).

Os autores Ooghe & Van Wymeersch (1986) argumentam que todas as empresas exibem um caminho de insolvência semelhante e elaboraram um esquema geral que retrata esse caminho. A seguinte figura expõe a ideia original.

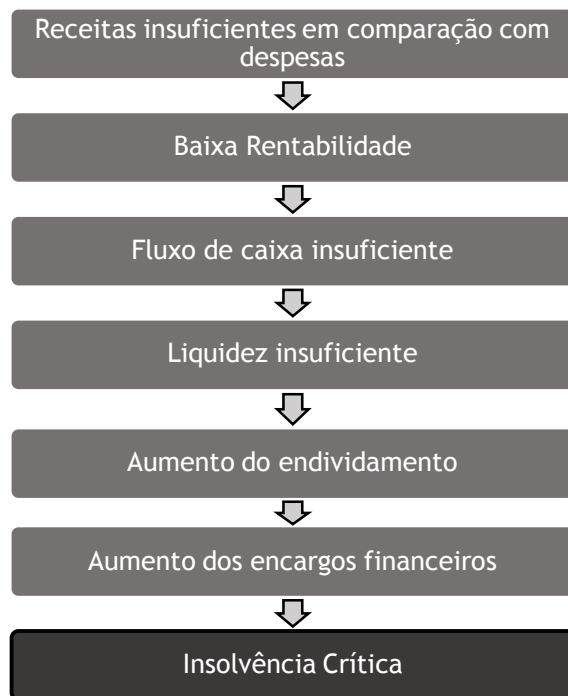


Figura 2 - Caminho de insolvência financeira de Ooghe e Van Wymeersch (1986)  
Fonte: Elaboração própria baseado no esquema de Ooghe e Van Wymeersch

Pode-se observar o processo financeiro no sentido descendente, que, segundo os autores tem início quando a quantidade de receitas é insuficiente para fazer frente a encargos que a empresa tem de suportar, provocando uma diminuição na rentabilidade da empresa. A baixa rentabilidade conduz à falta de fluxos de caixa que pode ainda ser combinada com investimentos excessivos, resultando na falta de liquidez.

O aumento do endividamento ocorre por vários motivos. Aumentos no custo dos materiais necessários para a produção de um produto ou desenvolvimento de um serviço, aumento imprevisto no custo de trabalho e/ou no custo do transporte, clientes que não conseguem pagar ou que não estão dispostos a pagar num período considerado razoável, podem ser vários exemplos (Schiffman, 1998). O mesmo autor afirma que empresários inexperientes por vezes não conseguem verificar o histórico de crédito e pagamentos de um potencial cliente, antes de realizar vendas a crédito. Se a PME depende maioritariamente de um cliente e este não efetuar os pagamentos nas datas acordadas entre as partes, então essa empresa pode facilmente encontrar-se numa situação de incapacidade de dar resposta às necessidades de trabalho, materiais e serviços prestados.

Nesse momento como resposta à falta de liquidez e ao aumento das dívidas, o proprietário normalmente é levado a procurar financiamento externo.

À medida que a situação da empresa se agrava e os parceiros começam a ter dúvidas sobre a sua viabilidade, é difícil atrair novos investidores e financiadores para aumentar o património empresarial.

Devido à procura de financiamento e aumento da dívida a bancos, instituições públicas e outros credores, a solvência da empresa diminui e provoca um aumento nos encargos financeiros.

Quando os recursos financeiros começam a escassear, os proprietários das PME tendem a recorrer a financiamento bancário onde nem sempre beneficiam das melhores condições, o que contribui ao crescimento da espiral que se torna cada vez mais difícil de resolver.

O aumento dos encargos da empresa combinado com a crescente deterioração da situação organizacional, leva a uma diminuição adicional da rentabilidade da empresa.

Todo este processo acaba por se tornar numa situação sem retorno, que acaba por cair em insolvência sem perspectivas de recuperação.

### 3. Metodologia

Compreender a natureza única das pequenas e médias empresas requer uma metodologia que explore os fenómenos e as causas em detalhe. A metodologia qualitativa através do método da entrevista escolhida para o presente estudo é capaz de proporcionar uma compreensão única das causas do insucesso das PME (Simmons, 2008).

O método qualitativo tem a vantagem de fomentar a exploração de várias possibilidades relativas às causas do insucesso das pequenas empresas. Este método permite ao investigador responder às questões de como, por que ou o que causou (Simmons, 2008) ou contribuiu para a criação do problema ou problemas que posteriormente conduzem à insolvência.

Como as causas de insolvência das pequenas empresas não são universalmente compreendidas (Simmons, 2008) é necessário perceber e captar as experiências únicas dos diferentes líderes das empresas em questão. Uma das vantagens da investigação qualitativa é explorar em profundidade, permitindo o desenvolvimento de temas ou a descoberta de tendências não encontradas ou evidentes em dados quantitativos (Creswell, 2005).

A entrevista como metodologia de investigação é na sua maioria uma troca de informação profissional que se realiza para servir o objetivo do investigador, ou seja, obter conhecimento sobre um determinado tópico ou área de investigação, onde as respostas não são previamente conhecidas, nem existe uma ideia pré-concebida do que a resposta deveria ser (Creswell, 2005).

Este método realiza-se de várias formas, desde entrevistas formais a informais, que podem ser conduzidas através da internet, por telefone ou interação pessoal. A sua construção pode ser mais ou menos estruturada. As entrevistas normalmente baseiam-se num guião de entrevista base com questões padronizadas, mas flexível e que incentive a respostas abertas, e permita descrições narrativas e mais espontâneas (Brinkmann, 2014).

Alguns autores contestam a viabilidade e veracidade da entrevista como método de investigação. Certos críticos argumentam que a entrevista não é um método de investigação válido devido à sua dependência pessoal, subjetividade, e que não é fidedigna pois diferentes investigadores realizam a entrevista de diferente maneira e interpretam os resultados conforme os seus objetivos. Metodologias qualitativas falham, pois são vulneráveis à interpretação do investigador (Creswell, 2005).

No entanto, existem muitos autores que aceitam a entrevista como método de investigação legítimo, enfatizando o facto da pessoa questionada ser o próprio instrumento de investigação e ser uma virtude poder dialogar e argumentar de forma direta. Deste modo torna-se o método mais viável para estudar aspetos qualitativos.

Pode-se argumentar ainda que as entrevistas têm permitido a partilha de informação entre indivíduos, privilegiando uma perspetiva diferente da investigação. Entrevistar não é apenas captar as opiniões e

vivências, mas uma tecnologia social que permite partilhar experiências específicas do ser humano (Brinkmann, 2004).

Os dados para este estudo foram recolhidos através do método da entrevista semiestruturada, nove dos dez casos presencialmente, e um através do telefone.

As entrevistas realizaram-se entre os meses de janeiro e maio de 2018 e têm uma duração média de 45 minutos.

Os entrevistados são empreendedores que possuíam um negócio que eventualmente se tornou insolvente e se disponibilizaram a partilhar as suas experiências. Elaborou-se uma lista de empresas insolventes recorrendo a informação do CITIUS em [www.citius.mj.pt](http://www.citius.mj.pt), obtendo-se, em concreto, a informação das empresas com processo de insolvência em curso entre Janeiro de 2016 e Junho de 2017. Posteriormente, selecionaram-se as empresas com sede no concelho da Covilhã e Castelo Branco. Depois, foi utilizada a técnica da “bola de neve” (Snowballing technique) entre família, amigos, e colegas de trabalho para localizar os dez entrevistados para este estudo. Dados recolhidos dos respondentes constituíram os dez casos de insolvências de empresas descritos na tabela 2.

Tabela 2 - Empresas analisadas

	Concelho	Setor	CAE	Nº máx. trab.	Nº trab. à data da insolvência	Nº sócios	Período de funcionamento
A	Castelo Branco	Exploração Agrícola	46214 - Comércio por grosso de cereais, sementes, leguminosas, oleaginosas e outras matérias-primas agrícolas	2	1	1	2009 - 2016
B	Castelo Branco	Construção	43992 - Outras atividades especializadas de construção diversas	10	1	1	1978 - 2014
C	Castelo Branco	Desporto	96040 - Atividades de bem-estar físico	10	8	4	Março 2008 - 2013
D	Castelo Branco	Construção	2990 - Construção de outras obras de engenharia civil	12	2	2	2001 - 2014
E	Covilhã	Apoio Social	88101 - Atividades de apoio social para pessoas idosas, sem alojamento	5	5	-	Abril 1986 - Dezembro 2016
F	Covilhã	Material Hoteleiro	47592 - Comércio a retalho de louças, cutelaria e de outros artigos similares para uso doméstico, em estabelecimentos especializados	8	4	1	1997 - 2013
G	Covilhã	Desporto	47640 - Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer, em estabelecimentos especializados	5	1	2	1996 - 2016
H	Covilhã	Comércio	47540 - Comércio a retalho de eletrodomésticos, em estabelecimentos especializados	11	3	2	Março 1987 - Março 2011
I	Covilhã	Construção	43320 - Montagem de trabalhos de carpintaria e de caixilharia	26	4	2	2000 - 2016
J	Covilhã	Comércio	46660 - Comércio por grosso de outras máquinas e material de escritório	8	2	2	Janeiro 2003 - Janeiro 2011



## 4. Discussão e análise

O objetivo deste estudo qualitativo foi explorar as causas das insolvências nas PME. O primeiro passo da análise envolveu a identificação de todas as expressões ditas durante as entrevistas, e que se consideraram relevantes para compreender as causas do insucesso empresarial (Moustakas, 1994). Iniciou-se a entrevista com perguntas sobre a informação básica da empresa como a identificação dos sócios, ano de constituição e encerramento da empresa. Ainda na fase inicial também se perguntou pelas habilitações literárias do empresário, formação na área do negócio ou outra, e se o empresário teve algum negócio próprio antes de constituir a empresa. Todas as empresas da amostra tiveram no máximo 2 sócios, com exceção da empresa C que incluía dois sócios e respetivas esposas. Na tabela 3 pode-se observar uma síntese das causas das insolvências identificadas pelos próprios empresários.

Tabela 3 - Síntese das causas das insolvências destacadas pelos empresários

	Concelho	Causas destacadas pelos empresários
A	Castelo Branco	Mudanças nas necessidades de mercado
B	Castelo Branco	Crise económica
C	Castelo Branco	Erros de gestão Colapso de parceria
D	Castelo Branco	Acidente de trabalho mortal de um funcionário Crise económica
E	Covilhã	Erros de gestão
F	Covilhã	Falta de controlo rigoroso de recursos financeiros; Incobráveis de clientes; Crise económica
G	Covilhã	Erros de gestão; Concorrência
H	Covilhã	Crise económica; Incobráveis de clientes; Concorrência
I	Covilhã	Crise económica
J	Covilhã	Crise económica

Considerando o primeiro ponto da revisão da literatura que refere a falta experiência profissional e os conhecimentos de gestão como possível causa, podemos verificar que no que diz respeito à experiência profissional, oito empreendedores tiveram experiências profissionais anteriores na mesma área do seu negócio, o que lhes permitiu adquirir várias competências para desenvolver um negócio independente, e conseguir que este se torne próspero. O empresário G não teve experiência profissional na área, mas foi o único que teve outro negócio próprio antes de constituir a empresa considerada neste estudo. O mesmo defende que *“não há formação na área (...). Adquiri toda a formação que consegui ao longo do tempo, mas não há formação específica na área”*. Ainda em relação a formação superior, o empresário J afirma que *“não fui estudar na universidade, mas foi o equivalente à universidade em termos de cursos, no pós-laboral fiz bastantes cursos dentro daquilo que eu queria fazer (...) ao nível da empresa que nós representávamos eles tinham uma academia de formação onde era feita formação online, e tínhamos de ter aproveitamento de 95%, e esses fi-los todos”*. Outros empresários falaram da experiência que adquiriram nas empresas onde trabalhavam antes de criar o seu negócio, e contam que a adquiriram bastante cedo nas suas vidas. O empresário B começou como subempreiteiro e partilhou que trabalhou muitos anos na construção de escolas primárias antes de ir para a tropa. Também o empresário H contou que a sua história começou cedo: *“eu com 11 anos, pequenino (...) comecei a enfarinhar-me, como a gente diz, no negócio (...) andava com o meu pai ao domingo, trazia uma carrinha e andava a vender porta-a-porta, e recebia a deixa”*.

Confirmando uma das hipóteses da literatura, ainda que os empresários possuam experiência na área em questão, não têm nenhum tipo de qualificação formal em gestão. O empresário A assume que tem conhecimentos por ter trabalhado muitos anos na empresa dos pais, e o empresário I desvaloriza a formação superior dizendo que *“[conhecimentos] fui acumulando, a [área] comercial não se aprende, aprende-se na vida, trabalhava neste ramo há muitos anos, não era bem isto, mas era na área da construção, e andei muitos anos, já tenho 36 anos dessa área e isso vale mais do que um curso”*.

Dos 10 empresários, apenas o empresário F mencionou ter realizado estudos de mercado: *“tinha um primo que tinha um café, na altura ele precisava de material de hotelaria e não tinha, eu, entretanto estava desempregado (...) e fiz um estudo, andei a fazer um estudo sobre o negócio, conhecia algumas pessoas que já tinham trabalhado no ramo, fiz uma pesquisa, visitei várias empresas dentro do ramo, e comecei assim, do zero”*. Tal como este empresário, que afirma ter escolhido a área por existir uma falha no mercado, o empresário A também constituiu a sua empresa por se ter deparado com uma oportunidade de negócio, justificando que: *“fazia venda ambulante, vendia frutas e legumes, é um mercado de gente de idade, as pessoas não tinham como se deslocar e pediam-me as rações.”*

Noutros casos a escolha foi feita tendo em conta apenas o gosto por essa área de negócio, tal como refere o empresário H, que partilhou que *“quando cheguei aos 18 anos, aí [a empresa] passou então para o meu nome (...) eu nunca gostei dessa área [roupas e toalhadros], andar a vender meias parecia vendedor ambulante, (...), começámos então aos poucos a introduzir os eletrodomésticos, os*

*pequenos eletrodomésticos”, e o empresário G, que partilhou que escolheu a área “por gosto pessoal, pela bicicleta, pelo desporto e pela mecânica, praticava BTT”.*

*Também a empresa C surgiu “através de uma conversa de ginásio, isto é um meio muito engraçado, é espetacular, toda a gente gosta de estar no ginásio, e avançámos assim com a ideia”.*

Indícios de má gestão foram identificados na entrevista ao empresário C. O empresário lamenta a incompetência e desleixo do seu sócio na gestão corrente da empresa: *“havia alturas em que as torneiras estavam avariadas, e aquilo ficava uma semana assim, e eu deixava lá os contactos todos dos canalizadores e ele ... [nunca resolveu]”; “quis fazer acordos com o Benfica de Castelo Branco, com o Desportivo, porque eles divulgam, a maioria como são profissionais ou semiprofissionais, de manhã vão lá fazem uma preparação física (...) divulgavam-nos o ginásio e não estava às moscas nas horas mortas. E outras entidades como a Universidade Sénior, [ao que o sócio respondeu] ah e tal qualquer dia não cabemos cá todos”.* Revelador de que este terá sido o determinante para a insolvência da empresa, é o facto de que nas mesmas instalações inalteradas continua a funcionar um ginásio explorado por uma nova sociedade.

Ainda que, com toda a probabilidade, com origem em direcções anteriores à que solicitou a insolvência, a empresa E revela todos os sintomas da existência de erros continuados de gestão. Quer a falta de prudência em relação às questões do licenciamento da atividade (*“em 2014, a instituição tinha já não sei quantos anos, não tinha sequer licença de porta aberta”;* *“aquilo que fazia com que a instituição pudesse fazer acordos com a segurança social, era apenas a boa vontade da segurança social. Porque não havia [licenciamentos]. Queríamos ir para outros lados, procurar fazer projetos, não tínhamos possibilidade porque não estávamos legais”*), quer problemas organizacionais graves nomeadamente falta de empenho e dedicação dos funcionários (*“havam utentes do apoio domiciliário que reclamavam da comida, ou que chegavam tarde, ao nível da higiene, as funcionárias a fazer a higiene aos utentes, houve uma queixa de uma funcionária não só na linguagem, mas como tratavam... ”*), falta de respeito pela hierarquia (*“as normas que dizíamos para implementar, aquilo que dizíamos como queríamos que a instituição funcionasse, ninguém respeitava, ninguém se entendia, por mais que a gente quisesse, havia conflitos”*), conflitos pessoais (*“ao nível dos funcionários, era do género eu com esse ninho de víboras não quero trabalhar”*), absentismo (*“num sábado uma estava doente, a outra tinha de ir ao médico, não tínhamos pessoas para fazer o apoio”*). Todos estes problemas tiveram impacto na credibilidade e reputação da empresa (*“na parte final, a instituição já não era bem vista na própria terra, isto é, o ambiente que se criou, aquilo que transparecia cá para fora mudou um bocadinho ... a partir daí era difícil gerir sem recursos e sem meios financeiros”*), e poderão ter tido origem na falta de liderança sentida em períodos anteriores. Evitáveis ou não, algumas más decisões estratégicas, por vezes dificilmente reversíveis, também parecem ter estado na origem de pelo menos uma insolvência. No caso do empresário G foi reconhecido que a decisão de

diversificar a linha de produtos para uma nova modalidade desportiva, não relacionada com o seu *core business*, terá sido um dos seus erros (*“notando que o negócio estava numa fase menos próspera evolui para a parte do running, equipamentos de running, sapatos, roupa, mas não foi uma boa aposta”*). Contudo, o seu principal erro consistiu na celebração de um contrato de representação exclusiva que implicava a transferência da loja para uma localização privilegiada, com maior área, obrigando à contratação de mais colaboradores consubstanciando um acréscimo de custos fixos que se revelou insustentável (*“existia um grupo de lojas que representava uma marca, foi proposto sermos os únicos representantes daquela marca, o que é que isso significava, vocês vão ter de ter 4 ou 5 colaboradores, vão ter de ter um estabelecimento na main street, ter isto e aquilo. Este foi o meu principal erro de gestão, aconselhou a fazer um investimento, muito, muito grande, e depois ao fim de algum tempo vemos que isto não é sustentável.”*).

O empresário F relatou também que prejudicou o seu negócio com a falta de mecanismos de controlo rigoroso dos recursos financeiros: *“é complicado quando as pessoas mexem com dinheiro, desde o momento em que a gente entrega um carro a um comercial e ele anda nas vendas e faz uma determinada zona, nós acabamos por ... ou seja eu não conheço os clientes todos, conheço os de há muito tempo que fui eu que fiz, mas se eu meto um comercial na empresa para abrir a zona de Castelo Branco, eu não conheço, e tenho de confiar”*.

Uma das causas que contribuiu diretamente para a insolvência da maioria das empresas, com especial acuidade no caso das empresas F e H, parece ter sido a imprudência na concessão de crédito a clientes. O empresário F afirmou que: *“ao início dava crédito a toda a gente (...) as pessoas abriam, recebiam o dinheiro e depois aquilo não funcionava, fugiam, fechavam, e quando eu ia a ver já não tinha mercadoria, eu quando fechei a empresa tinha 160 mil euros na rua, só de clientes que não me pagaram”*, e o empresário H confirmou que *“quando a empresa encerrou a empresa era credora de 388 mil € de clientes”*. Contudo, não se consegue determinar se o nível de risco assumido na concessão destes créditos era ou não razoável tendo em conta, as práticas comerciais normais do setor, o nível de risco dos setores que estavam a ser fornecidos (gravemente afetados pela conjuntura económica) e a ausência de garantias e/ou proteção nestas operações. Poderá até dar-se o caso de o crédito generoso a clientes ter constituído um fator significativo para o sucesso numa determinada fase do ciclo de vida destas empresas.

Todas as empresas consideradas para o estudo são micro ou pequenas. A empresa que atingiu a maior dimensão em número de trabalhadores, foi a empresa I com 26, e a empresa com menor número de trabalhadores foi a A que nunca ultrapassou os 2. Em média, no seu período áureo, estas empresas atingiram um número médio de trabalhadores de 9,7. Tendo em conta a dimensão e a juventude, ao contrário do previsto na literatura, nenhum empresário relatou dificuldades em criar uma rede de contactos ou considerou existir falta de credibilidade associada à juventude da empresa. De facto, nenhuma destas insolvências parece decorrer da pequena dimensão. Pelo contrário, várias empresas

afirmaram que cresceram bastante depressa e sentiram necessidade de alterar a sua localização por falta de espaço, tal como partilha o empresário D: *“comecei no Louriçal, mais tarde comecei a ter mais trabalho e abri um escritório em Alcains e passei para Alcains. Na altura tinha muito trabalho mesmo dentro de Alcains”*. Também o empresário F partilhou que inicialmente tinha um pequeno armazém no Teixoso, cedido por um familiar com uma renda simbólica, mais tarde deslocou-se para o Canhoso por necessidade de espaço, e por fim abriu um Cash and Carry na Zona Industrial do Tortosendo com 1200m<sup>2</sup>.

Algumas das empresas atingiram, no seu período de maior sucesso um volume de negócios significativo. Por exemplo o empresário H, com 11 funcionários, alcançou uma faturação anual superior a um milhão de euros, o empresário F, com 8 funcionários, faturou meio milhão de euros, tal como o empresário I, e o empresário J chegou a atingir 1,2 milhões de euros, também com 8 funcionários.

Na amostra, não se encontrou nenhum caso onde a insolvência pudesse ter sido provocada por um rápido crescimento descontrolado. Pelo contrário, os empresários B e D limitavam deliberadamente o crescimento da empresa e, perante os picos de procura, eram seletivos na escolha dos serviços que aceitavam: *“eu lá tinha tudo e mais alguma coisa, eu é que escolhia as que queria fazer o que é que queria fazer”*, propondo até preços mais elevados o que limitava a procura ou aumentava a rentabilidade: *“na altura todas as empresas tinham muito trabalho, havia sempre margem, se eu tinha menos trabalho podia baixar um bocadito [os preços], e se eu tinha mais trabalho, concorria [aos concursos públicos] mas subia um bocadito”*. Apesar de não ter sido um fator determinante da insolvência, o empresário J admite que *“nós, se aumentamos muito a dimensão do negócio perdemos o controlo e connosco isso aconteceu um bocado”*.

Na amostra existem dois diferentes tipos de parcerias: quatro sociedades conjugais e duas sociedades entre amigos. Em apenas num caso, uma sociedade de amigos, se verificou que o colapso da parceria esteve diretamente relacionado com a insolvência. Trata-se da empresa C onde por desacordo entre os sócios se desfez a parceria numa primeira fase e, pouco tempo depois, se declarou a insolvência: *“um trabalhava e o outro pesava, eu nunca utilizei o jacuzzi enquanto dono daquilo, eu nunca utilizei o banho turco como dono daquilo, (...) e ele não se chegava à frente para tentar resolver, e assim sendo, até que ...”*.

Embora muitas empresas tenham sentido o impacto da conjuntura económica nacional, para nenhuma das insolvências estudadas contribuíram alterações ao nível local, como por exemplo, alterações na circulação ou deslocalização ou encerramento de grandes empresas, tal como é referido na literatura. Apenas o empresário G menciona ter sentido o impacto da introdução de portagens nas SCUT, principalmente na A23 e A25: *“notei um bocadinho o aparecimento das portagens, notei diferença, cheguei a ter clientes de Portalegre...”*.

A missão destas micro e pequenas empresas foi responder às necessidades do mercado local. Para assegurar a sua viabilidade, e todas foram viáveis nalgum momento, não parecia ser necessário atingirem uma escala significativa expandindo-se para um nível regional. Não obstante, a empresa H, no início dos anos 2000, chegou a abarcar o mercado nacional, chegando a dispor de equipas de instaladores no Algarve e concorrendo a concursos públicos a nível nacional. Este alcance foi facilitado pela construção pioneira de uma página de internet, que permitia até efetuar compras online, e pelo seu esforço de marketing que chegou a ser efetuado também em todos o país.

De entre os empresários entrevistados, dois consideram que, alterações significativas ao nível da concorrência contribuíram significativamente para a insolvência das suas empresas. No caso do empresário G, o mercado não era suficiente para o número excessivo de lojas físicas que, entretanto, abriram na mesma cidade (*“no dia em que eu fechei havia seis estabelecimentos comerciais a vender câmaras de ar, na Covilhã”*). Fundada em 1996, esta empresa sofre também o impacto do crescimento das lojas online (*“as pessoas recolheram a informação [indo à loja], perceberam mais ou menos o que queriam, e depois iam comprar nas nets”*).

A atividade do empresário H, foi inevitavelmente afetada com a alteração dramática da concorrência que constituiu a abertura do Centro Comercial Serra Shopping, incluindo a loja Worten, com o maior espaço de superfície de venda do interior do país, em novembro de 2005 (*“o maior problema foi a abertura da Worten, se a Worten não abrisse, e com estas dimensões, eu já estava de sobreaviso, mas as coisas aí também já estavam com muitas dificuldades, foi o descalabro, não só meu mas de todas as lojas de eletrodomésticos”*).

Já no caso da empresa E, as dificuldades provocadas pela concorrência, parecem resultar mais da falta de competitividade da empresa, do que de alterações significativas na concorrência local ocorridas nos últimos anos da empresa. O responsável refere, por exemplo, a dificuldade de aumentar preços sob ameaça de perderem clientes para a concorrência que praticava preços ainda mais baixos (*“nós procurámos aumentar um bocadinho [os preços], e houve gente que saiu da instituição, famílias que tiraram de lá os familiares porque no outro lado pagavam menos, estavam habituados a pagar aquele valor e se houvesse mudanças já achavam que era muito caro.”*).

A natureza das empresas da amostra evita que ocorram casos de desatualização de produto, uma vez que são os próprios fornecedores que propõem às empresas novos produtos inovadores e atualizados com as exigências do mercado, renovando assim, automaticamente, a linha de produtos que as empresas oferecem aos clientes. Por exemplo, o empresário F referiu que *“os próprios fornecedores ajudavam, sempre que havia novidades traziam para mostrar, há todo o interesse para eles venderem e para nós termos para mostrar ao cliente e vender”*.

A empresa A, iniciou a atividade para satisfazer um pequeno segmento de mercado direcionado a pessoas de idade com dificuldades de deslocação. Com o passar do tempo, com o abandono das pequenas explorações agrícolas por parte destas pessoas, com o internamento de alguns idosos em

lares e até o falecimento de outros, a procura desapareceu o que torna este um caso paradigmático de morte da empresa devido ao envelhecimento e morte dos seus clientes. A substituição da carteira de clientes não foi assegurada tendo-se a empresária resignado e, aparentemente, não se esforçando para encontrar novos clientes.

No caso das sociedades conjugais, e apesar de em duas situações terem ocorrido divórcios nos anos terminais da empresa, de acordo com os empresários, esses acontecimentos não constituíram uma das causas para o encerramento das empresas. Contudo, não se deve excluir, como se discutiu no ponto 2.9, que as dificuldades sentidas nas empresas possam ter influenciado as relações conjugais ao ponto de as levar à rutura (*“quando demos conta, aquilo já me tinha custado o casamento, ia-me custando a vida, e as coisas não foram fáceis”*).

A saúde também foi um fator referido como tendo influenciado a insolvência de uma das empresas. Após a ocorrência de um acidente de trabalho mortal, o empresário D reconhece que ficou seriamente abalado especialmente por ter ocorrido com um funcionário, antigo colega de trabalho, ao ponto de se ter refletido na gestão dos negócios da empresa, (*“andei traumatizado, em psicólogos, o trabalho começou a cair porque eu não conseguia esquecer, nem conseguia olhar para as máquinas”*).

Não tendo sido uma causa da insolvência, mas aparentemente uma consequência das dificuldades sentidas na empresa, o empresário J referiu que embora não tenha sido uma causa, as dificuldades da empresa tiveram repercussões graves na sua saúde: *“deixámos de ter alguma área de conforto, e sentimos bastantes dificuldades, apesar de trabalhar de dia e de noite, e ganhávamos alguns negócios, a margem não era suficiente, por causa disto tudo tive um problema de saúde grave e tive de ser operado ao coração”*.

Nesta amostra de 10 empresas identificou-se um baixo recurso ao crédito bancário em todas as fases do seu ciclo de vida incluindo a sua constituição e também o momento pré-insolvência. Talvez por isso em nenhum dos casos o excesso de endividamento foi uma causa direta da insolvência. Também em nenhum dos casos se considerou poder ser o crédito bancário uma solução para a viabilidade da empresa.

Uma importante causa para este conjunto de insolvências, referida por muitos empresários, mas contribuindo decisivamente em alguns deles, foram os créditos incobráveis de clientes. As dificuldades de cobrança sentiram-se em relação a particulares, mas sobretudo em relação a créditos de empresas também elas insolventes, originando um efeito dominó. A crise económica sentida a partir de 2009, e com efeitos fortes sobre o rendimento disponível das famílias e a propensão para o consumo, a crise no setor imobiliário e a consequente paralisação no setor da construção afetaram drasticamente empresas do setor da restauração e construção bem como todos os setores a montante. Uma vez que a amostra foi recolhida com base nas insolvências com processos a decorrer nos anos de 2016 e 2017, as ondas de choque desta crise foram sentidas pela maioria das empresas analisadas, como seria

expetável até certo ponto. As dificuldades e as múltiplas insolvências ocorridas neste período tiveram repercussões dramáticas como refere, por exemplo, o empresário H: *“o condomínio do Gameiro o empreiteiro faliu, foi um camião para lá com tudo da Zanussi, 56 peças de máquinas da roupa, loiça, frigoríficos, exaustores, placas vitrocerâmicas, fornos e micro-ondas. Os indivíduos das obras também não recebiam e roubaram tudo. Houve dois hotéis no Algarve que também foram ao ar, aquilo foi também tudo para insolvência, e por fim, a machadada final foi uma obra estupenda, nos Olhos de Água no Algarve, que era um hotel com 200 bungalows, aí é que foi o caos porque foi tudo 200, 200 ares condicionados, 200 televisões, 200 micro-ondas, fornos, tudo, até colchões eu consegui ganhar o concurso. Estamos a falar de 200 e tal mil euros”*. Também a sentir o impacto da crise na construção, o empresário I refere que *“a volta que a área da construção deu, houve uma quebra enorme nas obras, e foi numa altura que estávamos com um volume de vendas enorme, e as empresas começaram a ter dificuldades financeiras e nós fomos enrolados nisso (...) como a minha infelizmente muitas outras”*. Esta situação é claramente decisiva para a insolvência, porque como o empresário refere: *“andou muitos anos bem até que veio a crise e nos deixou abaixo”*. A sofrer com as consequências da crise sobre o setor da restauração, o empresário F recorda que perdeu *“muitos clientes porque fechou muita casa, e as que ficaram abertas iam trabalhando com o que tinham, compravam o mínimo”*. O volume de negócios deste empresário passou de um máximo de meio milhão de euros para apenas 180 mil euros no período da crise. Além desta descida abrupta do volume de negócios, o empresário F relata que se acumularam também os incobráveis *“eu quando fechei a empresa tinha 160 mil euros na rua, só de clientes que não me pagaram”*. Tal como o empresário I, o montante de créditos a receber de clientes era superior no momento da insolvência às dívidas a pagar *“nos anos da crise as pessoas não tinham dinheiro para pagar, era muito complicado receber-se. Ao início dava crédito”* Como seria de esperar os empresários B e D, operando no setor da construção, também sentiram os reflexos da crise do setor. O empresário B refere mesmo que *“depois também não haviam obras, deixou de haver trabalho, quando começou a vir essa crise as obras acabaram completamente, 80% da malta que trabalhava nas obras, os empreiteiros, faliu tudo”*. O empresário D, por sua vez refere que na altura da crise *“o volume de trabalho também baixou bastante”*. Naturalmente, alguns destes empresários manifestam arrependimento pelo controlo de crédito concedido não ter sido mais apertado. O empresário H admite o problema: *“clientes que a gente não conseguia de lado nenhum, muita confiança, muito facilitismo, e esse foi um dos meus grandes males.”* O empresário F no seu negócio posterior, pensa ter corrigido esta falha, e nas suas condições de venda passou a exigir o pagamento antecipado de parte da encomenda. Problemas de carácter financeiro foram sentidos na generalidade das empresas, mas são consequência de outros determinantes não financeiros, tal como retratado no esquema de Ooghe e Wymeersch (1986).

Para além da discussão dos motivos de insolvência destas empresas, as entrevistas revelaram também aspetos interessantes que merecem ser aqui enfatizados.

Por exemplo, o encerramento da empresa E parece ilustrar a desadequação aos tempos modernos de uma tipologia de organização que poderia ter sido competitiva e bem-sucedida se conseguisse alavancar as suas potencialidades como o fazia antigamente, isto é, se fosse permitido continuar a beneficiar de materiais doados pela população e de voluntários que assegurassem parte das necessidades da mão-de-obra e até a possibilidade de utilização gratuita de espaços cedidos. As exigências ao nível da proteção dos consumidores, segurança alimentar e das instalações, proteção dos trabalhadores e licenciamento, impedem o usufruto destas vantagens competitivas, e, portanto, impõem um nível de custos e constrangimentos que anulam as vantagens deste tipo de organização.

Neste seguimento de ideias, as novas exigências ao nível da transparência das compras públicas (custo de acesso às plataformas de compras, falta de informação sobre as regras, limites baixos de fornecimento, etc.) também foram sentidas negativamente por duas das empresas entrevistadas, a empresa D e a J, ao ponto dos empresários referirem que esse fator contribuiu para as dificuldades das suas empresas (*“a forma como os serviços públicos começaram a fazer compras, nós apanhámos as plataformas de compras do estado numa fase muito embrionária, em que as exigências dessas plataformas eram tão grandes que o dinheiro que tínhamos de pagar para ter acesso a essas plataformas, uma pessoa no negócio não libertava margens para suportar esses custos”*).

Merece referência o facto de três destas empresas terem resultado de medidas de incentivo à criação do próprio emprego para beneficiários do subsídio de desemprego. Nestes três casos os empresários receberam de uma só vez as prestações de desemprego (montante único), o que serviu para financiar inicialmente as empresas através de capital próprio. Independentemente de anos mais tarde terem entrado em insolvência, o período de vida destas empresas foi ainda significativo e elas próprias foram criadoras de postos de trabalho adicionais, o que sugere que a medida é positiva e merece ser continuada.

Da análise das estratégias de marketing destas empresas, ainda que várias tenham recorrido a meios tradicionais para a divulgação da empresa e dos seus produtos e serviços, ressalta que a generalidade concluiu que era o marketing “boca-a-boca” o meio mais eficaz para alargar a base de clientes. Por exemplo, o empresário G refere que utilizou as *“redes sociais, trabalhava com campanhas de mailings diretos, experimentei por carta, mas por email era muito mais assertivo, por exemplo convidar as pessoas a dizer que têm este equipamento e está na altura de fazer uma intervenção, zero. Contactar todas as associações que há e não há na região, relacionadas com desporto, a propor algum tipo de colaboração, zero. Fiz algum investimento em jornais que não teve retorno absolutamente nenhum e apercebi-me que simplesmente o boca-a-boca é que ia funcionando”*. O empresário C publicitou *“através da palavra, fizeram papelinhos..., uma das melhores publicidades que há, seja qual for o ramo, ser amável, simpático e prestável”*. O mesmo empresário defendeu que é importante ter funcionários que cativem os clientes e que sejam francos e que se adaptem. Na sua opinião *“quando*

*tens uma pessoa carrancuda atrás do balcão seja qual for o ramo, não vais lá, por mais que gostes da marca”. Para o empresário B publicitar não era necessário, ele próprio afirmou que: “eu lá não precisava de publicidade, toda a gente me conhecia, eu era a pessoa mais conhecida do concelho do Sabugal”.*

A eficácia das recomendações pessoais, foi também mencionada pelo empresário D, que partilhou que *“quando alguém ganhava uma obra aqui na zona, eles deviam ter informação de quem lhes conseguia fazer esses serviços (...) eles iam às Águas e perguntavam quem é que eles podiam contratar de confiança, e as águas recomendavam-nos, confiavam em nós”.* Neste âmbito, distingue-se a empresa H, talvez devido ao alcance nacional das suas operações, na utilização de outros meios de marketing, tais como as feiras (*“as feiras eram importantes tanto para divulgar a empresa, uma coisa que tínhamos sempre era as novidades, sempre, eu não ia para uma feira com uma coisa corriqueira, banal. As feiras eram caras na altura, rentabilizava-se muito sim, porque era uma segunda loja, são só 4 ou 5 dias, mas tinha mais visibilidade em 4 ou 5 dias do que num mês na loja. Eu cheguei, numa feira, a vender 37 plasmas”*), e a sua presença pioneira na internet já com possibilidade de vendas online (*“fui dos primeiros, e custou-me muito dinheiro, a ter uma página da internet, faziam-se pedidos online e ia por uma transportadora à cobrança ou a [própria] empresa entregava”*), e a empresa J que também destacou as exposições às quais a Xerox denominava de *“open houses, reservávamos uma sala, púnhamos a tecnologia toda que a Xerox tinha no momento, e convidávamos toda a gente a quem nós podíamos chegar, e tínhamos demonstrações personalizadas já com o que o cliente necessitava, e tivemos muito sucesso com esse tipo de situações”.*

Pela negativa já se referiram as dificuldades da empresa E, resultantes da sua má imagem entre a população da sua área de influência.

## 5. Conclusão

O presente estudo focou-se na análise das causas que levam as pequenas e médias empresas à insolvência do ponto de vista dos seus empresários.

Antes de se explorar o que está descrito na literatura, considerou-se importante discutir os conceitos de insolvência, falência e insucesso, porque embora sejam conceitos únicos e com significados distintos, são frequentemente tomados como sinónimos. Também se considerou importante enquadrar a insolvência do ponto de vista legal para se ter uma melhor percepção de como se desenrola um processo de insolvência, e como esse processo tem impacto na sociedade e na vida dos empresários. De seguida fez-se um apanhado do que é abordado na literatura e apuraram-se dez causas financeiras e não financeiras que podem contribuir diretamente para a insolvência de empresas.

Esta investigação foi realizada a partir de uma seleção de pequenas e médias empresas com processos de insolvência em curso entre janeiro de 2016 e junho de 2017, com sede nos concelhos de Castelo Branco e Covilhã. Foram realizadas dez entrevistas, todas com características bastante singulares. É importante salientar que as empresas com processos de insolvência a decorrer neste período temporal, iniciaram-nos durante ou pouco depois da crise económica sentida a partir de 2009. Esta crise incidiu inicialmente no setor da construção devido à quebra do setor imobiliário, mas rapidamente se fez sentir noutros setores, e como consequência afetou brutalmente o consumo. Sendo a nossa amostra constituída por três empresas do setor da construção e várias outras dependentes do consumo, a crise foi um dos grandes fatores identificados pelos empresários como sendo a causa do encerramento das suas empresas.

O impacto da crise foi sentido por muitas outras empresas que não o conseguiram superar, acabando também elas por cair em processo de insolvência, deixando dívidas por liquidar, o que nos leva para outra das grandes causas destacadas pelos empresários, os incobráveis de clientes. Deparámo-nos até com situações em que o montante da dívida total dos clientes era superior aos montantes devidos pela empresa à data do pedido da insolvência. Uma outra causa também destacada nas empresas da amostra, foram os erros de gestão que os empresários admitem ter cometido e assumem que poderá ter sido o principal fator que encaminhou as suas empresas à insolvência.

O empresário que constituiu uma empresa após a insolvência da primeira, reconhece que tirou ensinamentos, aprendeu com os erros cometidos, e utilizou essa aprendizagem no novo negócio.

Se há ensinamento que se possa extrapolar das causas destas insolvências, é a importância da política de crédito a clientes. Para evitar a acumulação de créditos incobráveis, as práticas de concessão de crédito devem ser mais ponderadas, reunindo-se maior informação sobre os clientes, para efeitos de tomada de decisão, especialmente se estiverem em causa negócios com um volume significativo que possam abalar financeiramente a empresa no caso de ocorrer alguma eventualidade, e também nos momentos do ciclo económico onde as empresas são mais frágeis, tal como na crise de 2009.

O fenómeno da insolvência é ainda pouco investigado, e por esse motivo sugere-se que futuras investigações se desenvolvam em torno deste tema, como por exemplo, complementando este tipo de estudo com uma análise às contas das empresas no período pré-insolvência. Visto que este trabalho se focou apenas na perspetiva dos empresários, seria também interessante continuar a investigação no sentido de procurar a opinião do administrador de insolvência de cada caso e fazer o confronto com a opinião dos empresários já recolhida aqui. Outros tópicos de investigação poderiam ser os motivos dos pedidos de insolvência, por parte do próprio ou dos credores, e perceber o papel dos seguros de crédito neste fenómeno, em concreto, até que ponto é que a existência de seguros de crédito torna a decisão de requerer a insolvência mais ligeira, aumentando assim a propensão do fornecedor a solicitar a insolvência dos seus clientes.

Como limitação reconhece-se que, visto este estudo ter sido realizado num período limitado de tempo, houve também necessidade de limitar o número de empresas consideradas na amostra. Ainda que as dez empresas apresentem características bastante singulares e diferentes umas das outras, dez poderá considerar-se uma amostra limitada especialmente quando se pretendem generalizar as conclusões sobre as causas das insolvências.

Do ponto de vista pessoal termino este trabalho elogiando os empresários entrevistados. Embora o destino das suas empresas tenha sido o encerramento pela insolvência, num determinado momento das suas vidas, estas empresas foram bem-sucedidas e importantes no mercado em que se inseriam. Admiro a perseverança e a coragem destas pessoas ao embarcarem em projetos sozinhas ou com apenas um parceiro, numa zona do interior onde existem tantos obstáculos como as características da população, a localização ou o mercado envolvente. Mais ainda, ressalvo a minha admiração por apostarem poupanças num novo projeto, nalguns casos até deixando o emprego anterior para criarem o próprio, e conseguirem criar não só o próprio emprego, mas também oportunidades de emprego para outros, fazendo prosperar as suas empresas durante vários anos.

## 6. Bibliografia

- Armour, J., & Cumming, D. (2008). Bankruptcy law and entrepreneurship. *American Law and Economics Review*, 10(2), 303-350.
- Arora, A., & Nandkumar, A. (2011). Cash-out or flameout! Opportunity cost and entrepreneurial strategy: Theory and evidence from the information security industry. *Management Science*, 57(10), 1844-1860.
- Beaver, G. (2003). Small business: success and failure. *Strategic Change*, 12(3), 115-122.
- Beaver, G., & Jennings, P. (2005). Competitive advantage and entrepreneurial power: The dark side of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 9.
- Berryman, J. (1983). Small Business Failure and Bankruptcy: A Survey of the Literature. *European Small Business Journal*, 1(4), 47-59.
- Brinkmann, S. (2014). Interview. *Encyclopedia of Critical Psychology* (1st ed.). New York, USA: Springer .
- Broome, J. T. (2001). Avoiding the Traps that Cause New Businesses to Fail. *Anvil Magazine*.
- CIRE - Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas. (2018). Disponível em <http://www.pgdlisboa.pt/>.
- Cohan, T., & Lindburg, R. (1974). *Survival and Growth: Management Strategies for the firm*. New York, USA: Amacom.
- Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 604-623.
- CPPT - Código do Procedimento e de Processo Tributário. (2017). Disponível em <http://www.pgdlisboa.pt/>.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, USA: Pearson Education Inc.
- Creswell, J. W. (2012). *Education Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th Edition ed.). Boston, USA: Pearson Education, Inc.
- Crutzen, N., & Caille, D. V. (2007). *The business failure process: towards an integrative model of the literature*. Université de Liège, HEC-Ecole de gestion.
- Drucker, P. F. (1986). *Management: tasks, responsibilities, practices* (1st ed.). New York, USA: Truman Talley Books/ E.P. Dutton.
- Efrat, R. (2006). Bankruptcy stigma: Plausible cases for shifting norms. *Emory Bankruptcy Developments Journal*, 22, 481-520.
- Everett, J., & Watson, J. (1998). Small Business Failure and External Risk Factors. *Small Business Economics*, 11, 371-390.

- Fichman, M., & Levinthal, D. A. (1991).** Honeymoon and Liability of Adolescence: a New Perspective on Duration Dependence in Social and Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, 16(2), 442-468.
- Fletcher, D. (2002).** *Understanding the Small Family Business* (1st ed.). London, England: Routledge.
- Fredland, E. J., & Morris, C. E. (1976).** A Cross Section Analysis of Small Business Failure. *American Journal of Small Business*, 1(7), 7-18.
- Gaskill, L. R., Van Auken, H. E., & Manning, R. A. (1993).** A Factor Analytic Study of the Perceived Causes of Small Business Failure. *Journal of Small Business Management*.
- Gibbons, J. E. (1982).** *Appraising in a changing economy: collected writings of James E. Gibbons*. Chigado, USA: American Institute of Real Estate Appraisers of the National Association of Realtors.
- Greening, D. W., & Johnson, R. A. (1996).** Do Managers and Strategies matter? A Study in Crisis. *Journal of Management Studies*, 33(1), 25-51.
- Greiner, L. (1972).** Evaluation and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4).
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2004).** *Global strategy and organization*. Hoboken, NY, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Hall, G., & Young, B. (1991).** Factors associated with insolvency amongst small firms. *International Small Business Journal*, 9(2), 54.
- Haswell, S., & Holmes, S. (1989).** Estimating the Small Business Failure Rate: A Reappraisal. *Journal of Small Business Management*, 27, 68-74.
- Hoetker, G., & Agarwal, R. (2007).** Death hurts, but it isn't fatal: The post exit diffusion of knowledge created by innovative companies. *Academy of Management Journal*, 50, 446-467.
- Holland, R. (1998).** *Planning Against a Business Failure*. University of Tennessee.
- Kale, S., & Ardit, D. (1998).** Business Failures: Liabilities of Newness, Adolescence and Smallness. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124(6), 458-464.
- Landier, A. (2005).** Entrepreneurship and the Stigma of Failure. *SSRN Electronic Journal*, 1-37.
- Lee, S. H., Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Barney, J. B. (2011).** How do bankruptcy laws affect entrepreneurship development around the world? *Journal of Business Venturing*, 26, 505-520.
- Madsen, P., & Desai, V. (2010).** Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. *Academy of Management Journal*, 53, 451-476.
- Mambula, C. J. (2004).** Relating external support, business growth and creating strategies for survival: A comparative case study analyses of small manufacturing firms (SMFs) and entrepreneurs. *Small Business Economics*, 22(2), 83.
- McCann, J. (2004).** Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42.

- McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24, 13-30.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, USA: The Free Press.
- Moustakas, C. E. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Newton, O. W. (1985). *Bankruptcy, Insolvency Accounting: Practice & Procedure*. New York, United States of America: John Wiley & Sons.
- NFS. (2013). Guia das Insolvências - Perguntas e respostas, legislação, requisitos, etc., disponível em <http://www.nfs-advogados.com/>, acessado a 26 de março de 2018.
- Nietzke, A., & Faupel, D. (2004). Why Small Businesses Fail.
- Olaison, L., & Sørensen, B. M. (2014). The abject of entrepreneurship: failure, fiasco, fraud. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(2), 193-211.
- O'Neill, H., & Duker, J. (1986). Survival and failure in small business: An application of strategic prescriptions in entrepreneurial firms. *Journal of Small Business Management*, 24(1), 30-37.
- Ooghe, H., & De Prijcker, S. (2006). Failure Processes and Causes of Company Bankruptcy: A typology. *Management Decision*, 46(2).
- Ooghe, H., & Van Wymeersch, C. (1986). Modèles prévisionnels de la faillite. *Annales de Droit de Liège*, 3, 183-196.
- Ooghe, H., & Waeyaert, N. (2004). Oorzaken van falen: literatuuroverzicht en conceptueel verklaringmodel. *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, 57(4), 367-393.
- Perry, S. C. (2001). The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 201-208.
- Reichenbach, H., & Rada, S. H. (2005). Entrepreneurship, business failure and starting afresh: the work of the European Commission, disponível em: [www.europeanrestructuring.com](http://www.europeanrestructuring.com), acessado a 29 de maio de 2018.
- Ropega, J. (2011). The Reasons and Symptoms of Failure in SME. *International Advances in Economic Research*, 17(4), 476-483.
- Sanders, J. R. (2004). Failures to Avoid to Ensure Your Future Business Success.
- Schiffman, S. (1998). Venture Capital is Flowing to Small Business and Still So Many Fail. *The American Salesman*, 43(12).
- Shane, S. (2001). Organizational incentives and organizational mortality. *Organization Science*, 12, 136-160.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Simmons, J. (2008). *Small business: A phenomenological study of small business failure in Maryland*. Tese para obtenção de grau de Doutor, University of Phoenix. ProQuest Dissertations Publishing.

- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management and Organization*, 12(4), 331-344.
- Stokes, D., & Blackburn, R. (2002). Learning the hard way: the lessons of owner managers who have closed their businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 17-27.
- Sutton, R. I., & Callahan, A. L. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30, 405-436.
- Swaminathan, A. (1996). Environmental Conditions at Founding and Organizational Mortality: A Trial-by-Fire Model. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1350-1377.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life After Business Failure: The Process and Consequences of Business Failure for Entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-2002.
- Wyse, J. E. (2004). Badly off in all directions: Geo-placement of small enterprises by web-based business directories. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(4), 145-159.
- Zacharakis, A., Meyer, G., & DeCastro, J. (1999). Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 1-14.
- Zarajczyk, R. E. (2007). *An examination of small business failures*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre, State University of New York Empire State College, NY.