

Sistemas de alerta precoce de dificuldades financeiras: avanços internacionais

Marco Fasan

<https://orcid.org/0000-0002-9426-6090> | E-mail: emarco.fasan@unive.it

Francesco Scarpa

<https://orcid.org/0000-0002-6633-6127> | E-mail: rancesco.scarpa@unive.it

Eduardo Flores

<https://orcid.org/0000-0002-5284-5107> | E-mail: eduardoflores@usp.br

Resumo

Objetivo: Este editorial examina a evolução e os efeitos dos sistemas obrigatórios de alerta precoce de crise financeira, com foco na Diretiva Europeia (UE) 2019/1023 e na sua transposição italiana (Decreto Legislativo n.º 14, de 2019). Busca-se compreender como esse modelo preventivo modifica a governança empresarial, amplia a responsabilidade gestora e promove práticas de detecção antecipada de desequilíbrios econômicos.

Método: O estudo adota abordagem qualitativa e comparativa, analisa os fundamentos conceituais e operacionais da regulamentação europeia e contrasta-os com o ambiente jurídico brasileiro, no qual mecanismos preventivos permanecem voluntários. A discussão integra referências normativas, literatura acadêmica e práticas internacionais de governança e gestão de riscos.

Resultados: A análise evidencia que sistemas obrigatórios de alerta precoce fortalecem a resiliência organizacional, estruturam processos internos de monitoramento contínuo e reduzem a probabilidade de insolvência, especialmente em pequenas e médias empresas. No Brasil, a ausência de obrigatoriedade mantém o sistema reativo e limita a capacidade preventiva das organizações.

Contribuições: O editorial amplia o debate sobre *governance-based crisis prevention*, oferece implicações práticas para PMEs e para profissionais da contabilidade e consultoria, além de identificar caminhos de pesquisa sobre cultura organizacional, desempenho financeiro e impactos da adoção voluntária desses sistemas.

Palavras-chave: Sistemas de alerta precoce; Crise financeira; Governança corporativa; Prevenção de insolvência; Pequenas e médias empresas (PMEs).

1 Introdução

A crise financeira empresarial representa uma grande ameaça à estabilidade econômica e à continuidade das empresas, especialmente das pequenas e médias empresas (PMEs), que, muitas vezes, não possuem os recursos nem a capacidade gerencial para antecipar e responder a crises de forma eficaz. Nos últimos anos, a União Europeia (UE) tem procurado enfrentar esse desafio por meio da Diretiva de Reestruturação e Segunda Chance (UE), que introduziu um sistema obrigatório de alerta precoce voltado à detecção de dificuldades financeiras. Essa inovação regulatória marca uma mudança paradigmática de abordagens reativas para preventivas em relação à insolvência e incorpora os princípios da detecção oportuna e da gestão proativa às estruturas de governança das empresas. A transposição italiana da Diretiva, por meio do Decreto Legislativo nº 14, de 2019, operacionalizou ainda mais esses conceitos e exigiu que as empresas mantenham “estruturas organizacionais, administrativas e contábeis adequadas”, capazes de identificar sinais precoces de crise e apoiar ações corretivas.

Sob uma perspectiva internacional, esse desenvolvimento oferece informações valiosas para jurisdições não pertencentes à UE, como o Brasil, onde os mecanismos de governança preventiva são em grande parte voluntários. O contraste entre o modelo europeu, obrigatório, e o brasileiro, voluntário, destaca não apenas a divergência regulatória, mas também concepções distintas de responsabilidade gerencial e governança corporativa. Ao comparar esses contextos institucionais, este editorial visa elucidar as implicações práticas e de pesquisa dos sistemas de alerta precoce de dificuldades financeiras. Ressalta-se que a regulação preventiva pode potencialmente fomentar a responsabilização gerencial, aumentar a resiliência organizacional e promover a gestão sustentável das empresas, especialmente no setor de PMEs.

2 Alerta precoce de dificuldades financeiras obrigatório: perspectivas da UE e da Itália

Os regimes de insolvência estabelecem os procedimentos legais para lidar com a situação de devedores insolventes. Embora a definição de insolvência não seja uniforme em toda a União Europeia, geralmente refere-se a devedores cuja situação financeira os impede de cumprir suas obrigações, seja no curto prazo – quando não conseguem pagar as dívidas à medida que vencem – ou no médio prazo – quando seus ativos não cobrem seus passivos – ou em ambos os casos (IMF, 2022). A legislação de insolvência normalmente define as condições sob as quais os processos de insolvência podem ser iniciados e delinea os direitos e as obrigações de credores e devedores, bem como o papel dos tribunais e as etapas e prazos processuais a serem seguidos após o início do processo. Esses regimes também podem incluir mecanismos para a reestruturação antecipada da dívida do setor privado, seja no âmbito dos procedimentos formais de insolvência ou antes da declaração de insolvência.

A Diretiva (UE) 2019/1023 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de junho de 2019, conhecida como Diretiva de Reestruturação e Segunda Chance, inovou significativamente a legislação europeia em matéria de insolvência. As origens da Diretiva remontam à Recomendação 2014/135/UE, que incentivou os Estados-Membros a estabelecerem quadros que permitissem (i) a reestruturação eficiente e precoce de empresas viáveis em dificuldades financeiras, a fim de evitar a insolvência, e (ii) uma “segunda chance” para empresários honestos, para promover o empreendedorismo, o investimento e o emprego, bem como contribuir para o bom funcionamento do mercado interno.

Com base nessa Recomendação, a Diretiva introduz regras destinadas a facilitar a reestruturação, oferece uma segunda chance a empresários honestos, mas insolventes ou altamente endividados, e aumenta a eficiência dos procedimentos de reestruturação, insolvência e exoneração de dívidas. Em particular, promove a introdução de mecanismos eficazes de reestruturação preventiva para empresas viáveis em dificuldade financeira. Esses mecanismos visam alcançar múltiplos benefícios: consentir que os devedores se reestrutrem em uma fase inicial e evitem a insolvência, a fim de limitar a liquidação desnecessária de empresas viáveis; ajudar a preservar empregos, o conhecimento técnico e o valor econômico para credores, proprietários e sociedade; permitir uma intervenção proativa antes que as empresas deixem de cumprir suas obrigações de pagamento, de modo a reduzir o risco de crédito inadimplente durante recessões cíclicas e a mitigar os efeitos adversos no sistema financeiro.

Principais características do sistema de alerta precoce

Uma das inovações mais significativas introduzidas pela Diretiva (EU) 2019/1023 é a exigência de um sistema de alerta precoce destinado a sinalizar dificuldades financeiras. A ideia subjacente é que, quanto mais cedo um devedor identificar dificuldades financeiras e tomar as medidas adequadas, maior será a probabilidade de evitar a insolvência iminente. A Diretiva marca a transição de um sistema de regras concebido para intervir apenas quando a situação da empresa já se deteriorou a ponto de ser irrecuperável – ou seja, quando a insolvência já ocorreu – para um mecanismo que visa detectar desequilíbrios financeiros em sua fase inicial. A nova abordagem enfatiza a prevenção em vez da reação, além de procurar identificar os sintomas iniciais de dificuldades nas empresas antes que se agravem e levem à insolvência.

Na Itália, esse sistema de alerta precoce foi definido pelo legislador nacional como “estruturas organizacionais, administrativas e contábeis adequadas para a detecção e gestão oportunas de crises financeiras” (tradução livre) (Código da Crise Empresarial e da Insolvência – Decreto Legislativo n.º 14, de 2019).

De acordo com as melhores práticas acadêmicas e profissionais, os “arranjos organizacionais” abrangem a estrutura geral da empresa, incluindo seu organograma, a alocação de funções e responsabilidades, os processos de tomada de decisão e os sistemas de planejamento, controle, comunicação e gestão de riscos. Eles também refletem o estilo de liderança e as práticas de gestão de recursos humanos que moldam a cultura de governança da empresa.

Os “arranjos administrativos” garantem que os processos de tomada de decisão – tanto estratégicos quanto operacionais – sejam conduzidos de acordo com princípios sólidos de planejamento, programação e controle. Os principais instrumentos incluem o plano de negócios, os processos de orçamento e os relatórios de desempenho periódicos, que, em conjunto, formam a espinha dorsal de uma supervisão gerencial eficaz.

Os “arranjos contábeis” referem-se aos sistemas de registro e representação de transações comerciais, com o objetivo de fornecer uma visão fidedigna e justa da posição financeira, econômica e patrimonial da empresa.

Em resumo, podemos afirmar que as estruturas organizacionais, administrativas e contábeis são adequadas quando permitem que as empresas gerenciem os riscos de forma eficaz. O conceito de risco inclui (mas não se limita a) o risco de crise financeira ou falência. Portanto, por sua natureza, as estruturas organizacionais, administrativas e contábeis são baseadas em riscos e estão conceitualmente alinhadas ao modelo de *Enterprise Risk Management* (Gestão de Riscos Empresariais – ERM) delineado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Relatório Coso). Ao incorporar mecanismos de detecção e resposta a crises em um sistema integrado de controle interno, as empresas podem aprimorar sua capacidade de prevenir e mitigar riscos de negócios e insolvência, fortalecendo, assim, a resiliência e a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

As estruturas organizacionais, administrativas e contábeis são projetadas para permitir que as empresas detectem tempestivamente crises financeiras corporativas.

Dessa perspectiva, os indicadores de crise incluem desequilíbrios de natureza patrimonial, econômica e financeira – avaliados à luz das características específicas da empresa e de sua atividade econômica – bem como sinais de endividamento insustentável. O conjunto de indicadores necessários para uma gestão empresarial sólida e prudente e para a detecção precoce de crises deve, portanto, ser *preditivo*, e não meramente *descritivo*. Deve abranger não apenas indicadores monetários, mas também medidas técnicas (como índices de eficiência, produtividade e qualidade) e indicadores analíticos derivados de sistemas de controle gerencial que monitoram a rentabilidade em segmentos de negócios relevantes (produtos, mercados ou clientes). Os indicadores sintéticos também devem ser prospectivos, a fim de refletir as tendências da empresa em vez de seu desempenho passado.

As estruturas organizacionais, administrativas e contábeis também são projetadas para permitir que as empresas ajam tempestivamente assim que uma crise for detectada.

Dessa perspectiva, a detecção precoce de dificuldades financeiras não é um fim em si mesma, mas sim a condição essencial para uma ação corretiva oportuna e eficaz. Reconhecer os sinais de crise – suas causas, alcance e gravidade – é fundamental, porém insuficiente, a menos que o empreendedor aja com rapidez e decisão para solucioná-la.

Portanto, as três dimensões da estrutura organizacional, administrativa e contábil são interdependentes. Por exemplo, sem uma estrutura organizacional claramente definida, torna-se difícil estabelecer procedimentos coerentes ou atribuir responsabilidades de monitoramento e controle. A prevenção eficaz de crises, portanto, requer uma estrutura holística que integre todas as áreas e processos da empresa, mediante o envolvimento de cada órgão corporativo e unidade funcional na concepção e manutenção de um modelo de governança adequado.

A natureza obrigatória dos sistemas de alerta precoce para detectar dificuldades financeiras

O principal elemento de inovação da Diretiva (UE) 2019/1023 (e sua transposição para o contexto italiano) reside na normatividade. A obrigação de estabelecer estruturas organizacionais, administrativas e contábeis adequadas para a detecção e gestão oportunas de crises financeiras deixou de ser uma mera questão de boas práticas empresariais – tornou-se um dever legal, e impôs, assim, uma responsabilidade específica ao órgão de administração da empresa (o conselho de administração ou o representante legal). Em outras palavras, para agir com diligência, o órgão de administração deve implementar estruturas organizacionais, administrativas e contábeis apropriadas, cuja adequação deve ser avaliada tendo em conta a natureza e a dimensão da empresa. Até recentemente, o empresário-devedor não estava sujeito a tal obrigação específica.

Além de adotar medidas organizacionais, administrativas e contábeis adequadas, capazes de detectar tempestivamente um estado de crise, o órgão de administração também deve agir sem demora para adotar e implementar as medidas necessárias para lidar com a crise tão logo essa seja identificada.

Assim, o empresário tem o dever de detectar precocemente sinais de dificuldades a obrigação legal específica de adotar, sem demora indevida, as medidas necessárias para restabelecer o equilíbrio e salvaguardar a continuidade dos negócios. Em consonância com o princípio da discricionariedade empresarial (*business judgment rule*), cabe ao empresário selecionar o caminho mais adequado dentre as diversas ferramentas de reestruturação e resolução de crises previstas em lei – em primeiro lugar, mediante a avaliação das condições para iniciar a “solução negociada da crise” ou por outras vias, como o financiamento por acionistas ou operações societárias extraordinárias.

O descumprimento dessas obrigações constitui uma fonte autônoma de responsabilidade, ainda que não se comprove outra conduta ilícita. Por exemplo, os membros do órgão de administração de uma empresa falida podem ser responsabilizados perante os credores se não tiverem implementado um sistema de alerta precoce (ou seja, estruturas organizacionais, administrativas e contábeis adequadas) e se ficar comprovado que, caso tal sistema estivesse em vigor, a empresa poderia ter sido preservada. Da mesma forma, podem ser responsabilizados por não terem agido tempestivamente para superar a crise, uma vez detectada.

Uma comparação com o marco legal e institucional brasileiro evidencia uma divergência significativa quanto à *obrigatoriedade* dos sistemas de alerta precoce para a detecção de dificuldades financeiras. No Brasil, não existe obrigação legal explícita que exija que as empresas estabeleçam mecanismos preventivos equivalentes às *estruturas organizacionais, administrativas e contábeis* exigidas pela Diretiva (UE) 2019/1023 e pelo Código Italiano *Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza* (Crise de Empresas e Insolvência) (Decreto Legislativo nº 14, de 2019). A Lei brasileira n.º 11.101, de 9 de fevereiro de 2005 (Lei de Falências e Recuperação Judicial), alterada pela Lei n.º 14.112, de 24 de dezembro de 2020, concentra-se principalmente nos procedimentos de recuperação judicial ou extrajudicial e na falência, e não na detecção precoce ou prevenção da insolvência.

Embora a reforma de 2020 tenha buscado modernizar o sistema de insolvência, com a incorporação de instrumentos de negociação e reestruturação pré-insolvência, como a mediação pré-processual, ela não introduziu uma obrigação legal para que as empresas mantenham sistemas de alerta precoce ou de monitoramento de riscos. A governança financeira preventiva no Brasil, portanto, baseia-se amplamente em mecanismos voluntários de governança corporativa, como os promovidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e por órgãos reguladores, como Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Banco Central do Brasil (Bacen), Superintendência de Seguros Privados (Susep), bem como em estruturas de controle interno e gestão de riscos inspiradas em modelos como o Coso ERM.

Consequentemente, enquanto nos contextos europeu e italiano a falha na implementação de um sistema de alerta precoce pode constituir fonte de responsabilidade legal para os administradores, no Brasil tais mecanismos são tratados como boas práticas, e não como obrigação legal. A adoção de controles internos, programas de *compliance* e indicadores de alerta precoce, embora alinhada aos princípios da boa gestão e da sustentabilidade, não é juridicamente exigível sob a lei societária ou falimentar. Essa distinção evidencia uma lacuna normativa: o arcabouço brasileiro permanece reativo, e intervém principalmente após a manifestação de dificuldades financeiras, enquanto o modelo europeu é explicitamente preventivo, e visa detectar e mitigar riscos antes que a insolvência se torne inevitável.

Em suma, a Diretiva europeia e sua transposição para a legislação italiana introduzem uma responsabilidade de governança obrigatória e exigível para a detecção precoce de crises, vinculando a diligência gerencial à responsabilidade legal. Em contrapartida, no Brasil, a preservação da continuidade dos negócios depende da discricionariedade gerencial do órgão de administração e do grau de maturidade institucional das práticas de governança corporativa, e não de um marco preventivo legal.

3 Implicações para a Pesquisa

3.1 Estado atual do conhecimento sobre crises financeiras corporativas

O estado atual do conhecimento sobre crises financeiras corporativas abrange múltiplas perspectivas. No entanto, fornecer uma revisão exaustiva da literatura existente extrapola o escopo deste estudo. É essencial, contudo, revisitar brevemente certos temas já explorados em estudos anteriores, a fim de contextualizar e justificar potenciais linhas de pesquisa que podem surgir a partir do caso da União Europeia discutido na seção anterior.

Uma importante linha de pesquisa investiga os determinantes da dificuldade financeira. Conforme proposto por Habib et al. (2020), esses determinantes podem ser amplamente classificados em três categorias: (i) fatores fundamentais no nível da empresa, como investimento em P&D, políticas de *hedge* corporativo, relações com os funcionários, divulgações da narrativa da administração, práticas de responsabilidade social corporativa (RSC) e pareceres de auditoria com ressalvas; (ii) fatores macroeconômicos; e (iii) fatores relacionados à governança corporativa, como estrutura do conselho, características do CEO e configuração de propriedade.

Uma segunda linha de pesquisa concentra-se na previsão e mensuração de dificuldades financeiras. O objetivo principal dessa literatura é desenvolver sistemas confiáveis de alerta precoce para crises financeiras corporativas, a partir de uma perspectiva distinta daquela adotada neste estudo. Os primeiros trabalhos empíricos nessa área basearam-se fortemente em indicadores contábeis, como evidenciado pelas contribuições seminais de Beaver (1966) e Altman (1968), que utilizaram dados de demonstrações financeiras para desenvolver escores de previsão de dificuldades financeiras. Para lidar com as limitações inerentes às abordagens contábeis – principalmente sua natureza estática e viés retrospectivo – pesquisas subsequentes introduziram modelos de previsão baseados no valor de mercado. Esses modelos conceituam o patrimônio líquido como uma opção de compra europeia sobre o valor dos ativos de uma empresa, com variáveis centrais incluindo valor do ativo, volatilidade do ativo, valor nominal da dívida, taxa livre de risco e prêmio de risco do patrimônio líquido.

Apesar da evolução das técnicas de modelagem, a maioria dos estudos empíricos continua a se basear em medidas contábeis, como o escore Z de Altman (1968), o modelo O-score de Ohlson (1980) e o modelo de Zmijewski (1984). A pesquisa contábil e financeira tradicional ainda atribui um valor preditivo substancial às demonstrações financeiras, apesar de suas limitações bem documentadas – a dependência da contabilidade de custo histórico, a omissão de ativos intangíveis, como P&D, a incapacidade de capturar a volatilidade esperada e seu escopo informacional inerentemente limitado. Contribuições mais recentes têm buscado aprimorar a precisão preditiva por meio da aplicação de análises textuais das divulgações da administração (Zhang et al., 2023) e metodologias de inteligência artificial (IA) (Wang, 2022).

Uma terceira área de pesquisa, cada vez mais significativa, diz respeito às estratégias de recuperação empresarial em resposta a dificuldades financeiras. A literatura existente identifica três abordagens principais.

A primeira é a reestruturação gerencial, frequentemente considerada uma condição essencial para a recuperação eficaz de uma empresa. Os executivos em exercício muitas vezes enfrentam barreiras cognitivas e comportamentais para implementar mudanças radicais. Consequentemente, a substituição da alta administração é interpretada por bancos, investidores e outras partes interessadas como um sinal crível de renovação estratégica e compromisso organizacional com a melhoria. Evidências empíricas sugerem que empresas que alcançam a recuperação apresentam uma maior incidência de rotatividade gerencial do que aquelas que não se recuperam. No entanto, as reações do mercado de capitais a essas mudanças permanecem mistas – variam de positivas a negativas ou neutras –, e tornam inconclusiva a eficácia geral da reestruturação gerencial.

A segunda abordagem envolve a reestruturação operacional e de ativos (estratégica). O estágio inicial, operacional, busca estabilizar a empresa, implementar iniciativas de redução de custos, incrementar receitas e otimizar a utilização de ativos para melhorar a eficiência e o fluxo de caixa. Essas medidas são inerentemente de curto prazo e cruciais para evitar a insolvência. Ações típicas incluem redução do quadro de funcionários, contenção de custos e alienação de ativos não essenciais. No entanto, a recuperação sustentável geralmente exige a progressão para um segundo estágio, estratégico, caracterizado por iniciativas de longo prazo, como o reposicionamento de produtos ou mercados, diversificação e aquisições. Embora as medidas operacionais tenham sido empiricamente associadas a recuperações bem-sucedidas, elas parecem ser uma condição necessária, mas não suficiente, para uma recuperação duradoura.

A terceira abordagem, a reestruturação financeira, envolve a reconfiguração da estrutura de capital de uma empresa por meio de instrumentos baseados em capital próprio e em dívida. As medidas baseadas em capital próprio incluem reduções ou suspensões de dividendos e novas emissões de ações, enquanto as medidas baseadas em dívida abrangem o refinanciamento de dívidas, concessões em taxas de juros e conversões de dívida em capital próprio. Empresas em dificuldades financeiras frequentemente reduzem o pagamento de dividendos e ampliam o capital próprio para mitigar restrições de liquidez e restaurar a confiança dos credores. Apesar da reestruturação da dívida ter sido historicamente menos comum no Reino Unido, ela representa um mecanismo potencialmente crucial para mitigar ou resolver dificuldades financeiras. A avaliação empírica de sua eficácia na recuperação corporativa, no entanto, permanece uma questão em aberto.

3.2 Avanços da pesquisa sobre sistemas de alerta precoce para detectar dificuldades financeiras

O tema dos sistemas obrigatórios de alerta precoce para monitorar dificuldades financeiras abre diversas vias promissoras de pesquisa futura.

A literatura anterior (Jin et al., 2024) discute os conceitos de *preparação para crises* – que envolve habilidades, conhecimentos e capacidades específicas – e *crisis readiness* (prontidão para crises), entendida como uma mentalidade organizacional orientada para o enfrentamento ativo de crises. Um tema recorrente na literatura é que a cultura e as crenças organizacionais desempenham um papel crucial na definição das respostas às crises, servindo como um mecanismo de defesa para organizações preparadas para gerenciar crises de forma eficaz (Ghaderi et al., 2021). Consequentemente, a integração de uma cultura responsiva e adaptável ao processo de desenvolvimento gerencial tem sido considerada essencial (Elsubbaugh et al., 2004; Evans & Elphick, 2005). Pesquisas futuras poderiam, portanto, investigar se a introdução obrigatória de sistemas de alerta precoce, conforme a Diretiva da UE, contribuiu para que as empresas europeias desenvolvessem e incorporassem culturas corporativas que promovam a prevenção e a detecção de crises. De uma perspectiva empírica, os pesquisadores poderiam explorar a implementação da Diretiva da UE como um experimento seminatural para avaliar seus efeitos na governança interna e na adaptação cultural das empresas. Estudos futuros também poderiam examinar como características específicas dos sistemas de alerta precoce – como seu alcance, sofisticação tecnológica ou grau de envolvimento gerencial – afetam a cultura corporativa, independentemente de sua implementação ser obrigatória ou voluntária. Por exemplo, uma possível linha de investigação poderia explorar se sistemas de alerta precoce mais orientados por dados ou participativos demonstram comportamentos mais proativos na gestão de crises.

Estudos anteriores já reconheceram a importância dos sistemas de alerta precoce. O reconhecimento oportuno de sinais iniciais de crise pode reduzir significativamente o impacto sobre a organização e facilitar uma avaliação mais precisa das potenciais repercussões (Ghaderi et al., 2021; Vašíčková, 2020). Além disso, a detecção precoce eficaz de sinais tem o potencial não só de mitigar, mas, em alguns casos, de prevenir completamente a ocorrência de crises (Elsubbaugh et al., 2004). Consequentemente, a equipe de gestão de crises tem a responsabilidade de manter-se vigilante em relação a esses sinais, aumentar sua visibilidade e comunicar suas implicações em todos os níveis de gestão (Mitroff & Alpaslan, 2003). Evidências empíricas comprovam a eficácia dos sistemas de alerta precoce. Por exemplo, os estudos de Davis e Karim (2008) e Liu (2018) validaram sua capacidade de identificar indicadores precoces de instabilidade financeira, o que permite que as empresas tomem medidas preventivas antes que a situação se agrave. Com base nessas evidências, estudos futuros poderiam avaliar o impacto da implementação de sistemas de alerta precoce no valor da empresa, concentrando-se em dimensões como lucratividade, estabilidade financeira e custo de capital.

Além disso, pesquisas futuras podem explorar como os mecanismos organizacionais de alerta precoce para detectar dificuldades financeiras variam entre setores, portes empresariais e países. Tais análises comparativas poderiam fornecer *insights* sobre os fatores contextuais que influenciam a concepção, a eficácia e a adoção de mecanismos de alerta precoce, além de enriquecer nossa compreensão de como características institucionais e estruturais moldam a resiliência corporativa.

4 Implicações Práticas

A experiência da União Europeia, e, particularmente da Itália, na implementação de um sistema obrigatório de alerta precoce para detectar dificuldades financeiras oferece valiosas lições para PMEs e consultores profissionais no Brasil. Embora o arcabouço europeu derive de uma obrigação legal vinculativa (Diretiva UE 2019/1023) e sua transposição para a Itália (por meio do Decreto Legislativo n.º 14, de 2019), sua lógica subjacente transcende o mero cumprimento da lei, pois representa uma mudança mais ampla em direção à incorporação da racionalidade financeira e da gestão proativa de riscos nas práticas comerciais cotidianas. Essas lições trazem implicações importantes para o aprimoramento da resiliência e da sustentabilidade das empresas brasileiras.

4.1 Implicações para as PMEs brasileiras

As PMEs brasileiras poderiam aproveitar os modelos europeus e italianos de alerta precoce e adaptá-los ao contexto brasileiro. Os sistemas da UE e da Itália institucionalizaram processos para a identificação, avaliação e mitigação precoce de riscos empresariais, de modo a refletir o que pode ser considerado como modos “normais” de gestão empresarial, de acordo com sólidos princípios econômicos e de gestão. No contexto europeu, a introdução de regulamentações obrigatórias para sistemas de alerta precoce foi uma resposta à incapacidade das empresas de se autorregular, visto que muitas tendiam a adiar a gestão de crises até que a insolvência se tornasse inevitável – resultando em custos econômicos e sociais significativos.

Dessa perspectiva, as PMEs brasileiras poderiam se beneficiar da adoção voluntária de mecanismos semelhantes, mesmo na ausência de uma exigência legal. Ao integrar ferramentas organizacionais, administrativas e contábeis para a detecção precoce de dificuldades financeiras, as PMEs podem aumentar sua capacidade de antecipar riscos e preservar sua viabilidade no longo prazo. Isso não só melhoraria seu acesso ao financiamento, reduzindo a percepção de risco de crédito, como também favoreceria uma cultura de responsabilidade e visão estratégica.

Além disso, analisar os contextos italiano e da UE pode ajudar as PMEs brasileiras a se prepararem para possíveis desenvolvimentos regulatórios no futuro. À medida que os padrões financeiros internacionais e as práticas de governança continuam a evoluir, é possível que o Brasil introduza marcos normativos que exijam abordagens mais formalizadas para a prevenção de riscos. Antecipar tais mudanças permitiria que as empresas se posicionassem de forma vantajosa e minimizassem os custos de *compliance*. Nesse sentido, a experiência da UE oferece uma oportunidade para as PMEs brasileiras aprimorarem seus sistemas de gestão de riscos corporativos, mediante a utilização de mecanismos de alerta precoce como ferramentas de criação de valor, em vez de entraves burocráticos.

4.2. Implicações para profissionais brasileiros

A comunidade profissional, em especial a de contadores, auditores e consultores de gestão, desempenha um papel fundamental na facilitação da difusão e implementação de sistemas de alerta precoce em PMEs brasileiras. Esses profissionais possuem competências transversais que abrangem relatórios financeiros, controle gerencial e governança, o que os posiciona como intermediários essenciais.

Em primeiro lugar, os profissionais podem assumir um papel educativo e de sensibilização, além de ajudar empreendedores a compreender que os sistemas de alerta precoce não são meramente ferramentas de conformidade, mas sim instrumentos estratégicos para a resiliência de longo prazo e a criação de valor. Muitas PMEs podem inicialmente considerar esses mecanismos desnecessários ou onerosos; portanto, os consultores e contadores devem comunicar sua relevância para aumentar a eficiência, garantir a continuidade do negócio e reduzir a probabilidade de falência.

Em segundo lugar, os profissionais são responsáveis por apoiar a concepção e a implementação concretas de modelos de alerta precoce adaptados às características de cada empresa. Dada a heterogeneidade das PMEs em termos de tamanho, estrutura e setor, uma abordagem padronizada é inadequada. Em vez disso, os profissionais devem adotar uma metodologia contextualizada e personalizada, ajustando a complexidade das ferramentas de alerta precoce à realidade operacional de cada empresa.

Por fim, a emergência de sistemas de alerta precoce como uma função distinta de governança e controle pode abrir novas áreas de especialização e desenvolvimento profissional, particularmente para jovens profissionais. À medida que a governança corporativa no Brasil se alinha cada vez mais aos padrões internacionais, a *expertise* em gestão preventiva de crises e no desenvolvimento de modelos de alerta precoce pode representar uma vantagem competitiva nas áreas de consultoria e contabilidade.

5 Conclusão

As experiências europeia e italiana com sistemas obrigatórios de alerta precoce para detectar dificuldades financeiras fornecem um exemplo convincente de como a governança preventiva pode ser institucionalizada para promover a resiliência econômica. Ao incorporar a detecção precoce e as responsabilidades de gestão de crises nas estruturas organizacionais e contábeis das empresas, a Diretiva da UE (2019/1023) transformou o que antes era considerado boa prática de gestão em uma obrigação legal e um indicador de diligência devida. Essa mudança tem implicações significativas para legisladores e profissionais fora da Europa, particularmente no Brasil, onde a regulação de insolvência permanece amplamente reativa e focada na intervenção pós- crise.

A abordagem europeia ilustra, para as PMEs brasileiras, como a detecção sistemática de indicadores financeiros e a integração da gestão de riscos aos processos de negócios podem servir como ferramentas eficazes para salvaguardar a continuidade e a competitividade do negócio. Da mesma forma, destaca o papel essencial dos profissionais de contabilidade e consultoria no apoio às empresas na adoção de mecanismos de alerta precoce escaláveis e adequados ao contexto. Em uma perspectiva mais ampla, a difusão desses modelos preventivos contribui para um ecossistema empresarial mais sustentável e voltado para o futuro, alinhando a racionalidade econômica à responsabilidade social.

Além das implicações práticas e políticas, essa discussão abre caminhos promissores para a pesquisa acadêmica. Estudos futuros poderiam investigar se a introdução obrigatória de sistemas de alerta precoce na UE influenciou a governança interna e a cultura organizacional das empresas – especificamente, se fomentou a preparação e a prontidão para crises como capacidades gerenciais sustentáveis. A implementação da Diretiva também oferece um cenário de experimento natural para examinar a relação entre os mecanismos de alerta precoce e o desempenho das empresas, incluindo lucratividade, estabilidade financeira e custo de capital. Além disso, análises comparativas entre países, setores e portes empresariais têm o potencial de esclarecer os fatores contingenciais que moldam o desenho e a eficácia das estruturas de alerta precoce, o que enriquece a literatura transnacional sobre gestão de crises e resiliência corporativa.

Em última análise, os sistemas de alerta precoce representam mais do que instrumentos regulatórios, pois incorporam um compromisso cultural e organizacional com a previsão, a responsabilidade e a resiliência. Portanto, incentivar a sua adoção, seja por meio de mandatos formais ou de iniciativas de governança voluntária, é fundamental para fortalecer a capacidade das empresas de resistir a crises e sustentar a criação de valor no longo prazo em um ambiente global cada vez mais incerto.

Referências

- Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *The Journal of Finance*, 23(4), 589–609.
- Beaver, W. H. (1966). Financial ratios as predictors of failure. *Journal of Accounting Research*, 4(Supplement), 71–111.
- Davis, E. P., & Karim, D. (2008). Comparing early warning systems for banking crises. *Journal of Financial Stability*, 4, 89–120. <https://doi.org/10.1016/J.JFS.2007.12.004>
- Elsabbagh, S., Fildes, R., & Rose, M. B. (2004). Preparation for crisis management: A proposed model and empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(3), 112–127. <https://doi.org/10.1111/j.0966-0879.2004.00441.x>
- Evans, N., & Elphick, S. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 135–150. <https://doi.org/10.1002/jtr.527>
- Ghaderi, Z., King, B., & Hall, C. M. (2021). Crisis preparedness of hospitality managers: Evidence from Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5, 292–310. <https://doi.org/10.1108/jhti-10-2020-0199>
- Habib, A., D’Costa, M., Huang, H., Bhuiyan, M. B. U., & Sun, L. (2020). Determinants and consequences of financial distress: Review of the empirical literature. *Accounting and Finance*, 60(S1), 1–45.
- Jin, Y., Coombs, W. T., Wang, Y., van der Meer, T. G. L. A., & Shivers, B. N. (2024). “READINESS”: A keystone concept beyond organizational crisis preparedness and resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12546.
- Liu, S. (2018). Defending against business crises with the help of intelligent agent-based early warning solutions. *Proceedings of the Seventh International Conference on Enterprise Information Systems*, 2, 58–65. <https://doi.org/10.5220/0002543600580065>
- Mitroff, I. I., & Alpaslan, C. M. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81(124), 5–11.
- Ohlson, J. A. (1980). Financial ratios and the probabilistic prediction of bankruptcy. *Journal of Accounting Research*, 18(1), 109–131.
- Vašíčková, V. (2020). Crisis management process: A literature review and a conceptual integration. *Acta Oeconomica Pragensia*, 27(3–4), 61–77. <https://doi.org/10.18267/j.aop.628>
- Wang, Y. (2022). Financial crisis prediction model of listed companies based on statistics and AI. *Scientific Programming*. <https://doi.org/10.1155/2022/1118023>
- Zhang, Z., Liu, X., & Niu, H. (2023). Financial crisis early warning of Chinese listed companies based on MD&A text-linguistic feature indicators. *PLOS ONE*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291818>
- Zmijewski, M. E. (1984). Methodological issues related to the estimation of financial distress prediction models. *Journal of Accounting Research*, 22(Supplement), 59–82.