O Jornal Económico

ESPECIAL

Reestruturação de Empresas

PROATIVIDADE É FUNDAMENTAL

Saiba tudo sobre os instrumentos disponíveis para a implementação de processos de reestruturação. Leia a nossa análise e conheça as opiniões dos especialistas, neste Especial com conteúdos em papel, online, vídeo e podcast.

ANÁLISE

Subida de custos e juros reforça importância das reestruturações ■ P2

ENTREVISTA

António Payan Martins
Sócio de direito bancário e financeiro na CMS Portugal

"Reestruturação é peça fundamental para a renovação do tecido empresarial" ■ P4

HISTÓRIAS DE SUCESSO

Dielmar: a mais emblemática das operações em 2021 ■ P6

FÓRUM

Quais os desafios que se colocam num processo de reestruturação empresarial? ■ P8

SDFDSFSDFSDF

Acordar as empresas para a reestruturação

Nuno Vinha
Subdiretor do Jornal Económico

"Um homem adormecido reage, nada sabe sobre agir. E a reação é uma corda. Ata-nos a novas prisões, a novas cadeias. A resposta é privada de liberdade". Nada nos indica que o guru indiano Rajneesh fosse um especialista em gestão, mas os seus ensinamentos sobre o valor acrescido da ação sobre a reação encaixam como uma luva nos problemas que se colocam atualmente na recuperação das empresas. Os especialistas do sector ouvidos neste especial destacam isso mesmo: os empresários têm de ser mais próativos do que reativos, pelo que renegociar dívidas ou vender ativos num processo de reestruturação deve ser feito quando as perspectivas de crescimento se alteram (para pior, sobretudo), e não apenas quando a água chega ao pescoço. Além do *timing*, o foco – sublinham – deve estar na redução dos custos, na saúde da tesouraria. Ou seja, quando estamos num buraco, o melhor mesmo é parar de escavar (esta não é do Rajneesh). Mas também é preciso pôr o enfoque nas pessoas. Sem elas, e sem o capital humano de excelência que aportam, nenhum gestor consegue ultrapassar uma crise na empresa. Veja-se o caso da têxtil Dielmar – uma das mais emblemáticas restruturações empresariais de 2021, quando foi comprada pelo grupo Valérius. Hoje é um dos exemplos de sucesso citados neste trabalho.

Para evitar mais casos como a Dielmar, é preciso que as empresas façam as suas reestruturações em períodos de crescimento e evitar sempre, sempre fazê-lo sob pressão. Ou seja, como nos recorda Rajneesh, privilegiando sempre a ação sobre a reação, "que nasce do passado (…) e constroi-se a partir das nossas experiências e condicionamentos", lá dizia o guru. "A reação não está no presente, não reage ao presente. E assim não refletimos a situação real, tal como ela é. (...) Um homem acordado é como um espelho". Que é como quem diz: reflete os tempos em que vivemos. E, nas empresas, ter os pés assentes no presente é a melhor forma de garantir o futuro. ■

ANÁLISE

Subida de custos e juros reforça importância das reestruturações

A economia nacional dá sinais positivos na vertente macro, mas as micro, pequenas e médias empresas estão preocupadas com a subida dos custos, incluindo de financiamento, que pode levar as mais endividadas à insolvência. Mecanismos como o RERE continuam ignorados.

JOÃO BARROS
jbarros@jornaleconomico.pt

Apesar da resistência acima do esperado mostrada durante a pandemia e de um primeiro trimestre com um crescimento que surpreendeu pela positiva, a confirmação da subida de juros na zona euro irá representar um desafio à saúde financeira do tecido produtivo nacional, assolado por crónicos problemas de capitalização e escala. Tal cria margem para reestruturações, embora alguns mecanismos e incentivos para movimentos desta natureza possam e devam ser melhorados, segundo os especialistas ouvidos pelo JE.

A subida das taxas de juro na zona euro (e em 50 pontos base, em vez dos esperados 25) aumenta a pressão na estrutura de custos das empresas europeias, já afetadas por uma crise logística agravada pela força da reabertura das economias ocidentais e por uma subida dos preços da energia que se deverá prolongar nos próximos meses. Para Portugal, onde domina um tecido empresarial de micro e pequenas empresas com elevado endividamento, a possibilidade de dificuldades é ainda mais evidente, conta Jorge Pisco.

"Esta escalada inflacionista leva a que haja uma previsível hecatombe da economia global", começa por referir o presidente da Confederação Portuguesa das Micro, Pequenas e Médias Empresas (CPPME), que fala numa "preocupação generalizada" entre os empresários nacionais. Depois de dois anos de pandemia e em que boa parte destas empresas ficou fora dos apoios mobilizados pelo Estado, Jorge Pisco projeta que "muitas vão passar dificuldades", com tendência de agravamento "a partir do terceiro trimestre".

José Poças Esteves, executive partner na Crowe Advisory, fala mesmo num possível "momento histórico de transformação da estrutura empresarial da economia portuguesa", dadas as várias pressões a que estão sujeitos diferentes sectores da economia.

"As questões que se levantam não são só de financiamento. O próprio acesso ao financiamento, os custos de financiamento, os custos da energia, novas tecnologias necessárias de integrar nos processos ou a busca por recursos humanos qualificados" são outros fatores a juntar à subida de juros que agravam a sustentabilidade das empresas portuguesas, sobretudo das micro, pequenas e médias (PME).

Unsplash

"As questões que se levantam não são só de financiamento. [Há] o acesso e custos do financiamento, os custos da energia, novas tecnologias ou a busca por recursos humanos qualificados"

PME com cenário difícil

As opções em caso de reestruturação são várias e com diferentes aplicabilidades. José Poças Esteves explica que a opção dependerá de vários elementos, mas a análise tem de partir sempre da mesma questão: "a empresa tem capacidade para gerar valor e riqueza?"

Em caso afirmativo, continua, a solução "pode ser interna e orgânica, orientada para o desenvolvimento", mas sempre com foco no "quadro micro, mezzo e macro". Aqui incluem-se especificidades da empresa, do sector em que opera e do ambiente global da economia, todas com impacto na sustentabilidade de uma organização. No entanto, esta abordagem é, por vezes, difícil, continua José Poças Esteves, com "soluções fragmentadas e não finais, estruturadas, integradas e integradoras".

A outra opção passa por uma "lógica de consolidação", frequentemente materializada pelo recurso a parceiros estratégicos ou mesmo a uma fusão ou aquisição (M&A). Aqui, as dificuldades são várias: as PME nacionais não cumprem os requisitos para aceder aos mercados internacionais, ao passo que o nacional "não é adequado" para as suas necessidades; já a banca, "que era a fonte de mais de dois terços do financiamento", mudou de postura, alterando-se a "capacidade de dar acesso a financiamento e os critérios de risco".

"Depois há as soluções tradicionais: o Programa Especial de Revitalização (PER), que neste momento melhorou a nível de enquadramento e como funciona, mas normalmente é tardio, é quase uma pré-insolvência, e uma nova entidade criada para resolver estas falhas, o Banco de Fomento, que também tem as suas limitações e não faz o papel que deveria", completa José Poças Esteves.

RERE continua "esquecido"

Outro mecanismo tradicional que se tem deparado com inúmeras falhas é o Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE), que José Alvarenga, presidente da associação que representa os mediadores deste instrumento, classifica como "esquecido".

"A insolvência de uma empresa viável tem um enorme custo económico e social, contudo quem avalia o desempenho do IAPMEI, I.P. no apoio à reestruturação e recuperação de empresas? Se quisermos caracterizar a evolução do regime extrajudicial de recuperação de empresas podemos afirmar que o desgoverno é total e que é para continuar", denuncia. ■

JE TALKS

“Fraca proatividade” inibe sucesso das reestruturações

Empresários e governo devem ser menos reativos e mais proativos e antecipar cenários críticos para os negócios, diz Pedro Neto.

JOÃO SANTOS COSTA
jcosta@jornaleconomico.pt

Os empresários portugueses devem ser menos reativos às condições do mercado e mais proativos de forma a antecipar fragilidades e agilizar eventuais processos de reestruturação. Se não o fizerem, esses processos podem ser “dolorosos”. Os avisos partem do partner da consultora Moneris, Pedro Neto, e do jornalista e diretor-geral da Megafin, Vitor Norinha, que salientam ainda que há que mudar a mentalidade relativamente à conotação negativa das reestruturações. O próprio governo não é isento de culpa já que esta é “uma questão cultural”, consideram os convidados da mais recente JE Talks.

A reestruturação de empresas “é algo nuclear para a manutenção saudável de todo o nosso tecido que produz e gera emprego”, diz Vitor Norinha, mas ainda persiste uma ideia negativa em torno da mesma. “Pensamos em reestruturação sempre como algo que acontece a uma empresa que está em incumprimento, que entrou num processo de revitalização”, explica, mas isto “não é verdade”, sublinha. De facto, como elabora, existem vários tipos de reestruturação, mais ou menos invasivas, mas o que realmente importa é a abordagem a essa necessidade de reestruturar. Pelos vistos, há que repensar antes de reestruturar. E isso começa com a atitude dos empresários e do próprio governo.

As empresas não tinham como adivinhar que iriam ultrapassar dois anos de pandemia, ou a guerra que se lhe seguiu, admite Norinha, mas no momento atual é possível antecipar fragilidades e cenários críticos - e se é possível vê-los, ainda que ao longe, há que preparar as organizações para essas possibilidades, algumas delas já tangíveis, como a inflação. Outras, como uma possível recessão, ou uma crise energética e alimentar, já deviam constar dos planos de contigência das empresas, apela o partner da Moneris. “Na maior parte dos casos e, infelizmente, ainda é a prática, estes processos de reestruturação ainda são muito numa perspetiva reativa e não proativa”, diz. Ou seja, os mesmos só se iniciam “quando existe já algum incumprimento” e aí pode ser já tarde, adianta. “As empresas terão que olhar para estes processos de reestruturação de uma forma proativa”, considera. Isso implica que os gestores estejam atentos “aos sinais que os mercados nos dão e começar a trabalhar nestes processos de uma forma antecipada” para que não entrem num processo de incumprimento, altura em que “poderá ser mais doloroso aplicar algumas medidas”, refere.

Quanto à mentalidade - a dos empresários e dos governantes - há olhar para os dois lados da moeda. Por um lado, não deixar “ir até ao fim” antes de se reagir, como explica Norinha e, por outro, deixar de encarar a reestruturação como um processo negativo, ou um mero passo no caminho da insolvência. Não tem que ser assim, explica. “Temos que abandonar a ideia de que a reestruturação é apenas negociação de dívida ou venda de ativos. Pode ser a redefinição de toda a cultura empresarial”, adianta ainda. Essa redefinição pode passar pelo *pricing*, pela estrutura ou pelo próprio modelo de negócio que pode já estar desfasado da realidade, acrescenta Pedro Neto. As empresas devem olhar para os indicadores do mercado para perceber se basta arejar a casa, ou se é preciso uma limpeza a fundo. Do governo, contudo, esperava-se mais preparação.

“A fraca proatividade que existe é uma questão cultural das empresas e também dos governos, infelizmente”, diz Pedro Neto. “Podíamos ter aproveitado para reformular o Orçamento do Estado e torná-lo mais apelativo, mais atrativo para aproveitar” aquilo que considera uma “oportunidade macroeconómica e geopolítica”. Tal não aconteceu. “O Estado tem de ser mais proativo porque esta pode ser a oportunidade que Portugal tem para se poder alavancar”, conclui o responsável. ■

Pedro Neto
Partner
Moneris

PUB

A Moneris tem uma abordagem focada no cliente, com uma oferta integrada de serviços e soluções que permite prestar às organizações um apoio de 360 graus na área da gestão, promovendo a excelência da informação financeira e a melhoria dos processos de tomada de decisão críticos para o seu sucesso.

Somos o maior grupo nacional de contabilidade e apoio à gestão, presente de norte a sul de Portugal, com uma rede de 20 escritórios sustentada por, aproximadamente, 300 consultores.

Os nossos serviços são garantidos por equipas com um profundo conhecimento em todos os setores de atividade, o que permite que cada cliente beneficie do apoio de profissionais que entendem os seus desafios e o acompanham em cada obstáculo.

Conhecer bem os nossos clientes é para nós essencial, para que possamos responder proativamente às suas necessidades.

Integramos uma das maiores redes mundiais de empresas de auditoria, contabilidade e serviços jurídicos – a MSI Global Alliance –, com presença em mais de 100 países em todo o mundo ampliando a nossa capacidade de apoiar as empresas além fronteiras.

- contabilidade e reporting
- assessoria fiscal
- recursos humanos
- corporate finance
- risco e compliance
- seguros
- formação

moneris.pt

A member of msi Global Alliance
Independent legal & accounting firms

europa
áfrica
américa
ásia
oceania

portugal
lisboa
porto
faro
aveiro
bragança
leiria
santarém
setúbal
vila real
viseu

ENTREVISTA | ANTÓNIO PAYAN MARTINS E GONÇALO MADEIRA | Sócio de direito bancário e financeiro na CMS Portugal e Sócio de contencioso & arbitragem da CMS Portugal

"Reestruturação é peça fundamental para a renovação do tecido empresarial"

Inovação é a palavra de ordem que irá levar à reestruturação empresarial. Payan Martins e Gonçalo Madeira, da CMS Portugal, alertam para o choque de gestão.

VÍTOR NORINHA
vnorinha@jornaleconomico.pt

A reestruturação empresarial deve ser feita nos períodos de crescimento da empresa, evitando fazê-lo quando a companhia está sob pressão. Esta será uma mudança em ambiente amigável e que melhor impacta em termos de desempenho e rentabilidade, afirmam Payan Martins e Gonçalo Madeira da CMS Portugal.

Qual a importância da reestruturação das empresas para a renovação do tecido empresarial nacional?
Payan Martins (APM) - Face às exigências atuais de mercado, exponenciadas pelo período pandémico que se viveu (vive), a reestruturação do ponto de vista tecnológico, designadamente no que respeita a digitalização das empresas, assume-se como uma peça fundamental para essa renovação, ainda que essa necessidade seja agravada pela dificuldade em se inovar num mundo cada vez mais global e em mudança permanente. Neste sentido, é importante que as empresas se organizem para a inovação, reconfigurando-se necessariamente nalguns casos, o que passará inevitavelmente pela realização de investimentos nessa área. Em muitos casos esta organização para a inovação implicará um choque de gestão, com robustecimento das estruturas diretivas e de administração, reforço da qualificação dos quadros, e uma maior profissionalização da gestão sobretudo nas empresas que ainda mantêm uma estrutura muito familiar.

A reestruturação deve ser feita nos períodos de crescimento da empresa ou antes nos períodos de declínio?
APM - A reestruturação deverá ser feita nos períodos de crescimento da empresa, quando, para além das razões naturais de economia de mercado, a empresa não se encontra sob pressão. Essa reestruturação, idealmente de longo-prazo, operada neste ambiente mais amigável, é a que com uma maior facilidade permite obter melhorias em termos de desempenho, rentabilidade e competitividade. Pelo contrário, nos períodos de declínio, aumenta a probabilidade de as empresas se confrontarem com dificuldades financeiras, o que tendencialmente as obriga a adotar processos de reestruturação reativa, por vezes, mais agressivos e, consequentemente, com efeitos mais limitados ao curto prazo. No entanto, as continuas revisões do processo especial de revitalização, apesar de inseridas já num contexto de alguma pressão financeira sobre as empresas objeto desse processo, têm procurado criar verdadeiras condições que permitam a viabilidade das empresas numa lógica de longo prazo.

Existe o risco de a reestruturação resultar numa situação pior para a empresa?
APM - Constitui um exemplo vivo desse risco o downsizing, principalmente quando se apresente como uma medida isolada a fim de reduzir custos, uma vez que pode impedir a empresa de satisfazer a procura do mercado em que se encontra inserida, afetando assim o seu resultado de exploração. No entanto, a reestruturação ocorrida no âmbito de um PER parte necessariamente do pressuposto que a reestruturação consubstancia um cenário mais favorável para a empresa e respetivos credores, do que aquele que ocorreria se a mesma empresa viesse a ser liquidada de imediato. Essa garantia pode, aliás, ser reforçada, à luz das recentes alterações ao CIRE, caso o juiz ordene a avaliação da empresa por um perito, na sequência de um pedido de não homologação do plano de recuperação, por parte de um credor, com fundamento de que a situação dos credores ao abrigo do plano é menos favorável do que seria num cenário de liquidação da empresa. Essa sindicância poderá contribuir para o afastamento de reestruturações prejudiciais para a empresa.

> **A reestruturação ocorrida no âmbito de um PER parte necessariamente do pressuposto que a reestruturação consubstancia um cenário mais favorável para a empresa e respetivos credores**

Quais os grandes fatores que se devem ter em conta na reestruturação?
Gonçalo Madeira (GM) - A viabilidade do plano de reestruturação que seja apresentado em sede de PER dependerá de uma aceitação generalizada por parte dos credores. Nessa medida, constitui um fator determinante para a aprovação do plano que este seja claro quanto ao real impacto da sua execução nos credores e permita o alinhamento dos credores na estratégia de recuperação. As alterações recentes do CIRE reproduzem essa preocupação ao imporem um conjunto de informações obrigatórias que permitam distinguir os credores afetados pelo plano, bem como aqueles que não o serão, sendo ainda necessário justificar a posição quanto a estes.

A reestruturação pode envolver a parte organizacional independente da parte do negócio?
APM - Naturalmente. Por exemplo, a existência de uma estratégia na área dos recursos humanos é fundamental numa empresa, na medida em que a adoção de práticas que favoreçam a formação e desenvolvimento de competências, a implementação de sistemas flexíveis de organização do trabalho e a participação dos colaboradores nas decisões relacionadas com as tarefas que desempenham reforça o compromisso entre as duas partes (empresa e colaboradores) e tem um impacto ao nível da produtividade e do desempenho da organização, por comparação às empresas que não possuem qualquer estratégia.

Qual a importância das orientações ESG num processo de reestruturação?
APM - A observância das orientações ESG são uma inevitabilidade no contexto empresarial atual, uma vez que se verifica um recrudescimento da pressão quer de investidores quer dos consumidores, no sentido de as empresas assumirem, de forma inequívoca, uma responsabilidade social dirigida a determinadas questões, como sejam as ambientais, dos direitos dos trabalhadores, da igualdade entre as mulheres e os homens, dos direitos humanos, entre outras, para a qual contribui o aumento de legislação europeia sobre esta matéria. Entendemos, por isso, que os processos de reestruturação serão cada vez mais condicionados pela legislação existente sobre esta matéria, passando assim a existir uma inequívoca conexão entre investimento rentável e investimento sustentável.

Quais os principais instrumentos ao serviço da empresa para a reestruturação?
GM - Do ponto de vista jurídico ou da via judicial, as empresas têm à sua disposição a possibilidade de desencadearem um PER (Processo Especial de Revitalização) por forma a concluírem com os seus credores um acordo que permita a sua recuperação e que passa necessariamente por algum tipo de reestruturação, seja operacional, estratégica ou financeira e, naturalmente, sem prejuízo de poder ser transversal, embora tendencialmente as reestruturações acordadas sejam principalmente financeiras. Esta faculdade está limitada às empresas que se encontrem numa situação económica difícil ou em situação de insol-

Margarida Grossinho

vência iminente e também às empresas que sejam a priori recuperáveis, procurando-se, nestes casos, alcançar, por um lado, uma redução dos níveis excessivos de endividamento e, por outro, obter melhores condições de acesso a financiamento. A utilidade deste instrumento reside na possibilidade de se obter um acordo de reestruturação da dívida, que se aplique à totalidade dos credores, desde que, a final, seja homologado pelo juiz. Acresce que as negociações conducentes ao acordo se encontram limitadas a um relativo curto período de tempo (prazo que poderá ir até 3 meses), durante o qual a empresa ficará protegida de medidas executivas e terá condições para prosseguir simultaneamente a sua atividade. O RERE ("Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas") constitui também um importante instrumento, na medida que facilita a possibilidade de reestruturar especificamente a dívida de um credor, sem o envolvimento dos demais credores o que em determinadas circunstâncias pode constituir um importante facilitador do processo de reestruturação.

Qual o papel do PRR?

GM - Em certa medida, a importância do PRR já se fez notar ao nível legislativo, designadamente no domínio das reestruturações de empresas inseridas no âmbito dos processos especiais de revitalização. As mais recentes alterações no CIRE procuraram ir ao encontro dos objetivos plasmados no PRR, na componente de "Justiça Económica e Ambiente de Negócios", nos quais se fixaram, entre outros, o aumento de eficiência dos tribunais que (embora não tenham havido uma distinção) se ocupem dos processos de insolvência. Fazemos abaixo referência a algumas dessas alterações que entendemos poderem contribuir para um maior sucesso na aprovação de planos de recuperação. Por outro lado, o PRR prevê a implementação de um conjunto de reformas e de investimentos que visam, do ponto de vista financeiro, a capitalização das empresas e a inovação empresarial e, do ponto de vista tecnológico, o reforço da digitalização das empresas. Os investimentos desta natureza assumem-se essenciais no aumento da competitividade das empresas portuguesas. Nesse contexto, a existência destes apoios e o ambiente gerado podem (e irão seguramente) potenciar a realização de várias operações de reestruturação.

O mercado financeiro com emissão de obrigações, papel comercial ou criação de equity, continuam a ser relevantes no reposicionamento da empresa ou este não é o momentum para a utilização dos mercados?

APM - O acesso a capital é fundamental na vida das empresas e, muitas vezes, constitui, por si só, um motivo para levar a cabo uma reestruturação, com vista a atrair esse capital. O atual clima de incerteza e instabilidade internacional, ligado ao cenário inflacionista e recessivo, torna mais desafiante o acesso a capital, mas continuamos a ver os mercados a funcionar e transações a acontecer sobretudo em determinados sectores como o Turismo. Neste contexto, o papel do Banco de Fomento poderá ser decisivo para o tecido empresarial português, onde poderão ocorrer gaps de acesso a capital

Qual a importância das novas regras para a reestruturação de empresas que entraram em vigor em janeiro passado?

GM - Essas alterações [as alterações ao Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas ("CIRE") introduzidas pela Lei n.º 9/2022, de 11 de janeiro,] visaram reforçar os mecanismos e as condições ao dispor das empresas que pretendam operar uma reestruturação que as viabilize. Destacamos: (i) a suspensão das medidas de execução contra a empresa em PER, designadamente a impossibilidade de se intentar ações executivas contra a empresa durante um período que pode ir até os 4 meses; (ii) a existência de incentivos ao seu financiamento, na medida em que os credores que, no âmbito da execução de um plano de recuperação, financiem a atividade da empresa, gozam de um crédito sobre a massa insolvente que pode ir até aos 25% do passivo não subordinado daquela, caso venha a ser declarada a sua insolvência, no prazo de 2 anos após o transito em julgado da decisão judicial que tiver homologado o plano de recuperação; e (iii) o alargamento do conceito de "contrato executórios essenciais", por forma a que mais credores não possam, entre outras possibilidades, recusar cumprir o respetivo contrato, permitindo assim a continuidade da atividade da empresa durante o PER, o que, muitas vezes não sucedia, deixando a empresa numa situação pior do que aquela que existia, aquando do início do PER.

Em que vertentes deve ser reforçado o normativo para a agilização dos processos para que o modelo sirva para regenerar a economia nacional?

GM - Uma das preocupações que deverá sempre presidir uma reestruturação inserida num PER passa por garantir que a empresa possa continuar a exercer, ainda que parcialmente, a sua atividade e que se garanta que o conhecimento e a competência especializados que possam existir simplesmente não se dissipem. Por outro lado, o não pagamento dos credores em tempo útil poderá colocá-los numa igual situação de pressão financeira, de pré-insolvência ou mesmo de insolvência. Deste modo, presenciarmos uma perda para a economia nacional será necessariamente pior do que uma ausência de regeneração do tecido empresarial português e a insolvência, enquanto instituição reguladora, tem, aqui, uma especial importância quanto aos potenciais desfechos. Neste contexto, o legislador poderia ter ido mais longe em certos aspetos muito relevantes para os credores, por exemplo, no que respeita o pagamento antecipado de credores, cujos créditos não tenham sido impugnados. Não é razoável que se faça depender o rateio parcial da existência de uma decisão judicial sobre uma impugnação de um crédito, quando é consabido que num processo de insolvência são normalmente dirimidas muitas impugnações de créditos. Sucedem-se os casos em que a massa insolvente é suficientemente considerável, para que se pudesse antecipar o pagamento parcial aos credores, sem prejudicar os direitos em discussão naquelas impugnações, salvaguardando certamente a viabilidade de muitas empresas, algo que não acontece hoje. Adicionalmente, seria desejável que os créditos impugnados pudessem ser decididos nos processos declarativos pré-existentes ao início do processo de insolvência, aproveitando-se assim os atos até então praticados e libertando, de tal tarefa, o juiz do processo de insolvência. Não é desejável que um juiz tenha, por vezes, de decidir centenas de impugnações, por forma a que se possa iniciar o pagamento aos credores que não tenham visto os seus créditos ser impugnados.

Quais os passos principais para uma correta reestruturação empresarial?

APM - Em primeiro lugar, impõe-se uma análise rigorosa da empresa que identifique os seus principais problemas, sem a qual não será possível conceber um modelo estratégico que os confronte. Atendendo ao contexto concreto de cada empresa, poderá relevar a contratação de uma equipa externa à empresa que possa efetuar essa tarefa. Uma vez obtido o diagnóstico, será necessário definir uma estratégia que poderá incluir uma reestruturação que englobe aspetos de negócio, operacionais e financeiros. A título de exemplo, poderá delinear-se uma venda de ativos, redimensionando-se a empresa, um reposicionamento no mercado, uma reorganização do capital humano, uma entrada de novos investidores, sendo que todas estas decisões de gestão poderão ser isoladas ou funcionar de forma complementar. Caso estejamos perante uma empresa que careça de um refinanciamento da sua atividade e que preencha os requisitos necessários para se socorrer de um PER, é vital testar a bondade do plano junto dos credores mais relevantes, adaptando o plano de se for o caso, antes de se avançar pela reestruturação judicial. ■

Reforço

Gonçalo Madeira é o mais recente sócio da CMS Portugal. O advogado, que procede da Cuatrecasas, acaba de incorporar a área de prática de Contencioso & Arbitragem e é especialista em contencioso societário, insolvências, reestruturação de empresas e situações especiais.

HISTÓRIAS DE SUCESSO

Dielmar: a mais emblemática das operações em 2021

Uma reestruturação pode ter uma forte componente política e ser uma "bandeira" a nível social e de emprego. A Dielmar é um bom exemplo.

VÍTOR NORINHA
vnorinha@jornaleconomico.pt

Na reestruturação da Dielmar aquilo que o grupo Valérius quis foi ficar com a marca, as máquinas, os inventários da empresa de vestuário e, sobretudo, com a mão-de-obra especializada, cerca de duas centenas de funcionários, maioritariamente da vila de Alcains. Na altura o ministro Pedro Siza Vieira rejubilou pois foi uma forma de entregar uma estrutura a uma empresa com reputação e, sobretudo, com know-how. O gestor de que se falou e fala é José Manuel Ferreira que foi ganhando reputação como especialista na recuperação de empresas que passavam por "maus lençóis". Claro que uma reduzida equipa de gestores fez o "trabalho de sapa", ou seja, o levantamento das necessidades da estrutura existente e, sobretudo, a reconfiguração do produto para se adequar à procura. A iniciativa teve ainda mais louvores por acontecer num período crítico da pandemia. A própria Valérius foi salva da insolvência pelo referido empresário e que, entretanto, foi comprando fábricas do setor, sendo a mais conhecida a Lima Textil e a Delcon, atula Sartius. Mas nesta operação da Dielmar o investimento inicial foi apenas o "passe de entrada" porque a reconversão está orçada em 1,5 milhões de euros e a perspetiva era que neste mês de julho arrancasse em força e a trabalhar para grande marcas nacionais e internacionais. Sedeado em Barcelos, a Valérius transformou uma unidade falida numa unidade produtiva e isso resultou na manutenção de centenas de postos de trabalho e num potencial de vendas da ordem dos 2,5 milhões de euros. A especialidade é fatos e o objetivo é duplicar a produção relativamente ao período em que Dielmar dava cartas e era quase uma espécie de "embaixadora" da seleção nacional de futebol.

A Valérius transformou uma unidade falida numa unidade produtiva e isso resultou na manutenção de centenas de postos de trabalho

E não admira que o gestor queira ir mais longe, basta olharmos alguns dos grande nomes que conhecemos de infância e que são do grupo de Barcelos, caso da Ambar ou do Calçado Campeão Português.

Esta foi uma reestruturação que apanhou a empresa já inativa, mas pronta a voltar a laborar, sendo que o know-how acumulado e pelos trabalhadores é, possivelmente, o maior ativo que a Valérius conseguiu. E tanto é assim que a maior do valor desta indústria são as pessoas. A Valérius está, por isso, a aproveitá-los da melhor forma, reposicionando a antiga unidade de negócio da Dielmar ao negociar com grandes marcas europeias, como a Hugo Boss, o fornecimento dos fatos e outros artigos que sejam possíveis de produzir com as plataformas existentes. O setor do têxtil precisa de valor acrescentado, com destaque para os criadores de peças. Contratação sob a marca do cliente é a estratégia da Valérius para garantir quantidades, sendo que trabalhar a marca própria é outra opção mas que é insuficiente para manter estruturas tão pesadas. A nova Dielmar com a gestão Valérius, tem previsto entrar nos lucros no próximo ano. Numa reestruturação a conjuntura macroeconómica é crítica para o sucesso. O projeto nasce no meio da pandemia, apanhou agora uma guerra mas, ao mesmo tempo, a recuperação do consumo. Vamos ver como se comporta a economia em 2023 e os principais mercados e marcas para quem trabalha. Uma informação do Dinheiro Vivo recorda que a empresa Valérius está a caminhar para a neutralidade carbónica e já tem em funcionamento uma nova fábrica de fiação de algodão reciclado. ■

Sector das madeiras

Um dos exemplos de sucesso a nível de reestruturação industrial aconteceu no norte do país com uma empresa de madeiras e que fabrica soalhos, portas e janelas. Trabalha para o mercado nacional e para os países africanos de expressão portuguesa. Foi atingida pela insolvência quando alguns dos seus clientes deixaram de pagar e o efeito "bola de neve" levou-os quase ao encerramento ao ficarem sem tesouraria. A gestão enfrentou bancos e fornecedores, avançaram com um PER e foram estabelecidos planos de pagamento. A administração honrou sempre os compromissos, manteve um total nível de transparência e esta companhia industrial recuperou clientes e mercados e tornou-se viável. A empresa tinha mercado e tinha procura.

Sector automóvel

A DFK foi escolhida para desenhar e executar um plano para uma empresa do setor automóvel que tinha vários constrangimentos, caso de margens reduzidas, embora não estivesse muito dependente dos credores. No entanto, foi necessário apelar a estes para modernizar e pagar indemnizações. A empresa há muito que estava "com as dores" devido ao historial de quebras de rendibilidade, afirma Vítor Santos, senior partner da DFK. Mas esta reestruturação também implicava investimento pois pressupunha eliminar alguns postos de trabalho, enquanto relativamente a outros era preciso substituí-los e isso implicou financiamento. A intervenção foi feita ao nível da estrutura organizacional, ao nível do governo da própria sociedade e ao nível da remuneração dos sócios. Concluímos que a empresa teria de se adaptar a menos negócio, ou seja, teria de encolher. E, passados quatro anos a empresa tem menos negócio mas melhorou bastante na rendibilidade e provou que tem capacidade para trabalhar numa situação normal. Um aspeto fundamental realça Vítor Santos, é a maturidade da dívida contraída que tem de ser suficiente para permitir a recuperação.

PUB

O Jornal Económico não mudou,

O conhecimento de sempre,
agora com uma experiência de leitor
personalizada, edição diária digital
e convergência de formatos.

transformou-se.

Descubra a melhor forma
de estar informado
em **jornaleconomico.pt**

O Jornal Económico

O conhecimento transforma.

FÓRUM

Gestores devem ser pró-ativos e não reativos

Renegociar dívidas ou vender ativos é apenas uma das partes de um processo de reestruturação empresarial. Numa posição pró-ativa o gestor reestrutura quando há alterações nas perspetivas de crescimento ou apreensão dos investidores. O foco deve estar sempre nos custos e na tesouraria.

Quais os grandes desafios que se colocam num processo de reestruturação empresarial?

MÁRIO DE JESUS
Partner na PRIMAL Advisors

Quando estão perante a necessidade de implementar um processo de recuperação da sua empresa, os empresários devem avançar em 3 etapas: i) efetuar o diagnóstico da situação económica e financeira da empresa ii) recolher toda a informação necessária à tomada de decisão e implementação da estratégica de recuperação iii) avaliar se é necessária a redefinição do modelo de negócio. Ao mesmo tempo, é necessário iniciar um diálogo interno e aberto com os colaboradores chave da empresa de modo a que toda a informação seja passada à estrutura sem distorções e imprecisões. Após isso, deve então iniciar-se um diálogo franco, aberto e construtivo com os principais parceiros da empresa que possam vir a interferir no futuro da organização: clientes, fornecedores, bancos, estado e segurança social entre outros. Este diálogo é indispensável à sobrevivência da empresa pois dele resultam as soluções que permitirão uma recuperação com sucesso dado que ele assume já a forma de negociação. É por isso necessário que este seja conduzido de forma adequada, transparente e eficaz junto dos principais parceiros e interessados. Para que tal aconteça, os empresários, ou os representantes da empresa, têm que estar preparados para encetar estas negociações: estar na posse de toda a informação indispensável sobre a situação real da empresa e ter o conhecimento pleno dos recursos (financeiros, tecnológicos, logísticos, humanos, patrimoniais ou outros) que a empresa dispõe. Algumas vezes, os empresários, em especial os das micro e pequenas empresas, revelam algum receio em dialogar com certos parceiros, por exemplo os bancos, a autoridade tributária ou a segurança social, porque alguns não dominam a linguagem e a semântica financeira. Quando assim é, devem recorrer a quem os possa assessorar ou orientar neste domínio, sejam familiares, amigos, advogados, contabilistas ou consultores de gestão. Sabemos também que, em situação de fragilidade, os empresários revelam dificuldades em avaliar o seu negócio sem demasiada carga emocional, em afastar-se o suficiente do mesmo e escolher racionalmente as melhores soluções para os seus problemas. É nestes momentos que deve vir ao de cima a necessária clarividência para tomar as melhores decisões e recolher o apoio externo necessário. O processo negocial com estas entidades referidas deve ser conduzido com total abertura. Seja estado, banca, fornecedores ou até colaboradores, é indispensável não falhar as negociações, aparecer, estar sempre presente e dar a cara. Com a banca há que avaliar a necessidade de recorrer ao reescalonamento de reembolsos de empréstimos (se possível com a hipótese de reforço de garantias) solicitando diferentes períodos de carência, novos prazos mais alargados ou simplesmente a revisão das condições de taxa de juro. Será pertinente equacionar a possibilidade de negociar com todos os parceiros bancários uma taxa de juro única, ajustável à sua capacidade de reembolso, de modo a demonstrar de forma inequívoca que se conhecem as capacidades e limites financeiros e que se pretende dar cumprimento às suas responsabilidades em consonância com essas capacidades.
No contexto do Estado ou Segurança Social é necessário, se existirem incumprimentos, apresenta propostas de regularização de dívidas acumuladas ou pagamentos em atraso, demonstrando uma evidente vontade de dar cumprimento a essas responsabilidades. No âmbito do negócio, é determinante dialogar com os seus principais clientes no sentido de saber se existem da parte destes algumas restrições de pagamento no momento atual que possam atrasar recebimentos indispensáveis à tesouraria da empresa ou afetar vendas futuras. De igual modo, é importante dialogar com os principais fornecedores, em especial se existirem da parte da empresa pagamentos em atraso ou pedidos de fornecimento importantes em curso, de modo a avaliar a disponibilidade dos fornecimentos para não interromper o ciclo de exploração e produção da empresa. Neste campo será importante negociar algum alongamento dos prazos de pagamento ou a aceitação de pagamentos parciais aos seus principais fornecedores de modo a não bloquear a sua atividade. Uma postura honesta vale tudo e o tempo é sempre a palavra-chave para a sobrevivência.

VÂNIA GUERREIRO
Diretora de Marketing, Comunicação e eCommerce da iServices

O atual panorama económico global desafia todos os negócios em todas as indústrias nacionais, diminuindo as perspetivas de crescimento dos empresários e provocando a apreensão dos investidores. Por outro lado, a falta de atratividade portuguesa para captar investimento externo é influenciada por diversos fatores, dos quais destaco a inflexível legislação laboral e a excessiva carga fiscal. Neste cenário, as empresas que possuam pouca resiliência vão sentir enormes dificuldades. Todavia, também as empresas mais capitalizadas não estão imunes à impreterível necessidade de adaptação às atuais adversidades económicas. Ora, um processo de reestruturação empresarial não se resume apenas à renegociação de dívidas ou venda de ativos. A chave para a sobrevivência das empresas passa pela restruturação operacional dos negócios, com foco sobre os custos e tesouraria, mas sobretudo abrangendo aperfeiçoamentos nos ciclos produtivos, por forma a garantir que as operações estão em linha com as novas exigências do mercado. Perante os desafios que as empresas portuguesas terão de enfrentar na atual conjuntura económica, as soluções que tiverem como foco a identificação e correção dos problemas operacionais, pautadas por um rigoroso controlo dos recursos e por uma permanente criação de rentabilidade, determinarão o sucesso, independentemente do setor de atuação ou da indústria em que a empresa esteja inserida. Um processo de reestruturação deve aplicar as mudanças necessárias para que a empresa assuma uma disposição flexível, ágil e resiliente, que lhe permita enfrentar as adversidades, sem perder tempo e sem experiências frustradas, atuando diretamente no foco de cada um dos riscos e tirando o máximo proveito de todos os recursos disponíveis.

PEDRO NETO
Partner Corporate Finance da Moneris

A reestruturação empresarial é um exercício que deve estar sempre a ser equacionado pela organização, pois, com as constantes alterações económico-sociais, a adaptabilidade organizacional é um desafio permanente. Na maioria dos casos, a reestruturação assume um carácter reativo ou seja, quando da necessidade de recuperação da empresa, devido a problemas associados à sua capacidade de solvência.
Um primeiro desafio é a escolha entre:

- Estratégia de recuperação pelos meios mais "formais", associado aos programas de recuperação por via judicial (exemplo: PER); ou
- Pelas vias mais "informais", associadas a estratégias extrajudiciais, quer sejam de forma reativa ou pró-ativa.

Para fazer face a este processo é essencial serem lavadas a cabo várias medidas, como é o caso:

- Da análise de contexto da empresa
- Da modelagem estratégica, com base nos diagnósticos estratégicos e de posicionamento de mercado;
- Do re-planeamento económico e financeiro, tendo em consideração as linhas estratégicas a levar a cabo
- E da necessidade de reformulação operacional da organização, devidamente adaptada às especificidades da mesma, o que pode focar-se em áreas tão distintas como os recursos humanos, produção, comercial, entre outros

Uma reestruturação pode ter várias estratégias, como a venda de ativos, o reposicionamento de mercados, a reestruturação do capital humano, a entrada de investidores, entre muitas outras que podem funcionar isolada ou complementarmente. Neste contexto, a modelação estratégica e financeira é essencial à recuperação das empresas. Dada a sua natureza e especificidade, deverá ter o apoio de uma equipa multidisciplinar e externa à empresa, que permita o desenvolvimento de modelos sustentáveis e isentos dos constrangimentos associados à organização interna.

RUI NEVES FERREIRA
Advogado e Managing-Partner da NOVA Advogados

Fazer face à mudança é um dos maiores desafios que um gestor tem de enfrentar e nunca será uma tarefa fácil, sobretudo em situações de crise empresarial. Destaco dois pontos essenciais num processo de reestruturação:
1. Timing: a maior parte das vezes, a identificação da necessidade de reestruturação só ocorre quando a crise interna já está instalada; ser capaz de antecipar este momento, promovendo uma reestruturação mais controlada e evolutiva é o primeiro passo para a continuidade e sucesso futuros, ao invés de "apenas" reagirmos, já em situação próxima do limite ou para lá deste.
2. Pessoas: numa crise, seja pessoal ou profissional, precisamos de estar rodeados daqueles que nos podem ajudar a ultrapassá-la. Num processo de reestruturação é essencial garantir que os colaboradores se sentem, apesar de tudo, seguros, mesmo que esteja em causa a sua própria posição. A segurança alcança-se com transparência, com uma postura colaborativa e com confiança. Estarmos, como equipa, conscientes da realidade, muda a postura face às transformações necessárias e garante um compromisso que pode revelar-se decisivo para garantir um futuro para a organização (e para cada um individualmente).

NUNO GUNDAR DA CRUZ
Sócio
da Morais Leitão – MLGTS

Um processo de reestruturação empresarial, realizado através de algum dos instrumentos previstos na lei, como seja o PER, o RERE ou o PEVE, apresenta, fundamentalmente, três grandes desafios: (i) primeiro, o empresário deve ter um plano bem definido e realista, para apresentar aos seus credores, quer quanto as condições em que os seus créditos serão pagos, quer quanto a forma como serão obtidos os meios financeiros necessários para a liquidação dos créditos: segundo, é essencial que a definição, pelo empresário, de um plano de reestruturação seja antecedida de conversações com os principais credores e stakeholders da empresa, de modo a que o tema não surja como uma surpresa para estes; terceiro, o planeamento e concretização de um plano de reestruturação robusto implicam o envolvimento de assessoria, jurídica e financeira, capaz, cujo papel deve ser o de orientar o empresário na definição do plano de reestruturação.

FILIPA RUANO PINTO
Sócia
da SPS

Numa reestruturação empresarial um dos grandes desafios é a renegociação com os credores financeiros.
Os termos dessa renegociação devem permitir uma solvência dos compromissos assumidos, permitindo à empresa assegurar o serviço de divida regular sem pôr em causa a confiança no futuro da empresa por parte desses mesmos credores. Não esquecer que os pedidos de reestruturação são objeto de uma análise de risco muito restrita, pois assim o obrigam as regras regulatórias atuais.
Antecipar as contingências e evitar a todo o custo uma negociação já em incumprimento, é essencial para o sucesso de uma reestruturação, se a mesma obrigar a uma renegociação das condições contratualizadas com credores financeiros. A apresentação de uma visão de cenários da empresa pós reestruturação, a médio e longo prazo, é muito importante para reforçar a confiança desses mesmos credores financeiros.

JOSÉ POÇAS ESTEVES
Executive partner
da Crowe Advisory SaeR

Com o fundador da SaeR, Hernâni Lopes, moldou-se o modelo da economia portuguesa em 1983 e 1984, a qual acabou com a Troika e o caso BES. Durante esse período a economia cresceu mas fomos esquecendo os problemas principais e a pandemia e a guerra obrigaram a recolocar a questão sobre a reestruturação do tecido empresarial da economia nacional. E o primeiro grande desafio é a capacidade de avaliação racional da real situação da empresa, quando normalmente o gestor tem uma ligação emocional à companhia. A avaliação deve ser racional, independente e holística. Na reestruturação tem de se pensar se a empresa gere, ou não, cash-flows? Saber se um ou mais negócios estão a gerar valor, sob pena de a empresa desaparecer a prazo. Deve estudar-se a parte macro e micro e a visão holística tem de ser feita por uma pessoa independente e com capacidade para uma visão racional.

VÍTOR SANTOS
Senior Partner
da DFK

A capacidade de antecipar a necessidade de uma reestruturação empresarial é um dos principais desafios que se colocam às empresas. Para tal é necessário ter uma compreensão clara das causas e efeitos que podem implicar a necessidade de reestruturação, no sentido a agir nos timings adequados para encetar o processo. Enquanto a empresa reúne as condições de viabilidade para corrigir o seu percurso seja por motivos económicos, financeiros, de mercado ou de contexto como os efeitos ainda recentes da pandemia, os impactos que já se sentem da guerra na Ucrânia ou efeitos da subida das taxas de juro. Outro desafio importante é o desenvolvimento de um plano de reestruturação realista, com vários cenários, que integre os principais objetivos a alcançar para o sucesso da operação. O alinhamento dos sócios, da equipa de gestão e assessores com o objetivo de obter um compromisso claro dos credores na aprovação do plano, é outro desafio a destacar. No que se refere à execução das métricas do plano, o principal desafio está na comunicação interna e externa que se pretende clara e sem drama evitando a carga negativa associada às reestruturações como por exemplo, redução de pessoal, corte de salários, na capacidade de liderança e partilha em seguir em frente, num processo que se prevê de mudança e transformação com impactos tanto interno (sócios, equipa de gestão e demais colaboradores) como externo (clientes, fornecedores, credores e mercado).

JOSÉ EDUARDO CARVALHO
Presidente da Associação Industrial Portuguesa

O tecido empresarial português apresenta forte necessidade de processos de reestruturação. Se existem 115 mil sociedades com capitais próprios negativos e 83 mil em que o EBITDA gerado não é suficiente para cobrir os gastos financeiros, percebe-se a importância do fortalecimento da robustez do balanço das empresas. Contudo, não existe política pública para enquadrar e apoiar os processos de reestruturação, nem o sistema bancário está disponível para o apoiar financeiramente. Não me parece defensável que a economia nacional possa suportar um "choque de seleção" de 25% no tecido empresarial que apresenta os frágeis indicadores de rentabilidade acima referidos.
Acho, por isso, que os processos de reestruturação que tenham por objetivo o redimensionamento do tecido empresarial deverão ser fortemente apoiados nos sistemas de incentivos que irão ser implementados nos próximos anos. Este, a par da capitalização, será um dos grandes desafios da economia portuguesa. Contudo, não se vislumbra que se estejam a preparar programas ou instrumentos que suportem estes processos.
Por fim, gostaria de referir que o sucesso destes processos de reestruturação passa pela melhoria da qualidade e competências de gestão, o que provoca sempre alguma resistência na sua implementação.

PUB

CRISTINA DUARTE
Principal
da Mercer

Numa economia marcada pela imprevisibilidade e volatilidade, os líderes enfrentam uma enorme pressão para reestruturar os seus negócios, sendo um dos principais desafios conseguir o equilíbrio entre a implementação de medidas que conduzam a uma redução de custos, protegendo o compromisso das pessoas e a retenção do talento.
Os Planos de Restruturação, ou por vezes intitulados Planos Sociais, para serem bem-sucedidos exigem uma reestruturação financeira e uma recuperação operacional, só possível com a implementação de medidas que cumpram os desafios financeiros sem, no entanto, perder o foco e compromisso nas pessoas.
A maior parte das organizações em Portugal, já releva a importância da análise de risco da sua força de trabalho no início do processo de reestruturação, contudo, na maior parte das vezes existe uma negligência das necessidades diferenciadas de cada grupo populacional. É premente, identificar as características das populações alvo, fazendo uma análise criteriosa e identificar as segmentações populacionais necessárias por forma a desenhar soluções adaptadas às necessidades de cada grupo, dentro do orçamento disponível.

DANIEL ROSÁRIO
Associados Sénior
da Miranda

DIANA BERNARDINO
Associados Sénior
da Miranda

O primeiro desafio que se coloca é a definição do momento e da forma que o processo de reestruturação empresarial deve ser iniciado pois, se essa decisão for tomada demasiado tarde, tal poderá inviabilizar qualquer medida de reestruturação e acarretar riscos desnecessários para a empresa e os seus administradores.
Definido esse momento, o comportamento da empresa deve ser pautado por critérios de total transparência e de uma boa comunicação com os seus interlocutores (clientes, fornecedores, financiadores, stakeholders, trabalhadores e administrador judicial). Caso contrário, poder-se-á criar um dano reputacional que poderá afetar todo o processo.
Posteriormente, é essencial definir um plano que permita conciliar os interesses da empresa com os seus interlocutores. Em particular, é importante, em primeiro lugar, otimizar recursos e avaliar e reduzir custos. Por outro lado, há que redefinir formas de financiamento (seja através da renegociação de condições atuais, reorganização de garantias ou através da obtenção de novos financiadores) e criar planos de pagamento de dívida adequados.

PEDRO DE ALMEIDA CABRAL
Sócio fundador
da Enes | Cabral

Os desafios que se colocam numa reestruturação resultam, sobretudo, da necessidade de reunir um conjunto de saberes e práticas muito diferentes. Acima de tudo, é imprescindível haver aconselhamento económico e financeiro. Sem uma avaliação correta das possibilidades de recuperação da empresa, não é possível decidir qual a estratégia a seguir. E este aconselhamento não se pode limitar a declarar se a empresa é ou não viável. Deve analisar aprofundadamente a situação real da empresa para, depois, se poder traçar a melhor abordagem jurídica, que tem que ser multidisciplinar, societária, financeira, regulatória, laboral e contenciosa. A coordenação de uma equipa tão diversa é desafiante. Mas, o maior desafio, quando se trata de uma reestruturação em processo judicial de recuperação ou de insolvência, é mesmo articular toda a linha de ação com a marcha do processo. Infelizmente, estes tipos de processos não estão delineados de forma prática, tendo regras complexas e pouco claras, que entravam e prejudicam a atuação dos advogados. O habitual distanciamento entre Tribunais, advogados e demais intervenientes também não ajuda e não beneficia a articulação que deveria existir para que a empresa possa ser reestruturada rapidamente. Há mesmo aqui muito caminho a fazer para que o tecido empresarial se possa regenerar mais rapidamente.
É com pena que digo que os processos de recuperação e insolvência, mau grado algumas melhorias pontuais, padecem dos mesmos problemas há largos anos, sem que haja uma intervenção decisiva para sua verdadeira agilização. Estou em crer que se estes processos fossem muito mais rápidos e decididos num ambiente cooperativo, o impacto económico seria bastante significativo.

VICENTE CALDEIRA PIRES
Sócio
da Caldeira Pires & Associados

Os grandes desafios e preocupações jurídicas em qualquer processo de reestruturação societária (quando implique movimentos ao nível da detenção do capital) passam desde logo pela segurança jurídica, nomeadamente a responsabilidade solidária ou subsidiária entre sociedades pelos créditos de terceiros e, em especial, pelos créditos laborais.
De forma transversal a qualquer processo de reestruturação (societária ou não societária) está a preocupação com a eficiência fiscal da reestruturação, do negócio pós-reestruturação e de uma eventual operação de desinvestimento futura. Por fim, cumpre destacar a importância das questões laborais (que se podem levantar em qualquer tipo de operação de reestruturação) e as regulatórias, sempre que as atividades estejam sujeitas a licenciamento ou tenham dimensão para estar sob a alçada da autoridade da concorrência.
Nos próximos 12 meses, não tendo uma bola de cristal, diria que o desafio das empresas será o de assegurar cada vez mais sinergias/integrações verticais que permitam controlar e proteger o negócio da instabilidade cambial e da variação dos preços de bens e serviços, que se instalou e promete não ser transitória.

CLÁUDIA FERNANDES MARTINS
sócia
da Macedo Vitorino

Os grandes desafios que se podem colocar num processo de reestruturação empresarial são de natureza estratégica, operacional e financeira.
Um processo de reestruturação impõe uma análise o mais fidedigna possível do valor estratégico da empresa, ou seja, do valor agregado do seu negócio face ao mercado.
Esta análise deve também realizar-se a nível operacional e financeiro. É necessário perceber como estão a ser utilizados os recursos humanos e financeiros, qual a estrutura de financiamento, a relação entre ativos e passivos, a operacionalização do negócio, a sua cadeia de valor, etc.
Isto permitirá identificar as razões e a natureza da atual situação da empresa e definir as medidas a adotar no processo de reestruturação, que, em regra, implicará alterar um ou vários dos aspetos referidos, por exemplo, necessidade de renegociar financiamentos, contratos com fornecedores, redução de pessoal, e com as resistências associadas, que poderão até conduzir à necessidade de mudança do órgão de gestão.
É, por isso, aconselhável que o modelo a seguir seja o mais profissionalizante possível (esta é, aliás, a tendência), com a partilha da gestão do processo de reestruturação entre a empresa e consultores financeiros (por exemplo, fundos de "private equity") e assessores jurídicos, inclusive quando a reestruturação seja ditada por uma prévia declaração de insolvência, que não tem necessariamente de implicar a liquidação da empresa, desde que esta seja económica e financeiramente viável e a reestruturação seja bem conduzida.
Por exemplo, num processo de insolvência, quanto menor for o número de credores necessários para aprovar o plano de reestruturação, mais fácil poderá ser negociá-lo e controlar o seu resultado, mas sem menosprezar a posição daqueles credores de menor dimensão, pois os seus votos poderão ser críticos para se alcançar as maiorias de aprovação estatutária estabelecidas pelo Código de Insolvência.
O maior desafio é, portanto, o de saber onde deve ser feita a mudança e como mudar, de forma estratégica, para se atingir o objetivo pretendido, o que poderá implicar ter capacidade de negociação, flexibilidade e pouca resistência à mudança, o que mais facilmente se conseguirá através de uma reestruturação assente num modelo profissionalizante.

NELSON RAPOSO BERNARDO
Managing Partner
da Raposo Bernardo & Associados – Sociedade de Advogados

Conseguir a confiança de todos os players relevantes é o desafio mais ambicioso de uma operação de reestruturação de empresas. Como é natural, a confiança conquista-se, depende de múltiplos fatores, não basta a fé ou a crença nas qualidades do management ou nas opções e decisões de gestão que estes se propõem tomar para tornar a empresa viável.

Para além deste desafio, outro muito relevante deve ser superado: o plano de recuperação, que permitirá a reestruturação, deve ser realista e credível. Muitas vezes a realidade dos números e do mercado tornam a reestruturação inviável e as medidas apresentadas são irrealistas.

Tão importante como os anteriores desafios é o justo equilíbrio que um plano de reestruturação deve prever em relação a todos os interesses relevantes, desde colaboradores, credores, bancos, fornecedores, os próprios acionistas e demais stakeholders. Todos podem ter de ceder, todos podem perder um pouco mas todos têm de ficar a ganhar algo com a reestruturação. Este equilíbrio não é fácil: por vezes os promotores da reestruturação tendem a privilegiar quem apresenta mais poder para determinar o destino do plano de recuperação. Se essa pode ser uma decisão estratégica num momento imediato, logo que possível deve retomar-se o equilíbrio entre todos os intervenientes na reestruturação. Na verdade, só com esse equilíbrio se conquista a necessária confiança de todos. E se consegue ter todos os players a contribuir para o mesmo objetivo.

(RE) Pensar
(RE) Começar
(RE) Estruturar

MARIA DO CARMO MARQUES SOUSA
Advogada Sénior na ABC Legal

O surgimento da crise pandémica e ainda a previsibilidade de outros fatores desestabilizadores da economia resultantes da crise energética e da subida das taxas de juros, têm comprometido a situação económica de diversas empresas, colocando-as em circunstâncias difíceis, ou até mesmo de insolvência iminente.

A legislação nacional fornece diversos mecanismos que podem ser utilizados para alcançar a restruturação de uma empresa, contudo, e não poucas vezes, estes acabam por se frustrar, não sendo obtido o acordo dos credores e não sendo apresentados plano de recuperação com viabilidade prática. Esta circunstância determina que as partes envolvidas no processo considerem que, granjear a reestruturação da empresa e satisfazer os credores apresenta sérias dificuldades, optando pela insolvência do tecido empresarial.

Em primeiro lugar, para evitar um cenário de insolvência irreversível, deve o gestor, ao deparar-se com dificuldades no cumprimento de obrigações, admitir a existência de uma situação (pelo menos) de crise iminente e, consequentemente, e planear de forma criteriosa as comunicações com clientes, fornecedores, trabalhadores, bancos, sob pena de haver retração nas relações com a empresa.

Em igual medida, pode o gestor, face ao uso de um autodiagnóstico financeiro (mecanismo fornecido pelo IAPMEI), compreender adequadamente a situação financeira da empresa, obter informação sobre a posição do setor de atividade da empresa e assim, alertar para a insuficiência de capitais próprios, dificuldade no cumprimento de compromissos, ou de insolvência eminente.

Da mesma forma, deve ser feita uma análise estratégica das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor (benchmarking), identificar tendências de desempenho, e assim, aprimorar processos, produtos e serviços, gerando mais lucro e produtividade.

Por outro lado, algumas ferramentas criadas pelo Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (previsto na Lei n.º 8/2018, de 2 de março) podem e devem ser estendidas a todas as formas de tentativa de reabilitação de uma empresa (veja-se o Processo Especial de Revitalização, o Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas e bem assim, o Plano de Insolvência).

Nomeadamente, através de conversações preliminares com os credores para obtenção de um protocolo de negociações que seja uma base de trabalho sólida para aquela que venha a ser uma futura versão de um plano de reestruturação e pagamento aos credores. Evitando-se a apresentação de um plano que não seja elaborado com base em premissas credíveis, face àquelas que são as condições da empresa, do próprio negócio, do sector de atividade, mas que, por outro lado, defraudem as expectativas de pagamento dos credores, fornecedores, clientes e entidades financiadoras.

Não menos interessante será a nomeação de assessores financeiros e legais, ou de um mediador de recuperação de empresas, o qual estabelecerá uma ponte entre a empresa e os credores, apresentando sempre de forma transparente as possibilidades de pagamento existentes, sugerir novas possibilidades da cadeia de financiamento, acompanhar a evolução das negociações e corrigir rapidamente as falhas que possam subsistir.

O mediador de recuperação de empresas, enquanto consultor jurídico ou financeiro, pode acompanhar a elaboração e negociação do plano de recuperação, enquanto a empresa se concentra na manutenção e crescimento da sua atividade económica. O intuito da mediação sempre será o de obter um plano de recuperação com estratégias eficientes e que mantenha o máximo de estabilidade interna e externa da empresa. O que aumentará a confiança da empresa na sua própria viabilidade, dos credores no ressarcimento dos seus créditos e ainda de novos investidores no retorno de financiamentos concedidos.

Com o apoio
ABCLEGAL
AlexandraBessoneCardoso&Associados
SociedadedeAdvogados, SP, RL

PUB

MESA **REDONDA**

O Jornal Económico

DESAFIOS, TENDÊNCIAS & OPORTUNIDADES

Formação num mundo em mudança

26 DE JULHO DE 2022 | 15h00

Convidados

Marta Pimentel | Executive Education Director na Nova SBE

Rui Sousa | Dean da Catolica Porto Business School | Universidade Católica Portuguesa

Davis Gouveia | Fundador e Diretor da Uniarea

António Almeida-Dias | Presidente da Direção da Associação Portuguesa do Ensino Superior Privado

José Crespo de Carvalho | Presidente do Iscte Executive Education

Temas em debate

As necessidades do país em termos de qualificações;

O desafio de formar bons gestores e quadros superiores;

Qualidade da gestão das instituições de Ensino Superior;

A importância crescente de tendências como a digitalização e os critérios ESG;

As oportunidades criadas pelo PRR e pelos fundos europeus.

Convidados:

NOVA Executive Education | CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL | Uniarea | ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO | iscte Executive Education

Acompanhe em direto na plataforma multimédia JEtv, em www.jornaleconomico.pt