JE editors

·TALKS·

Em direto através do site **www.jornaleconomico.pt**
ou em **www.facebook.com/JornalEconomico**

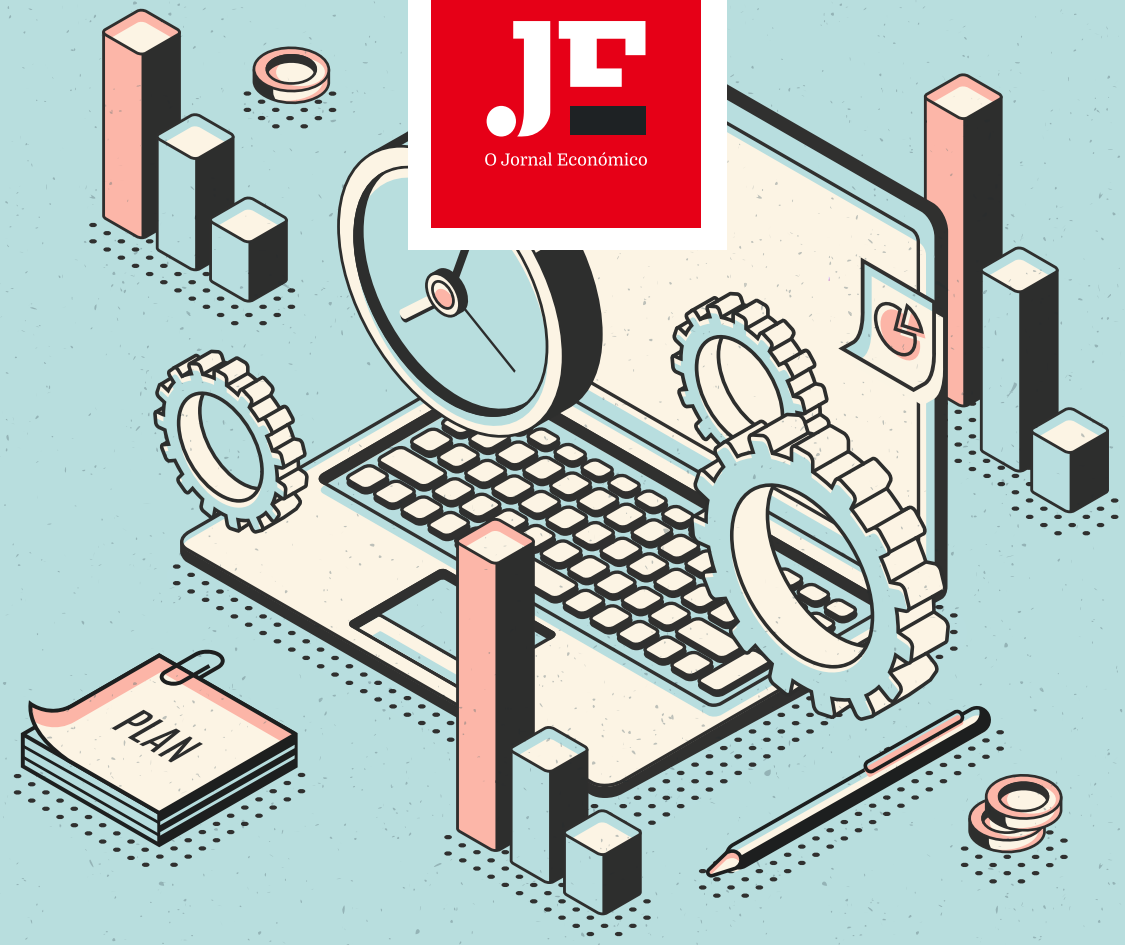
30 julho | 17h00

A reestruturação empresarial não tem de ser vista de forma negativa.
Saiba como encarar esta mudança numa oportunidade.
Esperamos por si!

Convidados: MORAIS LEITÃO GALVÃO TELES, SOARES DA SILVA & ASSOCIADOS | MG | NOVA ADVOGADOS | lp&a | moneris

Este suplemento faz parte integrante do Jornal Económico Nº 2051 não pode ser vendido separadamente

24 julho 2020 | ESPECIAL



ESPECIAL

REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS

Uma oportunidade para ser mais sustentável e voltar a crescer

Os processos de reestruturação são na maioria das vezes encarados como momentos negativos na vida das organizações, devido ao impacto em termos sociais e ao efeito que têm no moral das equipas. Neste especial, ouvimos especialistas, gestores e profissionais de várias áreas para compreender como é que estes efeitos negativos podem ser minimizados e como transformar o processo de reestruturação numa oportunidade para construir organizações mais sustentáveis e com potencial de crescimento.

EMPRESAS
Reestruturação? Sim, o perigo é não fazer ● P2

ENTREVISTA
Francisco Patrício
Sócio da Abreu Advogados
Empresas só se podem reestruturar sem "PER para empatar" ● P4

ESTUDOS DE CASO
Empresas apostam em dar a volta por cima ● P8

Fórum
Os conselhos dos especialistas aos gestores ● P10

EDITORIAL

Cuidado com as aparências

FILIPE ALVES
Diretor

Portugal é, em vários aspectos, um país pequeno. Uma das áreas onde essa pequenez costuma ser visível é na forma como encaramos os processos de insolvência. Enquanto nos EUA e noutros países esses momentos difíceis são vistos como percalços naturais na vida de um empreendedor (basta lembrar que o atual presidente dos EUA faliu várias vezes), em Portugal a insolvência costuma ser um ferrete que fica gravado no currículo e na alma.

O falhanço deveria ser visto como um passo necessário para atingir o sucesso, se servir para que possamos aprender alguma coisa. Se a nossa sociedade excluir este processo de tentativa-erro daquilo que considera ser uma carreira bem-sucedida, estará a deitar borda fora uma parte importante do processo de aprendizagem e de criação de valor. Esta forma de encarar o fracasso inibe a tomada de risco, desincentiva o empreendedorismo e dificulta inclusive a reestruturação de empresas que poderiam ser salvas se quem as dirige estivesse menos preocupado com as aparências e não tivesse receio de tomar medidas.

Outro problema que vemos em Portugal é o facto de, frequentemente, as empresas serem vistas como uma extensão natural dos seus donos. E o problema aqui está tanto nos empresários que utilizam as empresas para fins pessoais, como em quem não entende que a responsabilidade limitada é fundamental para que alguém possa arriscar e que isso é positivo para toda a sociedade. ●

EMPRESAS

Reestruturação? Sim, o perigo é não fazer

Um processo de reestruturação responde a um problema de sustentabilidade do negócio. Se nada for feito, o fim natural é a insolvência.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@jornaleconomico.pt

Reestruturação em Portugal é ainda assunto quase tabu. A face visível do processo são cortes e despedimentos e mal estar entre as equipas. Haverá vantagens em fazer uma reestuturação? Sem dúvida, garante Maria Paula Milheirão, sócia da SRS Advogados e advogada no Departamento de Societário e M&A, ao Jornal Económico (JE): "o perigo está precisamente em não reestruturar-se ou fazê-lo de forma tardia e 'à pressão'".

A ideia de reestruturar tem implícito fazer ajustes na empresa antes que esta venha a ficar verdadeiramente em apuros. Esta é, aliás, a razão pela qual uma reestruturação deve ser feita agora, por exemplo, e não daqui a dois anos, diz Francisco Patrício, sócio da Abreu Advogados. E justifica: "existem vantagens que se forem bem utilizadas, tornarão o processo altamente positivo, como agregar negócios, separar negócios, fazer despedimentos coletivos... há a possibilidade de tudo isto se conseguir encarar nestas alturas com mais facilidade". Os dois advogados consideram que num processo desta natureza, o tempo é essencial e faz a diferença.

Depois há outro aspeto."A reestruturação surge muitas vezes associada à insolvência e isso é um estigma em Portugal", considera Francisco Patrício. Além disso, o país é pequeno e tem uma cultura muito assente num formato em que as pessoas são confundidas com os negócios. "A empresa depende muito dos sócios e gerentes e, por norma, confunde-se com eles. Quando corre mal, o nome da pessoa fica infinitamente ligado ao que sucedeu", salienta o advogado da Abreu. Diferente é nos Estados Unidos e nos países mais prósperos da Europa, onde os negócios existem para ganhar dinheiro e fecham quando isso não acontece e onde há legislação que permite que tudo flua e funcione com rapidez. Do 80 ao oito vai somente um instante.

Diferentes reestruturações

"Um processo de reestruturação empresarial tem sempre início num problema de sustentabilidade do negócio. Isto é, algo que a operação habitual da empresa não vai resolver de per se e se não houver uma atuação estrutural, mais cedo ou mais tarde, a empresa entrará em insolvência", diz Patrícia Teixeira Lopes, Vice-Dean da Porto Business School. A preocupação, explica, "passa por gerar lucros e *cash-flows* através de políticas de redução de custos, melhoria de eficiência e/ou alterações estratégicas fundamentais. Por último, há que alavancar resultados: consolidar os ganhos e preparar para a sustentabilidade no médio prazo".

MARIA PAULA MILHEIRÃO
Sócia da SRS Advogados, Dep. Societário e M&A

FRANCISCO X. FROES
Consultor em Liderança
Presidente AMBA Nova SBE

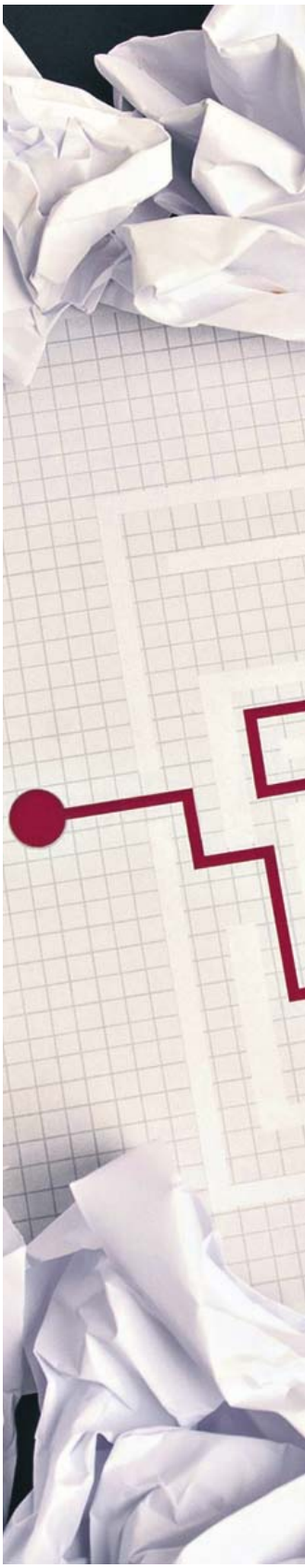
PEDRO SILVA
Senior Manager da área de Financial Advisory Deloitte

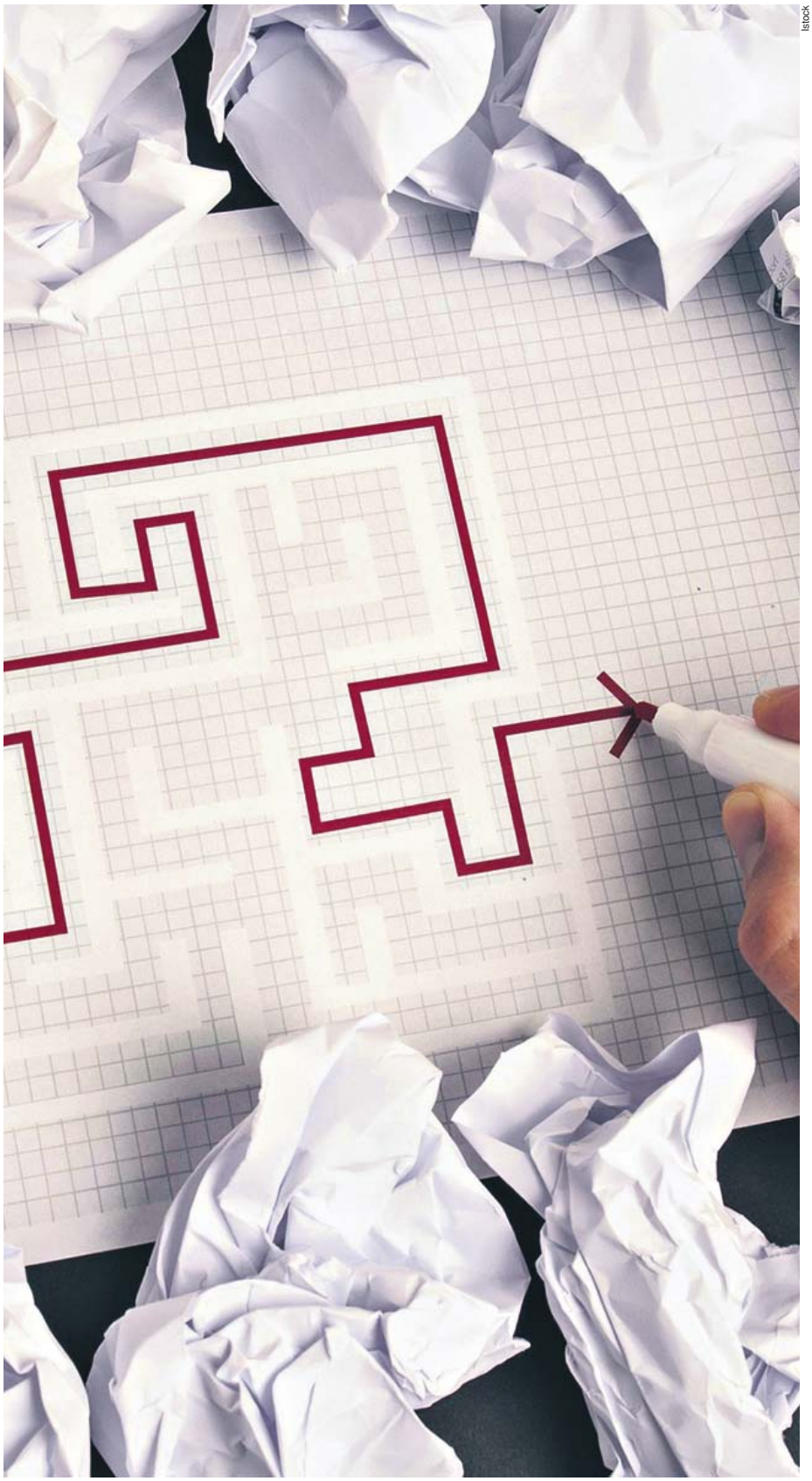
Na prática, trata-se de uma operação que visa reorganizar as estruturas da empresa, quer do ponto de vista financeiro, fiscal, jurídico, operacional e administrativo, ou de todos, e obedecer a vários motivos: redução de custos e consolidação financeira; incorporar novas tecnologias; repensar a sua oferta, quer seja um produto quer seja um serviço; destaque e venda de uma das atividades prosseguidas pela sociedade; e fusão com outra empresa.

De igual modo, existem diferentes mecanismos de reestruturação societária. "Para as empresas com dificuldades financeiras, uma reestruturação societária é uma forma de diminuir os custos e a dívida, evitando, assim, uma insolvência", explica Maria Paula Milheirão. Num cenário como este, adianta, a empresa poderá, por exemplo, identificar ativos valiosos que possa alienar para obter liquidez e pagar aos credores ou obter um empréstimo e evitar uma insolvência.

Noutros casos, refere a sócia da SRS Advogados, "a reestruturação societária será desencadeada pela necessidade de consolidar a posição da empresa no mercado e/ou de robustecê-la através da reorganização das operações ou das dívidas". Em semelhante contexto é — segundo explica — possível renegociar os termos da dívida com os credores. Também é possível destacar-cindir as operações que não constituem o foco da atividade empresarial, de forma a permitir que esta se concentre no chamado "core business".

A sucessão familiar ou a evolução da própria empresa para um novo patamar de produção e de mercado também poderão justificar a reestruturação. No final, só perde se não a fizer. "As reestruturações que presenciei normalmente, na sua grande maioria, têm resultados altamente positivos para a empresa, na medida em que permitem torná-la mais




Istock

adaptada à realidade empresarial e, consequentemente, também para os seus acionistas e trabalhadores", assegura Maria Paula Milheirão.

Crises aumentam problema

Uma crise pode ser o detonador que obriga a uma reestruturação. No caso da empresa que já navega em águas turvas, funcionará como acelerador. "Os denominados processos de reestruturação empresarial habitualmente vêm para as luzes da ribalta em períodos de crise económica, precisamente como este em que nos encontramos", afirma a Vice-Dean da Porto Business School, ao Jornal Económico. A leitura de Maria Paula Milheirão prossegue pelo mesmo ângulo. "O atual contexto económico, social e empresarial, causado pela Covid-19, veio criar desafios significativos aos quais as empresas terão de responder rapidamente, de forma a mitigar perdas, adaptar-se e, em última análise, sobreviverem."

Em Portugal, em breve será hora de começar a ver multiplicar os estragos, antecipa a especialista: "Perspetiva-se, indubitavelmente, num futuro próximo, um aumento das operações de reestruturação e de reorganização societária".

Francisco X. Froes, consultor em liderança e presidente da AMBA, associação de MBA da Nova SBE, corrobora. "Quando uma crise como esta que estamos a viver eclode, as reestruturações impõem-se sob pena de amanhã estarmos a cair na mesma situação". Froes refere-se, em concreto, a situações que estavam há muito na gaveta para ser implementadas e que encontram aqui e agora "a oportunidade para emergir". Porque não o fizeram antes?

"Porque mudar implica dor e nem todos estão na disposição de mexer em 'equipa que ganha'", diz, justificando: "A crise é a oportunidade que surge para garantir a sobrevivência futura da empresa, com os colaboradores em primeiro lugar e com o líder a dar o exemplo nos cortes necessários". No final, todos ganham – *stakeholders* e a própria empresa que se tornou mais sustentável, tal como o ambiente no qual está inserida.

Saber comunicar

O primeiro passo para a solução passa sempre por admitir a existência do problema. "O primeiro passo é reconhecer e dar a conhecer às partes que a reestruturação se tornou inevitável, sendo o único meio disponível para evitar a insolvência e, consequentemente, perdas económicas e sociais mais graves", explica Pedro Silva, Senior Manager da área de Financial Advisory da Deloitte, ao JE.

O especialista da Deloitte reconhece que o potencial impacto social, e até o mediatismo que alguns processos envolvem, fazem retrair gestores e acionistas, que atravessam uma primeira fase de negação, esperando que a situação normalize mantendo os métodos do passado. Nada mais errado.

Pedro Silva recomenda uma "comunicação interna e externa atempada", "ajustada à extensão da reestruturação e ao perfil da empresa, sem promessas que não se possam cumprir, mas com a clareza suficiente que também permita diminuir receios em torno de cenários catastróficos menos prováveis. Só a assertividade e a rapidez da comunicação de decisões permite reduzir a incerteza e o desgaste junto de colaboradores e outros parceiros de negócios", salienta.

Se a comunicação é essencial, o líder é o seu o protagonista. "Cabe ao líder e à sua equipa o papel fundamental de definir com clareza a situação atual e os objetivos a atingir e fazer a comunicação da mesma, interna e externamente. Os *stakeholders* têm que ser endereçados, um a um e todos, em geral, especialmente os colaboradores", adianta Francisco X. Froes. "Por mais cinismo que, por vezes, possa haver nesta afirmação, são de facto o ativo mais valioso da empresa. E por eles se deve começar". O conselho fica dado. ●

UM PLANO PARA IR ADIANTE

Pedro Silva, Senior Manager da área de Financial Advisory da Deloitte explica ao JE como transformar uma reestruturação numa oportunidade. "A existência de um verdadeiro Plano de Reestruturação, obviamente ajustado à dimensão da empresa, é essencial. Não existe "one size fits all" em reestruturações, mas é possível identificar as linhas gerais que um processo deve seguir até à implementação desse Plano. Existe tradicionalmente uma primeira fase, que chamamos de "diagnóstico e sobrevivência", em que é necessário manter a empresa a funcionar sem ruturas de tesouraria, enquanto se reflete sobre a origem e razões (internas e externas) da situação, tendências e posição competitiva. O diagnóstico implica também rever as condições dos créditos e compreender a relevância da própria empresa e o seu valor para os principais credores. Tudo isto enquanto se garante que a equipa está comprometida com o sucesso da reestruturação. Numa segunda fase, deve ser trabalhado o *business plan* da empresa e a proposta de reestruturação. Torna-se necessário avaliar a dimensão da reestruturação, redefinir a estratégia e preparar o plano sustentado em medidas concretas que assegurem um novo patamar de sustentabilidade económica à empresa e, por consequência, aos seus colaboradores. (...) Concluída essa fase, e porque qualquer situação de *distress* ncoloca a empresa numa posição de maior dependência (formal ou informal) face aos credores, é necessário chegar a um acordo com os credores relativamente ao plano financeiro. O PER (Processo Especial de Revitalização) pode perfeitamente ser um meio adequado para enquadrar o processo de reestruturação quase desde o seu início".

ENTREVISTA FRANCISCO PATRÍCIO Sócio da Abreu Advogados

Empresas só se podem reestruturar sem "PER para empatar"

O advogado Francisco Patrício, sócio da Abreu, acredita que as empresas podem retirar uma lição da situação vivida na crise do suprime, quando vários processos de revitalização foram utilizados como "arma de arremesso" contra os credores.

MARIANA BANDEIRA
mbandeira@jornaleconomico.pt

O advogado Francisco Patrício considera que a verba que Portugal vai receber do fundo de recuperação europeu é uma "oportunidade gigantesca" para as empresas se modernizarem. Em entrevista ao Jornal Económico, o sócio da Abreu Advogados - que tem assessorado grupos económicos que procuram aconselhamento em fases de pré-insolvência (SIREVE, PER ou PEAP) e insolvência - diz que os empresários devem aguardar por previsões económicas mais sólidas antes de tomarem decisões e, até lá, reverem diariamente as métricas de gestão, para perceber quem são os seus clientes e quais poderão deixar de o ser ainda este ano.

Há diversos instrumentos aos quais as empresas podem recorrer (ver páginas 2 e 3). Na sua opinião, como tem sido a adesão aos mesmos?

Tem havido uma progressão. Houve compreensão. Quando o PER [Processo Especial de Revitalização] foi criado, quando a chamada troika entrou em Portugal, a meio da crise económica, como um instrumento para as empresas se reestruturem, os artigos 17º e seguintes do CIRE [Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas] existiram exatamente numa altura em que não podíamos ir para as insolvências, porque tínhamos de dar uma oportunidade às empresas de se reestruturarem antes disso. O que aconteceu? Correu lindamente. Imensas empresas recorreram. Existiram também empresas que recorreram ao PER à boa maneira portuguesa, para servir arma de arremesso contra os seus credores, e aí acabaram por não servir para os fins para os quais foram criados. Um PER era bom porque era uma forma de suspender as ações judiciais contra a empresa. Portanto, se eu era um devedor que estava num mau momento financeiro e tinha credores a atacarem-me punha um PER, parava e logo via o que dava. Era uma forma de ganhar tempo, mas sem efetivamente ter hipóteses de me reestruturar, de fazer uma reestruturação sólida. Não foi para esses PER para empatar que o regime foi criado. Os PER reais, de que as empresas de facto tiraram partido – falar com os bancos, reestruturar as suas dívidas, recontratar prazos de financiamento que estavam expirados, vender alguns ativos – tiveram muito bons resultados. Há empresas que ainda hoje estão a vivê-los com grande sucesso [ver página 6]. Há uma ideia importante: haverá certamente muitas dúvidas por parte das empresas sobre o que fazer neste momento. Ninguém pode passar por esta crise sem dar por ela - são poucos os negócios, eventualmente os mais agrícolas e fora dos grandes centros urbanos tenham mais facilidade - mas sempre que há progressão e algum tipo de dinamismo numa área, é impossível que não sintam. A questão difícil é: é altura de tomar já decisões e encarar a reestruturação de imediato? Tomar decisões? Esperar os desenvolvimentos do programa europeu para saber de que forma se pode aproveitar os benefícios que aí vêm? Diria que sim, que o tem de acontecer neste momento é uma gestão ainda mais próxima do negócio, à minúncia, com uma métrica ainda mais sólida relativamente a vendas e cobranças: quem são os clientes, que clientes poderão deixar de o ser nos próximos meses, que cuidados a ter e de que serviços precisam.

Cristina Bernardo

> "Esta pandemia que entrou pelas nossas vidas adentro foi pior que um tsunami ou que um golpe de Estado. Destaco do plano de Costa e Silva a colocação das empresas no centro da recuperação

Na crise do subprime foram, por exemplo, empresas da construção civil a recorrer a esses mecanismos. Que diferenças se denotam para esta crise, originada por uma pandemia?

Como em tudo na vida, funcionamos por moda. De repente, a hotelaria estava em alta e, de repente, toda a gente fazia hotéis. O setor do turismo é, de facto, essencial na nossa sociedade, mas quando vemos que há um que se destaca de todos os outros e a maior parte das empresas, que não tinham nada que ver com esse setor, o começam a desenvolver, nota-se um certo sobreaquecimento daquela área. Foi o que aconteceu em 2012-2013 na construção e no imobiliário. Toda a gente fazia construção civil quando não havia espaço para tantas empresas e a crise fez com que houvesse como que uma limpeza natural. O mercado imobiliário caiu por aí abaixo, o da construção foi um desastre e estava agora, desde os últimos três-quatro anos a reconstituir-se quase do zero. Só as empresas boas é que se mantiveram. A minha leitura a este momento que se vive acaba por ser assim: isto foi um abanão económico gigantesco e inesperado – ninguém estava a contar com isto e mesmo os que previam não antecipavam um impacto destes - mas esta crise difere da outra, porque é transversal, não são só os países mais pobres que a sentem. Portanto, acaba por ser mais entendida por toda a gente, mesmo pelos países mais ricos, e as medidas têm de ser transversais e com um cuidado generalizado.

Essa "cuidado" e transversalidade foram visíveis na resposta da União Europeia?

Acho que temos de saber usar muito bem aquilo que for combinado no programa. Ou seja, eu não gostava nada que fosse criada uma subsidiodependência como aconteceu quando entrámos na comunidade europeia. Estes fundos que vão ser disponibilizados, de uma escala enorme, são uma oportuni-

Procura por reestruturações vai aumentar com a crise pandémica. Inovações tecnológicas tardam a chegar

À semelhança de crises anteriores, será cada vez maior o número de empresas a optar pela reestruturação como instrumento de recuperação. Por sua vez, a legislação deverá sofrer alterações (já esperadas) decorrentes de diretivas comunitárias e a inovação tecnológica ainda não se faz sentir. Saiba o que pensam Filipe Lowndes Marques, sócio e coordenador do departamento de bancário e financeiro da Morais Leitão, e Nuno Gundar da Cruz, advogado sénior e coordenador da equipa de reestruturação e insolvência da Morais Leitão.

O surgimento de soluções tecnológicas será suficiente para inovar a reestruturação das empresas?
Nos últimos anos, muito se tem falado e escrito sobre o impacto que as inovações tecnológicas poderão ter no Direito e nos tribunais. Considerando que as inovações tecnológicas têm afetado quase todos os setores de atividade, estranho seria que a justiça e o Direito ficassem de fora. Em termos de advocacia podemos dizer que a Morais Leitão tem vindo a investir em inteligência artificial e outras tecnologias tal como a Luminance na análise de contratos e a Legatics na coordenação de condições precedentes, precisamente com vista a proporcionar aos seus clientes melhores soluções e um serviço de excelência. Em qualquer caso, ainda não é visível o impacto destas inovações no âmbito específico das reestruturações de empresas, mas é possível e provável que os próximos anos tragam novidades.

O que mudará na área da reestruturação de empresas quando sairmos da bolha da pandemia?
A situação de pandemia que vivemos e a crise a esta associada irão, provavelmente, aumentar o número de reestruturações de empresas, tanto no sentido de reestruturação societária e de passivo, como de reestruturação organizacional. Tipicamente, estas situações de crise, como aquela que estamos a viver, implicam que nos adaptemos e que sejam criadas novas formas de agir que possam ir ao encontro dos desafios das empresas. É por isso de antecipar que, tal como sucedeu na crise de 2011-2013, no final da atual crise, novos instrumentos e formas de reestruturação tenham surgido e possam ser usados pelas empresas. Um bom exemplo de novo instrumento é o já anunciado Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas.

Vamos assistir ao aparecimento de novas tendências nesta matéria, consequência da pandemia?
A reestruturação de empresas, nomeadamente por via de processos judiciais, como é o caso do Processo Especial de Revitalização, estavam já na mira de alterações por parte do legislador, em face da recente diretiva comunitária sobre estes temas. Advindo da pandemia e da crise a ela associada novos desafios a que as empresas se veem obrigadas a fazer face, a tendência para a prevalência da reestruturação, em detrimento da insolvência, deverá acentuar-se. Por outro lado, a tendência para os investidores olharem, com especial interesse, para as chamadas "distressed investment opportunities" deverá ganhar novo fôlego em consequência da pandemia.

Filipe Lowndes Marques, (sócio e coordenador do departamento de bancário e financeiro da Morais Leitão)

Nuno Gundar da Cruz, (advogado sénior e coordenador da equipa de reestruturação e insolvência da Morais Leitão)

Será o contexto da Covid-19 suficiente para justificar um aumento do número de reestruturações ou serão mais os casos de empresas recuperadas? Qual a diferença entre uma empresa recuperada e uma reestruturada?
O objetivo de reestruturar uma empresa é exactamente para a tentar recuperar. Ou seja, a restruturação é um dos instrumentos existentes para recuperar uma empresa. Olhando para os indicadores económicos, parece haver razão para acreditar que o número de reestruturações de empresas aumentará, dada a situação de crise resultante da pandemia. Esperemos que estas reestruturações contribuam para o número de empresas recuperadas, isto é, que foram capazes de assegurar o seu "turn around".

O acompanhamento jurídico de uma reestruturação terá mais desafios pela frente depois deste contexto? Que importância tem escolher um gabinete jurídico especializado?
Qualquer contexto de crise traz novos desafios em termos de reestruturação. É assim, quer pela dimensão das empresas a necessitar de se reestruturar, quer pela envolvente que vivemos. Por outro lado, sabendo-se já que o legislador pretende introduzir pelo menos mais um instrumento de restruturação de empresas, o já referido Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas, é certo que novas questões jurídicas emergirão deste processo. Considerando a complexidade que assumem as reestruturações de empresas na atualidade, mais a mais numa situação complexa como aquela que vivemos, é nossa opinião que o acompanhamento por advogados especialistas é essencial para assegurar que o "barco" chegue a bom porto.

Quais serão os principais setores da economia onde vamos verificar reestruturações daqui para a frente?
Os setores relacionados com eventos, turismo, retalho e restauração poderão ser dos mais afetados por esta crise, sendo, consequentemente, aqueles que mais poderão ver reestruturações de empresas.

A questão tecnológica vem facilitar muitos processos — naturalmente o de reestruturação será um deles —, mas levanta-se a questão da proteção de dados: que complicações podem surgir?
Por ora, o impacto da inovação tecnológica ainda não se fez sentir especificamente no mundo das reestruturações das empresas. Se e quando tal suceder, não é esperar desafios diferentes daqueles que atualmente existem em matéria de proteção de dados.

Além de um acompanhamento jurídico especializado, o que terão as empresas que ter em conta em casos de reestruturação?
A decisão de avançar com uma reestruturação, em especial quando se trate de uma reestruturação de passivo, deve ter em consideração a necessidade de uma sólida assessoria em matéria financeira e de desenvolvimento de negócio. Nenhuma reestruturação é bem-sucedida se o plano de negócios não for robusto e realista. Também importante é pensar nestas soluções antes de ter "a corda ao pescoço", onde poderá ser tarde demais para convencer os credores que a empresa ainda tem viabilidade.

com o apoio
M L MORAIS LEITÃO
GALVÃO TELES, SOARES DA SILVA & ASSOCIADOS

ram, de se modernizarem (aquelas que não estão) e de conseguirem avançar dentro das suas áreas de especialidade. A Alemanha pensou num processo – que me parece muito bem – de redução de impostos a algumas empresas e de só atribuir vantagens àquelas que realmente produzirem. Imagine: pago 22% de IRC em Portugal mas se me disserem que consigo pagar só 15% se fizer algumas coisas, como contratar jovens que estejam no desemprego há meses ou dar um passo em frente na sustentabilidade ambiental, consigo ter uma empresa mais competitiva e eficiente. Se vamos caindo na tentação de dar dinheiro só por dar não se vai criar riqueza, vai-se ganhar eleitorado mas Portugal não passará bem a fase que virá a seguir a esta.

O que destaca, para as empresas, do Plano de Recuperação Económica e Social de Portugal 2020-2030 , apresentado esta semana por António Costa e Silva?
No plano de recuperação económica da autoria de António Costa e Silva é-nos apresentado um potencial cenário ainda mais crítico do que os que nos têm apresentado o Banco Central Europeu (BCE) e o Banco de Portugal: uma quebra de 12% do PIB, uma taxa de desemprego de 11,5% e uma quebra de investimento de 25% em 2020 é uma catástrofe. Sobretudo se esta situação acontece repentinamente, sem qualquer aviso prévio, como foi o caso desta pandemia que entrou pelas nossas vidas adentro. Foi pior que um tsunami ou que um golpe de Estado. São números que se colocam no relatório, mas que eu não quero acreditar que sejam tão radicais. Contudo, destacaria no chamado 'Plano Costa e Silva' quatro medidas, ainda vagas é certo, mas que não podem deixar de ser tomadas: (i) colocação das empresas no centro da recuperação da economia, como motor do crescimento. Para tanto é preciso criar uma fiscalidade atraente e não aumentar a carga fiscal tanto na esfera das empresas (IRC) como dos acionistas (IRS). Sem esta fiscalidade atraente não há investimento, não há criação de emprego e não há crescimento; (ii) especial atenção ao investimento na investigação e nas novas tecnologias, formação e educação; (iii) apoio à tesouraria das empresas (apenas das que sejam economicamente viáveis); (iv) aumento de eficácia dos reguladores. Continua a ser essencial uma forte regulamentação das atividades, por exemplo financeiras em Portugal, mas tem que ser eficiente e rápida. A minha primeira dúvida é o fim das moratórias. Quando acabarem – todas elas – aí é que iremos medir o real impacto desta crise, fazer a medição do que as empresas perderam e do tempo que será necessário para recuperarem essas perdas. Se virmos os números das previsões, quer do FMI quer do Banco de Portugal, oscilam.

Cristina Bernardo

O Governo criou ainda um mecanismo processual temporário, o Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas, que foi aprovado este mês em Conselho de Ministros. Como viu esta medida? É suficiente?
O Programa de Estabilização Económica e Social (PEES), que foi aprovado pelo Governo e no qual esta medida estava prevista, tem grandes ideias chave. Acho que existem boas ideias. Por exemplo, o prazo de reporte dos prejuízos fiscais, algo muito importante para as empresas. No fundo, a desconsideração dos anos de 2020/2021, a dilatação disto para efeitos da contagem do prazo de utilização dos prejuízos fiscais é uma medida muito inteligente e parece-me muito apropriada. O crédito fiscal extraordinário ao investimento – uma coisa de que também se falava há muito tempo –, basicamente consegue criar as despesas de investimento realizadas no segundo semestre do ano e no primeiro de 2021 com uma dedução à coleta de 20% das despesas de investimento até ao limite de cinco milhões de euros. É muito bem pensado. Quanto a este PEVE, acho que é uma inspiração nos processos que há pouco falávamos da pré-insolvência. Uma das condições que surgem no PEES são também os planos prestacionais. A Autoridade Tributária (AT) e a Segurança Social tinham planos prestacionais num PER que muitas vezes inviabilizam a sua aceitação por parte dos credores. Os PER eram chumbados porque existiam credores com prorrogativas diferentes daquelas que os outros tinham, inviabilizando as reestruturações. O plano refere: "incluir nos planos de recuperação de empresas em curso, sujeitos às mesmas condições (sem exigência de garantias adicionais e com possibilidade de pagamento até ao limite máximo de prestações em falta do plano aprovado), as dívidas fiscais e à segurança social cujo facto tributário tenha ocorrido ou venha a ocorrer entre 9 de março e 30 de junho de 2020". Aqui é que eu acho que é pouco, porque a equalização da AT e da Segurança Social relativamente aos outros credores só poderá ser feita com as dívidas que ocorrerem entre 9 de março e 30 de junho de 2020 – um período muito curto.

> "Os PER reais, de que as empresas tiraram partido para falar com a banca, reestruturar dívidas, recontratar prazos de financiamento expirados e vender alguns ativos, tiveram muito bons resultados

A última diretiva europeia referente à reestruturação de empresas entrou em vigor há dois anos. Os especialistas dizem que a maioria dessas disposições já constavam na legislação nacional. Partilha a opinião de que a lei portuguesa é moderna neste tema?
Nós, em Portugal, somos pródigos a adotar legislações e a alterá-las. Enquanto advogados, todos os dias, temos de ler leis novas e habituámo-nos a perceber as alterações. Este contexto da Covid-19, que fez com que existissem legislações diárias e muito rapidamente alteráveis, foi exatamente a prova de como nós fazemos as coisas. É um contexto especial, que obrigou a mudanças muito súbitas em função da autoridade nacional de saúde e do Ministério da Saúde, mas a verdade é que isto acontece com muita frequência. Ou seja, transpomos para a nossa ordem interna as leis comunitárias, mas a tendência que Portugal tem é de atualizar a sua legislação e estar sempre na frente, na vanguarda, da adoção de medidas. O problema que é que não estamos preparados para as aplicar. Às vezes, temos legislações sofisticadíssimas, mas que na realidade dos nossos tribunais não funcionam. Para lhe dar um exemplo: os PER, teoricamente, têm de ter um processo absolutamente célere, com um prazo de três meses – eventualmente prorrogável por mais um ou por mais dois. Estamos a falar de um horizonte de cinco meses. Já tive PER que demoraram um ano e meio. Porquê? O contexto assim o obriga, os tribunais têm receios de decidir ou não têm condições ou agenda para tal. Os juízes são poucos. No fundo, apesar de a legislação ser moderna, há uma série de resistências que levam a que nem sempre seja possível utilizá-la corretamente.

Que solução defende?
Se existissem mais tribunais especializados nos mais variados ramos do Direito e mais juízes e funcionários judiciais tudo isto teria tido – ou terá – uma atividade mais dinâmica, sem dúvida.

CISNE NEGRO

A imprevisibilidade exponenciada

Até ao século XVII apenas se conheciam na Europa cisnes brancos. Deste modo a expressão cisne negro ("black swan"), por inspiração latina, significava qualquer coisa de impossível. Com a chegada dos europeus à Austrália constatou-se que, afinal, existiam mesmo cisnes negros.
A expressão foi aproveitada e a ideia desenvolvida, por Nassim Nicholas Taleb (na obra "The Black Sawn"), como um evento imprevisível e disruptivo.
Independentemente do grau da imprevisibilidade, estamos seguros de que a pandemia que se vive, deve ser inserida nesta categoria de factos de contornos não totalmente definidos, os "black swan".
Por outro lado, trata-se de um "black swan" em contínuo: a imprevisibilidade não tem diminuído. Todos os dias surgem elementos potencializadores de incerteza: como gerir um país, uma empresa, uma família ou a nossa saúde mental, sem fazer juízos de prognose e sem planear o futuro?
Apesar de os últimos anos terem sido abundantes em fenómenos disruptivos, a pandemia COVID-19 é o extremo da disrupção em curso (não sabemos quando e como vai acabar).

NADA PODE FICAR IGUAL /INTERESSES DO CREDOR E DEVEDOR TENDERÃO A CONFLUIR

Anteriormente existia, em muitos círculos, uma visão de elevado cepticismo no que se refere à recuperação de empresas, em especial, num ambiente judicial. Raras vezes se verificavam verdadeiras recuperações, quase sempre o sistema era utilizado para protelar o inevitável.
O contexto actual não permite que se tratem as empresas em crise em moldes paralelos aos que ocorreram no passado. É fundamental encontrar soluções radicais para as empresas em crise.
Num cenário pré-Covid-19, era frequente os credores terem interesses fortemente conflituantes com aqueles dos devedores. Os credores queriam recuperar os seus créditos e, quase sempre, num contexto de avançada degradação empresarial, isso passava pela liquidação. O devedor, por seu turno, queria recuperar-se, mas faltava-lhe, logo em primeira linha, a credibilidade.
No cenário actual, a alternativa da liquidação só deve ser utilizada em casos extremos (empresas objectivamente irrecuperáveis), a onda de incumprimento em gestação será totalmente destrutiva se não se encontrarem soluções de continuidade para as empresas. Os credores, em especial os bancários, têm de compreender este novo paradigma: se não servirem a sociedade, perecerão.
A vontade de ser recuperado e a vontade de recuperar vão convergir.

NADA PODE FICAR IGUAL /CAPITALIZAR É PRECISO

Na esmagadora maioria das vezes a recuperação das empresas exige dinheiro novo, se possível a título de capital.
No contexto Covid-19 foram criados instrumentos para dar liquidez às empresas. Os fundos existem em larga escala e tenderão a aumentar em volume.
O caminho tem consistido em canalizar os fundos através dos bancos com empréstimos com garantia do Estado. Este procedimento, numa perspectiva imediatista, tem a vantagem de ser célere e a desvantagem de ser acrítico: alimenta a manutenção no mercado de empresas totalmente inviáveis.
Se estes instrumentos permitem resolver o problema imediato (liquidez), não chegam para ultrapassar a situação no momento n+1. As empresas portuguesas sofrem cronicamente do mal da escassez de capital e excesso de endividamento, o que com esta solução só se irá agravar.
Dever-se-á equacionar a constituição de fundos, com recurso, pelo menos em primeira linha, a capitais públicos e com uma gestão profissionalizada, que actuariam numa lógica de "private equity/restructuring fund".
Estes fundos participariam, em moldes a serem casuisticamente ajustados, na gestão da recuperanda e disporiam de um arsenal de armas que lhe permitiriam encontrar as soluções mais ajustadas para cada caso -v.g. compra de créditos para ulterior conversão em capital.
O Banco Português de Fomento, que resultará da fusão da Instituição Financeira de Desenvolvimento, com a PME Investimento e a SPGM, poderá também ter um papel neste processo apoiando a criação desses veículos de investimento.
Os meios líquidos têm de chegar com celeridade às empresas carenciadas a título de capital. Ter-se-ão de encontrar modelos que satisfaçam esta necessidade.

AS PESSOAS

Têm de se alinhar muitos factores para que ocorra uma recuperação de empresa bem sucedida. Um deles, que nos parece absolutamente determinante e que falha inúmeras vezes, consiste em a recuperação ser estruturada e executada por uma equipa multidisciplinar, de qualidade e sólida.
A equipa deverá ser, preferencialmente, de composição externa porque dificilmente quem está envolto na empresa tem uma perspectiva suficientemente isenta dos seus problemas. A equipa tem de funcionar de forma coesa: o inimigo deste atributo é o ego dos seus elementos.
No caso da recuperação passar por um processo judicial, é fundamental um administrador judicial (provisório ou de insolvência), especialmente competente e com vocação para reestruturações, que saiba colaborar com os restantes intervenientes nos processo.
A componente jurídica da equipa tem de agregar experiência em societário, em contencioso e ter sensibilidade para a realidade empresarial.

A recuperação de empresas insere-se num movimento de renovação social. O Cisne Negro Covid-19, criou boa vontade e predisposição para a mudança: há que fazê-la, sem medo e com coração aventureiro.

JOSÉ MONTEIRO GOMES
Advogado

Com o apoio de MG MONTEIRO GOMES ADVOGADOS

ESTUDOS DE CASO

Empresas apostam em dar a volta por cima

Martifer, Brisa e Chip 7 sobreviveram a processos de reestruturação e estão aí para contar a história. A Qimonda mudou de nome e foi comprada.

ALMERINDA ROMEIRA
aromeira@jornaleconomico.pt

A Martifer já conheceu o melhor e o pior. Este ano deveria ser o da recuperação, mas a Covid-19 pode ter vindo atrapalhar. "Ainda não se pode dizer que esteja totalmente estabilizada", salvaguarda Patrícia Teixeira Lopes, Associate Dean da Porto Business School.

O plano de reestruturação e a forma como tem vindo a ser implementado desde 2018 produzem resultados, o que confirma a boa decisão. "Nos últimos dois anos, depois da reestruturação de ativos e diversas alienações de unidades não estratégicas, passando igualmente pela renegociação de dívidas com a banca, já vem apresentando lucros", adianta a responsável da Porto Business School.

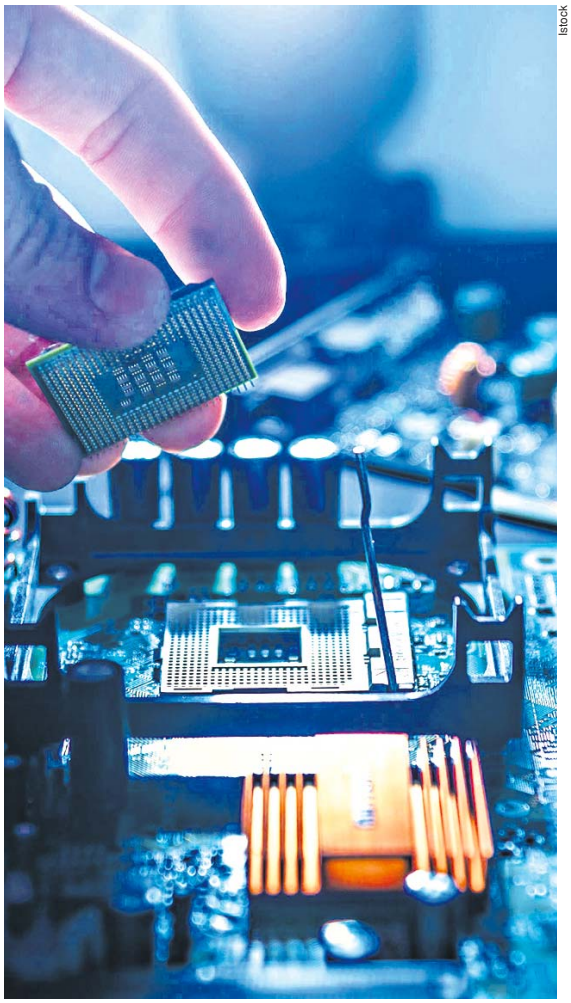
Nascida há cerca de três décadas, fruto do rasgo empreendedor dos irmãos Carlos e Jorge Martins, a Martifer cresceu rápido. Em 2007 – o seu melhor ano de sempre – foi admitida à cotação na Bolsa de Lisboa e fechou o ano com uns incríveis 900 milhões de euros de faturação. Sol de pouca dura. No ano seguinte, o sonho dos irmãos Martins começou a desmoronar-se e uma década depois tinha-se praticamente esfumado. Durante esse período, as ações desceram de 8 euros para 24 cêntimos e a empresa perdeu 97% do seu valor. Em abril de 2017, o "Expresso" escrevia: "a empresa, que chegou a ter em 2010 mais de 300 milhões de capitais próprios, fechou 2016 com o seu primeiro ano com valor negativo, ou seja, em falência técnica". E Carlos Martins admitia ao mesmo jornal: "Ninguém imaginou que viesse uma crise tão forte, que quase nos atirou ao tapete".

A crise no mercado de construção nacional e internacional e apostas que não trouxeram o retorno pretendido, tanto no plano da diversificação como dos mercados, foram os responsáveis.

Restruturar foi o passo seguinte. Em 2018 começou a ser implementado um plano estratégico, com horizonte a três anos, assente em três pilares: "Reforço da cultura organizacional e consolidação do modelo de governo mais independente dos acionistas de referência; incremento da eficiência operacional, planeamento e produtividade em especial na construção metálica, consolidação na indústria naval e reforço da estratégia de crescimento sustentável na *renewable;* e consolidação da trajetória de estabilização financeira".

Tendo hoje como acionistas de referência a I'M, dos irmãos Carlos e Jorge Martins, com 42,5% do capital, e a Mota-Engil com 37,5%, e como CEO Pedro Duarte, a Martifer regista em 2020 a melhor carteira de encomendas dos últimos seis anos e antecipava a "recuperação" antes da Covid-19 vir baralhar as regras do jogo. Ainda assim, a informação enviada pela empresa à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) em abril deste ano reflete o sentido do caminho: "a força da estratégia que vinha a ser implementada desde 2018, permite olhar para este período com o discernimento necessário para poder tomar as decisões mais assertivas e, deste modo, poder sair desta crise ainda mais reforçados".

A Chip7 nasceu sob o signo da inovação e quando começou a perder dinheiro, Miguel Monteiro lançou um novo conceito de negócio, baseado num "franchising singular". Hoje é uma rede com cerca de 60 lojas em todo o país



Istock

Autoestrada sobre rodas

A Brisa é outro exemplo de uma empresa que a determinado momento enfrentou com êxito um processo de reestruturação. Francisco X. Froes, consultor em Liderança e presidente da associação AMBA da Nova SBE, lembra-a como se fosse hoje. "Foi paradigmático na sua gestão de sucesso", salienta.

Em 2009, devido à recessão económica, ao modelo de negócio e à necessidade de introdução de nova tecnologia nas portagens, a concessionária de autoestradas, à época detida maioritariamente pela família de José Manuel de Mello, teve que dispensar 200 dos seus 800 portageiros, muitos dos quais com grande antiguidade e pouca formação escolar, mas a face humana da empresa em relação aos clientes.

Como se processou? "Seguindo o princípio de agir com justiça, envolvendo as pessoas, incluindo a comissão de trabalhadores, negociando e seguindo as sugestões apresentadas, atingiu os objetivos pretendidos, concretizando extensos e completos programas de indemnizações, de apoio à empregabilidade, bem assim de realocação (para zonas de maior desemprego) e requalificação de 70 portageiros como operadores remotos, com melhores condições de trabalho", explica Francisco Froes.

Reinventar conceito através de rede de parceiros

Dois anos antes, uma outra empresa emblemática, a Chip7 dava que falar. Miguel Monteiro, o empreendedor visionário que lançou este modelo de lojas pequenas de informática geridas à distância, começou a perder dinheiro em 2007 e foi obrigado a encerrar algumas portas. No ano seguinte, as perdas atingiram um milhão de euros. A solução foi reestruturar.

A sobrevivência passou por lançar um novo conceito de negócio, baseado num "franchising singular". Colocar à venda a rede de lojas próprias foi o primeiro passo do processo. O segundo passou por convencer pequenos empresários a converterem as suas unidades em lojas Chip7. "A ideia é juntar a notoriedade da marca Chip7 com o prestígio local de cada um dos franchisados", explicava, na altura Miguel Monteiro ao "Expresso" Assim fez.

Transferiu o risco do negócio e os trabalhadores para o universo de parceiros e focou-se no marketing. A rede de clínicas de informática Chip 7 continua mais viva que nunca. Atualmente inclui seis centenas de lojas em todo o país, incluindo nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira e opera com soluções de parceria e franchising.

Por vezes, é preciso dar um passo atrás para poder, mais tarde, dar dois em frente. ●

OPINIÃO

TAP? Deitar abaixo e construir

PATRÍCIA TEIXEIRA LOPES
Associate Dean da
Porto Business School

É possível identificar, ao longo da história, muitos exemplos de reestruturação de empresas, no nosso país e em outros países. Normalmente, os períodos mais propensos a estas operações são os períodos de crises financeiras. As crises são sempre momentos que trazem os temas da sobrevivência ao de cima. É preciso parar para refletir, analisar, diagnosticar e planear mudanças. As reestruturações corporativas são precisamente o resultado deste processo e surgem como obrigatórias no sentido de criarem condições para a continuidade do (de algum) negócio no futuro. Em praticamente todos os setores económicos, sem exceções, já presenciamos grandes operações de reestruturação empresariais. Em todo o mundo é possível identificar situações no setor automóvel, no setor da aviação, na banca, na grande distribuição. Enfim, em geral, os negócios são o resultado da economia e, em momentos de crise, há que lhes dar a volta. Isso acontece a todos: grandes e pequenos, incumbentes e start-ups, negócios familiares e os de capital disperso, etc...

Podemos identificar alguns 'turn arounds' em Portugal, já com algumas décadas, e que estão relacionadas com empresas ou operações de sucesso. É o caso da empresa alemã Qimonda, com sede em Vila do Conde, que chegou à insolvência em 2009. A equipa de gestão em Portugal deu a volta à unidade falida, pagando aos credores e definindo como objetivo colocar a unidade, de novo, na liderança mundial da tecnologia dos semicondutores. Esta entidade, a Nanium, passou nessa altura a ser detida pelo Estado português (17,88%) e os bancos BES e Millennium (41,06% cada um). Depois de recuperada, em 2017, a Nanium foi comprada pela norte-americana Amkor Technology que passou a ser a única acionista da Nanium, tendo vindo a reforçar até hoje os investimentos em equipamento e tecnologia em Portugal.

Outro caso que podemos referir é a Martifer. Ainda que não se possa dizer que esteja totalmente estabilizada, passou um momento muito mau entre 2010 e 2017 com elevadíssimos prejuízos. Nos últimos dois anos, depois da restruturação de ativos e diversas alienações de unidades não estratégias, passando igualmente pela renegociação de dívidas com a banca, já vem apresentando lucros.

Gostaria ainda de poder apontar outros casos de reestruturação, por exemplo, nas sociedades desportivas — são sempre os casos que obtêm a preferência dos alunos nas minhas aulas de Reporte Financeiro... por que será?! —, mas infelizmente, em Portugal, estas entidades ainda não encetaram estes processos de forma séria e profunda.

Não vou falar do badalado caso da TAP que já reputo de um caso perdido. Apenas se me apraz dizer que era muito bom que os nossos governantes olhassem para a TAP com este "olhar" de partida – é rentável manter a TAP com a estratégia/dimensão atual? Se não foi rentável em períodos de prosperidade económica e de níveis altíssimos de turismo em Portugal, não o vai ser na era pós-Covid. Neste caso, está na altura de deitar a abaixo e voltar a construir, aproveitando naturalmente o know-how e as infraestruturas técnicas já existentes. ●

Era muito bom que os nossos governantes olhassem para a TAP com este 'olhar' de partida

RUI NEVES FERREIRA, Advogado e Managing-Partner NOVA Advogados

Como transformar o processo de reestruturação empresarial numa oportunidade?

Os processos de reestruturação são, na maioria das vezes, encarados como momentos negativos na vida das empresas. Rui Neves Ferreira, Advogado e Managing-Partner NOVA Advogados explica qual o melhor caminho para salvaguardar o futuro do negócio.

As reestruturações de empresas assentam muitas vezes numa questão de conflito. Como se encontra o caminho certo para a resolução que sirva todas as partes?

Acredito que a questão passa exatamente por aí: trabalharmos para que o conceito de reestruturação empresarial deixe de estar vinculado a situações de conflito e crise e passe a ser visto também de uma forma proativa e antecipatória de gestão empresarial.

Ainda assim, sabemos que o conflito é muitas vezes o foco inicial de uma reestruturação. Sempre existiram conflitos entre pessoas e sempre existiram problemas no seio das empresas. A questão coloca-se e agudiza-se quando se cruzam duas esferas distintas e com valores opostos, estando em causa o inter-relacionamento entre dois mundos: a empresa em si mesma (baseada em relações contratuais) e os sócios (pessoalmente considerados e até afetivamente vinculados).

O caminho passará por uma antecipação séria e concreta de eventuais conflitos e um planeamento prévio de como iremos lidar e reagir aos mesmos, caso surjam. Para além disso, passa por uma definição clara de um objetivo maior: a manutenção da empresa e a necessidade imperativa de que, mesmo em situação de conflito, iremos salvaguardar o futuro do negócio.

Estas reestruturações implicam também resoluções fiscais, além de legais. Qual a importância de ter na equipa especialistas nestas matérias?

Nos dias de hoje, qualquer abordagem a qualquer tema relacionado com empresas e gestão das mesmas tem, forçosamente, de ser multidisciplinar, o que se aplica integralmente às reestruturações empresariais. Neste âmbito, é essencial ter na equipa especialistas da área fiscal, uma vez que se trata de uma matéria que irá acompanhar o processo desde uma fase inicial até à sua conclusão e sobre a qual recairão alguns aspetos que poderão mesmo ditar o sucesso ou insucesso da operação ou negócio associado.

Em Portugal, quais são as complicações mais frequentes nestes processos?

Uma das maiores complicações associadas a este tipo de processos, quando falamos na vertente - crise empresarial - passa muitas vezes pelo tempo excessivo que o empresário acaba por demorar a tomar a decisão de avançar para uma reestruturação. Esquecendo uma racionalidade objetiva e ficando agarrado a um desejo de conseguir "dar a volta", muitas das vezes assistimos a situações que tratadas meses antes teriam, previsivelmente, um desfecho mais favorável.

Podemos alegar que por termos um tecido empresarial maioritariamente composto por PMEs há desafios diferentes?

Um tecido maioritariamente composto por PME's e, destas, mais de 70% de base familiar. Quando falamos de reestruturações de empresas familiares desde logo temos questões emocionais e afetivas que, quando não separadas da empresa em si mesma, podem impor um rumo negativo ao processo e colocar a sobrevivência ou futuro da empresa em risco no seu imediato. A dupla relação entre as pessoas – serem da mesma família e por isso herdeiras potenciais ou efetivas de parte do capital e, ao mesmo tempo, trabalharem juntas - pode ser um foco aumentado de conflito e instabilidade, ou não, dependerá muitas vezes das condições anteriores que estejam criadas e implementadas. A par deste desafio ressaltaria ainda, a questão da (por vezes limitada) capacidade de gestão e de cultura empresarial, em determinados setores.

No pós-pandemia, os processos de reestruturação vão enfrentar novas realidades e contextos. Terão as equipas legais que adaptar os seus métodos para responder a uma situação sem precedentes?

Acredito que a necessidade de adaptação passa por dois vetores principais:

Um primeiro, relacionado com a capacidade de resposta e adaptação legislativa, antevendo todas as novidades legislativas, novos procedimentos e volume de trabalho, sem que exista necessariamente uma resposta célere e eficaz por parte das instituições, nomeadamente os Tribunais.

Num segundo vetor, algo que já antes da pandemia se vinha verificando que é a necessidade de aproximar o legal da realidade do dia a dia das empresas e dos seus empresários, no sentido de conseguirmos alcançar soluções de base legal mas com reflexos rápidos, pragmáticos e que acrescentem valor efetivo, quase palpável, à gestão das mesmas.

Com o apoio de NOVA ADVOGADOS LEGAL - COMPLIANCE

FÓRUM

OS CONSELHOS DOS ESPECIALISTAS AOS GESTORES

Associações, consultores e advogados propõem repensar os modelos de negócio e investir na digitalização, e alertam para a necessidade de transposição da diretiva sobre os regimes de reestruturação preventiva, perdão de dívidas e inibições. MARIANA BANDEIRA

AS CONSULTORAS E ASSOCIAÇÕES APONTAM PARA UM AUMENTO DOS PROCESSOS DE INSOLVÊNCIA. QUAIS OS SETORES CUJO NÚMERO DE EMPRESAS INSOLVENTES CONTINUARÁ A SUBIR? O QUE DEVERÃO FAZER ESSES GESTORES PARA TENTAR RESOLVER A SITUAÇÃO FINANCEIRA DAS SUAS ORGANIZAÇÕES?

PAULO VALÉRIO
Diretor executivo da APDIR

Os efeitos da crise far-se-ão sentir, de forma mais imediata, nos setores cuja atividade foi afetada diretamente pela pandemia. Ressaltam aqui, desde logo, as empresas ligadas ao turismo, hotelaria ou restauração. Note-se, no entanto, que o peso do turismo no PIB nacional e o seu impacto indireto noutros setores será gerador de um efeito de contágio transversal à economia portuguesa. As medidas excecionais aprovadas pelo governo permitiram algum amortecimento da situação, mas se verificarmos que o número de insolvências no mês de junho aumentou 52% face ao período homólogo ficamos com uma ideia da tempestade perfeita que se está a formar. Neste cenário, cabe aos gestores avaliar, em primeiro lugar, se o recurso àqueles mecanismos excecionais é uma opção prudente face à efetiva viabilidade dos seus negócios. Isto porque o mero adiamento da insolvência pode, por um lado, diminuir as hipóteses de reestruturação e, por outro, aumentar a responsabilidade dos próprios gestores. Portugal, ao contrário de outros países - e com exceção da suspensão do dever de apresentação à insolvência - não aligeirou as contingências relacionadas com a gestão em contexto de crise (aquilo a que chamamos "wrongful trading"). Por outro lado, é fundamental dominar os instrumentos de reestruturação em vigor, como o RERE, o PER ou o próprio Plano de Insolvência, com vista a uma implementação bem sucedida. Finalmente, importa perceber que estamos num contexto muito dinâmico e exigente. O governo aprovou, recentemente, uma proposta de lei que visa a criação de um processo extraordinário de viabilização de empresas, entre outras medidas. Este tipo de iniciativas aumenta os apoios disponíveis para as empresas, mas também torna mais complexo aferir, no quadro geral, a oportunidade e utilidade concreta de cada instrumento.

BARTOLOMEU DE NORONHA
Presidente do conselho científico da Associação Observatório das Autarquias Locais

Os setores mais atingidos pela primeira fase da crise pandémica, foram os do turismo, restauração, lazer, espetáculo e algumas indústrias transformadoras, antevendo-se um segundo período de enormes dificuldades transversais a quase todos os ramos de atividade, o qual se acentuará a partir do termo das moratórias bancárias, altura em que assistirá a um aumento exponencial dos processos de insolvência. Para mitigação deste problema, será determinante a boa execução das verbas do Fundo de Recuperação da União Europeia e uma rápida transposição para a ordem jurídica nacional da diretiva comunitária 2019/1023, para que o tecido empresarial nacional adquira instrumentos legais indutores de eficiência nos seus processos de reestruturação, sendo que, em razão do elevado endividamento das empresas nacionais, vai-se destacar a necessidade de um papel muito interventivo dos gestores na rápida alteração da composição, condições e estrutura dos seus ativos e passivos. Numa economia globalizada e concorrencial, a captação de investimento externo para incrementar a atividade das empresas viáveis, mas com dificuldades financeiras causadas pela pandemia, os investidores nas suas avaliações de risco, olham preferencialmente para os países com mecanismos adequados às necessárias reestruturações preventivas. O Governo já tomou uma primeira iniciativa com a proposta de Lei que cria o processo extraordinário de viabilização de empresas, mas torna-se essencial o segundo passo decisivo e urgente de se proceder à transposição desta diretiva publicada há mais de um ano.

JOSUÉ MATEUS PIRES
Chief Sales Officer da Infotrust

No primeiro semestre foram registadas 1.184 insolvências de empresas, representando um aumento de 3% relativamente ao período homólogo anterior e uma inversão na tendência decrescente que se verificava desde 2016. Este aumento poderá ser já um reflexo, ainda que ténue, dos impactos da pandemia de Covid-19 na economia portuguesa. Os setores que registaram mais insolvências foram as indústrias transformadoras, o comércio a retalho, os serviços, o comércio por grosso e a restauração e turismo, sendo que dois dos maiores aumentos homólogos verificaram-se nos setores da restauração e turismo (33%) e no comércio a retalho (11%). Em linha com as tendências internacionais, é expectável que as insolvências continuem a aumentar na restauração e turismo, bem como em todos os sectores interdependentes tais como os serviços, a construção, comércio por grosso e até mesmo o imobiliário, num autêntico efeito dominó. Por outro lado, a pandemia veio alterar radicalmente os hábitos dos consumidores, pelo que se estima que as insolvências continuem a crescer de forma significativa no setor do comércio a retalho. A boa notícia é que, nunca como hoje, as empresas tiveram à sua disposição tantas ferramentas que podem utilizar para se adaptarem melhor e mais rapidamente a esta nova realidade, sendo a digitalização um desses bons exemplos. E-commerce, marketplace, marketing digital, pagamentos eletrónicos, redes sociais , entre outros, são conceitos que terão de fazer parte das estratégias das empresas que desejam ultrapassar esta crise com sucesso.

PAULO GARRETT
Managing partner da GlobalWe

O ponto de partida tem de ser que a economia portuguesa e mundial está num estado de incerteza e, esta nova crise económica está a colocar empresas e famílias sob uma enorme pressão. Não particularizamos setores já que acreditamos que, tal como a pandemia, esta será uma crise que irá ter um forte efeito de contágio entre sectores, poupando poucos, embora, sem dúvida, haja alguns que são mais afetados, como os ligados ao turismo e à restauração onde se observam as grandes dificuldades. Prevemos um aumento das insolvências que já começaram a registar-se e que se acentuará nos próximos meses, com o pico a ocorrer entre o último trimestre de 2020 e primeiro trimestre de 2021. E serão, sem dúvida, as pequenas e microempresas as que irão registar a maioria dos casos de insolvência porque são negócios que não se encontravam estruturados e preparados para uma crise, como a que estamos a atravessar. São os negócios mal preparados e assessorados, sem planeamento e estratégia e muitas vezes assentes apenas na visão e na capacidade de trabalho do(s) sócio(s) os que irão sofrer mais danos. Mas onde há dificuldades haverá sem dúvida oportunidades para os que estavam preparados e agora mais capazes de ultrapassar as adversidades. Acreditamos que há setores, incluindo o do turismo, que vão continuar e mesmo reforçar as suas políticas de investimento. Só com capacidade técnica e financeira e de planeamento estratégico e financeiro será possível saírem desta crise mais musculados. Este é o momento de estruturar novos produtos, alinhar novas estratégias e refazer planos de negócios.

NUNO PEREIRA DA CRUZ
Managing partner da CRS Advogados

Esta pandemia gerou uma nova realidade: a de empresas que eram viáveis, mas que devido às limitações e condicionalismos de Covid-19 foram colocadas numa situação de insolvência. O mais dramático é que, apesar de muitas destas empresas estarem em condições de recuperar e tornarem-se novamente viáveis assim que a pandemia o permita, não sabemos hoje quando será esse "voltar à normalidade". E este é o grande desafio para os gestores destas empresas. Ora, uma vez que é muito difícil prever a reação da economia nos próximos meses, torna-se essencial criar condições de máxima flexibilidade se queremos salvar empresas e postos de trabalho. E é este o caminho que os gestores e credores devem seguir, mas também o poder político. Isto é, ao analisarmos a legislação existente verificamos que é claramente insuficiente. É certo que o governo já aprovou o PEVE, mas será preciso ir mais além. Os gestores precisam de tempo para reestruturarem, readaptarem os seus serviços e a comunicação, bem como criar margem de manobra de tesouraria. É um processo difícil, porém ao alcance de muitas empresas. Quanto aos setores mais atingidos, temos sido muito procurados especialmente por empresas de turismo, eventos, restauração, lazer e de serviços. Os nossos clientes que continuam a manter uma performance estável são do setor industrial, em especial do agroalimentar e da construção. Assim, a solução passará certamente por agir rápido e conhecer muito bem todos os instrumentos legais que têm à sua disposição.

FILIPE LOWNDES MARQUES
Advogados
da Morais Leitão

CRISTINA LOUSADA
Advogada
da MG Advogados

NUNO GUNDAR DA CRUZ
Advogados
da Morais Leitão

Os setores da restauração, eventos, turismo e retalho poderão ser dos mais afetados pelos efeitos desta crise, sendo, nessa medida, dos que poderão vir a apresentar um aumento do número de empresas declaradas insolventes. Neste momento, ainda não é visível um aumento generalizado do número de processos de insolvência – talvez pela existência de um certo "lag" entre os efeitos da pandemia que se vive e a economia real. De forma a tentar evitar uma situação de insolvência, além do recurso às medidas disponibilizadas pelo governo português para apoio às empresas, os gestores devem ser especialmente cautelosos na gestão da tesouraria e dos recursos disponíveis. Por outro lado, nos casos em que o peso da dívida, financeira e não financeira, se torne insustentável, as empresas devem, com a maior celeridade possível, tentar reestruturar o seu passivo, nomeadamente junto dos seus principais credores. Se, e quando, a simples reestruturação do passivo "credor a credor" não seja suficiente, o recurso ao PER, enquanto instrumento de excelência da reestruturação nos tribunais judiciais, deve ser ponderado. Outro importante instrumento poderá ser o já anunciado PEVE, o qual, no entanto, ainda não entrou em vigor – não tendo, tampouco, os pormenores do seu regime sido divulgados. O mais importante é que a reestruturação e o processo de tomada de decisões sejam feitos em tempo. De outra forma, o cenário da insolvência poderá tornar-se inevitável, com a inerente destruição de riqueza e de postos de trabalho.

É comum a opinião que se aproxima um tsunami de insolvências que têm como causa imediata a pandemia. A primeira nota é a de que ninguém verdadeiramente consegue projetar o futuro: o termo, extensão e profundidade da pandemia ainda não são determináveis (o mesmo se diga no que se refere ao impacto económico: no início de maio projetava-se uma queda do PIB português de 7% e agora de 10%). O turismo é a área de atividade mais afetada e contribui em 12%/13% para o PIB português (considerando outras áreas para além da hoteleira e transportes, contribui em 20%). Na generalidade, diria que a tónica deve ser a de "hibernar" até que a situação se regularize (talvez via vacina), com a possibilidade de surtos pontuais de atividade. Para o efeito, as empresas têm de maximizar o fluxo positivo de tesouraria e minimizar o fluxo negativo, para além de reduzirem ao máximo os custos v.g.: cobrar o máximo de créditos; renegociar as dívidas bancárias e com quaisquer outros credores (estendendo prazos de pagamento); aproveitar moratórias; reduzir ao máximo os custos com pessoal. O PER com o seu efeito "standstill" pode ser da maior utilidade na prossecução do sobredito. Pode/devem existir arranques pontuais de atividade. Isso exige uma imensa flexibilidade, nomeadamente na contratação de pessoal e na subsequente cessação de contratos. O maior obstáculo é a legislação laboral. Terá de ser urgentemente flexibilizada, ainda que temporariamente: protegendo as pessoas e não empregos artificiais. É pouco provável que exista vontade política para o efeito. A insolvência é a inevitável consequência dessa inação.

A REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS

Entrou no diálogo comunicacional atual o termo reestruturação utilizado com significado vago, quase sempre negativo. O conceito de reestruturação é polissémico, com conteúdo técnico jurídico ligado à reorganização empresarial por um lado, por outro tem um sentido económico e sinergético relacionado com os movimentos de mercado e as tendências do desenvolvimento das empresas; por outro pode resultar de inovações tecnológicas; pode ainda ser conotado com crise empresarial e, finalmente, pode ter um sentido social, juslaboral, com impacto no emprego. Esta última vertente da semântica é aquela pela qual é mais frequentemente tomado o sentido de reestruturação ainda que erradamente, visto que a reestruturação poderá causar a queda de postos de trabalho, redução de efetivos, mas não tem que o ser necessariamente. Pode corresponder apenas à reconfiguração da organização empresarial. Vejam-se situações concretas originadoras da reestruturação. O caso de fusões: um grupo empresarial que detém filiais no mesmo país, na procura de ganhos de eficiência e sobretudo racionalidade de meios, funde as filiais incorporando-as. A empresa incorporante ao mesmo tempo que promove a fusão, redesenha o seu futuro organizacional, alterando departamentos, eliminando ou aglutinando-os, redefinindo chefias, reorganiza o tempo de trabalho, define o perfil e o branding da nova organização. Neste contexto coloca-se com elevada eminência a problemática dos postos de trabalho que a futura organização necessitará. Ponto difícil, delicado porquanto deve conjugar 3 pressupostos fundamentais: o 1º resulta do facto de a fusão ter aumentado o nº de efetivos, muitos dos quais se tornarão redundantes. O 2º resulta do princípio de racionalidade gestionária - cada organização só deve ter em cada momento o nº de trabalhadores de que exatamente precisa para a realização do seu fim económico; e o 3º decorre de limitações legais na seleção dos postos de trabalho a cair e os que se devem manter.

O ex. utilizado evidencia que: reestruturação não significa crise empresarial, antes redimensiona a organização em função dos objetivos de curto e médio prazo; embora podendo provocar queda dos postos de trabalho também permite novas contratações, em consequência do desempenho da empresa após a reestruturação.

Também em processos de aquisição de empresas pode ocorrer reestruturação. O adquirente pode pretender reestruturar a empresa comprada, mas esta operação pode exemplificar a manutenção dos postos de trabalho pelo seu relevo na continuidade da produção, incidindo a reestruturação tão só no redesenho da gestão, da orgânica interna, de alteração de equipas, da reorganização do tempo de trabalho, da introdução de novos tipos de contratação ou alteração dos contratos existentes.

ILIME PORTELA
Advogada I Sócia Administradora da Sociedade IP&A

A reestruturação pode ocorrer em qualquer tipo de empresa, resultando de fatores exógenos (caso atual da pandemia) que a imponham para a sua sobrevivência, ou de projetos empresariais que a aconselhem, ou apenas de decisões de gestão. A figura em causa não é um instrumento estático. Ao contrário, é algo a que as empresas podem e devem recorrer para agilizar o funcionamento, atividades produtivas, firmando a sua posição no mercado e permitindo respostas adaptadas às exigências de cada momento. Qualquer pequena empresa pode proceder a uma reestruturação p. ex. da organização do tempo de trabalho, de reorganização das equipas, dos modelos de gestão, ou dos procedimentos de faturação e cobrança.

Necessário é desmistificar o conceito, libertá-lo da conotação negativa e transformá-lo em inteligência ("capacidade de se adaptar ás mudanças", Stephen Hawking).

Com o apoio de

PUB

Partilhamos a sua visão de futuro.

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.

moneris

- 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