

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 perspectivas 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 estratégia 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, apresentar 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 perspectivas 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 imprevisível 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 reestruturação 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 Moraes 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 dívida 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.



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 Reestruturação, 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 Sênior
da Miranda



DIANA BERNARDINO
Associados Sênior
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.