



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

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, anteendo-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 condicionamentos 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.