



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 reestruturação? 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 pressa”.

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”.

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 presenciemos normalmente, na sua grande maioria, têm resultados altamente positivos para a empresa, na medida em que permitem torná-la mais



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

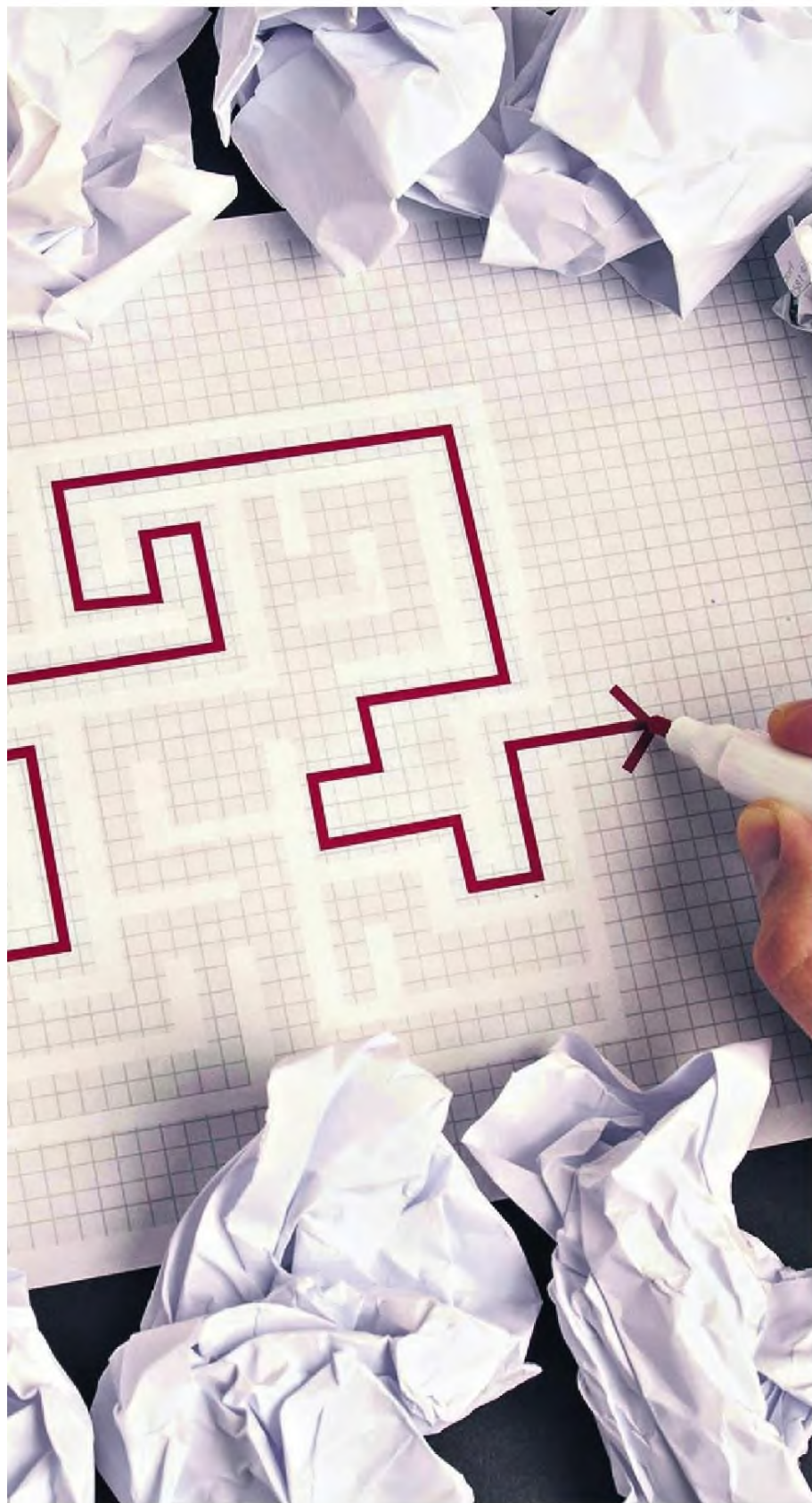


FRANCISCO X. FROES
Consultor em Liderança
Presidente AMBA Nova SBE



PEDRO SILVA
Senior Manager da área de
Financial Advisory Deloitte





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 man-

tendo 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 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 valiosos 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* coloca 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”.



TALKS

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

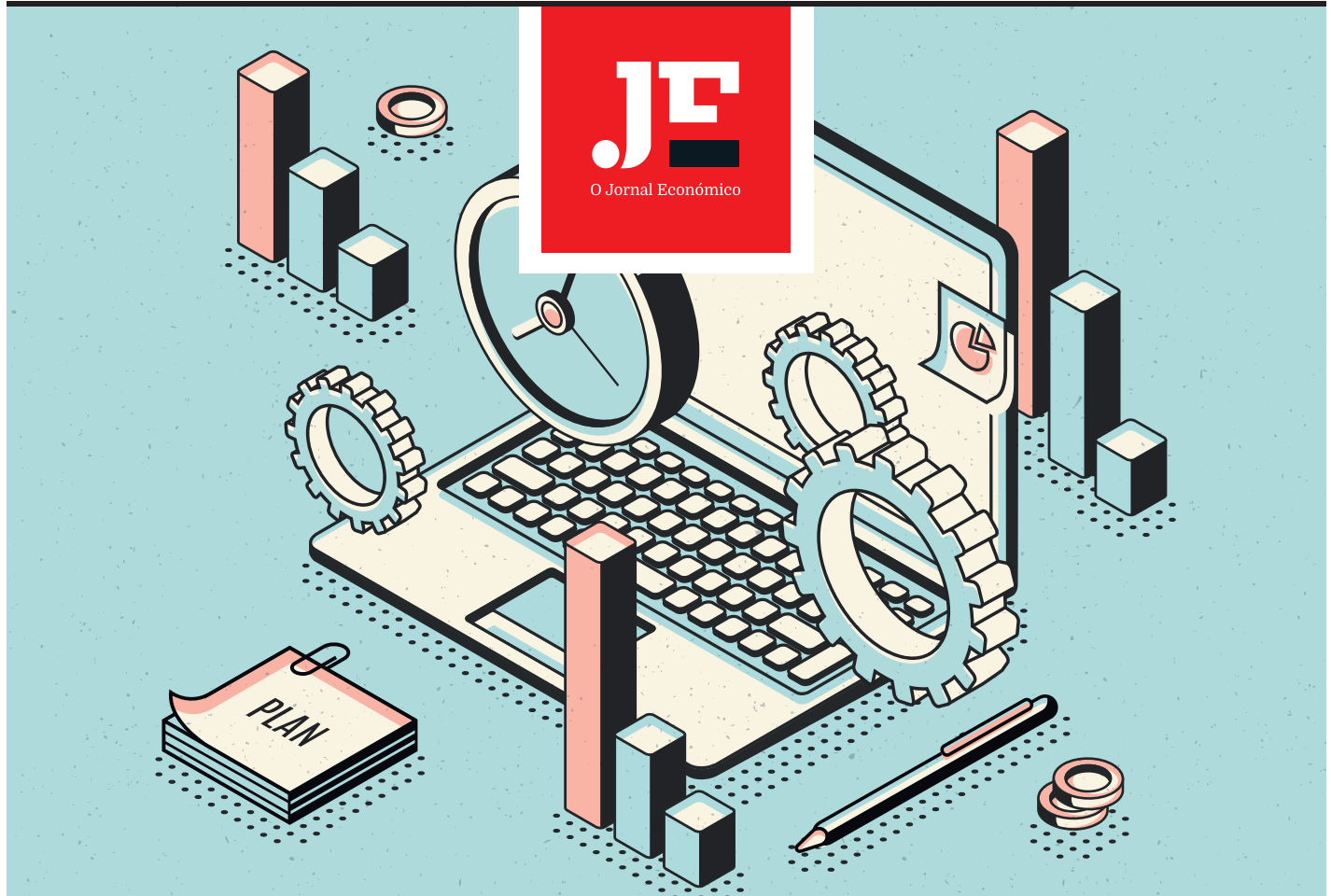
A reestruturação empresarial não tem de ser vista de forma negativa. Saiba como encarar esta mudança numa oportunidade. Esperamos por si!

Convidados: **M** MORAIS LEITÃO **MG** ASSOCIADOS **NOVA** ASSOCIADOS **lp&a** **moneris**

30 julho | 17h00

Este suplemento faz parte integrante do Jornal Económico N° 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