

EDITORIAL

Bom senso,
humildade
e visão



FILIPE ALVES
Diretor

A recuperação de empresas é um exercício delicado, equiparável ao trabalho de um cirurgião que tenta salvar um membro sem colocar em risco a vida do paciente.

Por um lado, é necessário criar um contexto que permita recuperar as empresas que sejam viáveis, protegendo-as daquilo que Paulo Valério, entrevistado nesta edição, apelida de sistema “pró-credor”. O atual modelo, implementado no seguimento da intervenção da troika em Portugal, poderá não ser o mais ajustado para que as empresas em dificuldades, mas ainda viáveis, possam ser recuperadas.

Por outro, a recuperação de empresas não pode ser sinónimo de manutenção de entidades *zombie*, que consomem recursos valiosos que poderiam ser utilizados noutros projetos com maior potencial.

Regressando à comparação com o trabalho de um cirurgião, por vezes é mesmo necessário amputar um membro para proteger todo o organismo. E o melhor médico não é aquele que corta a torto e a direito, mas o que faz uma avaliação equilibrada e procura salvar o mais possível.

Porém, tal como Paulo Valério afirma, o principal obstáculo à recuperação das empresas em dificuldades não está, muitas vezes, na legislação em vigor ou na atuação do Fisco e da Segurança Social, mas sim na mentalidade extremamente conservadora que ainda impera em muitas empresas portuguesas, que leva a que só procurem ajuda quando já é tarde demais. E há a ideia errada de que recuperar uma empresa é uma questão meramente financeira, de reestruturação do passivo, quando, na maioria das vezes, são necessárias mudanças na forma de trabalhar e na própria estratégia. Uma reestruturação que se fique por perdões e renegociações de empréstimos será, muito provavelmente, apenas um adiar do inevitável. Para dar a volta, é necessário bom senso para identificar o que está mal, humildade para reconhecer os erros e pedir ajuda a quem sabe e visão para encontrar um novo caminho por entre as dificuldades. ●

ANÁLISE

Pandemia e fim das moratórias realçam papel de reestruturações

As insolvências estão em mínimos de 10 anos, mas a previsão é de subida, pelo fim das moratórias e dos apoios e pelas alterações na economia.

JOÃO BARROS

jbarros@jornaleconomico.pt

A inesperada quebra na atividade económica criada pela pandemia voltou a trazer para a ordem do dia a necessidade de ter processos de recuperação empresarial ágeis, face à onda de insolvências que se teme que venha a verificar-se, especialmente com o levantamento das moratórias de crédito. Com a concretização da figura do mediador de recuperação de empresas (MRE), foi dado o último passo para operacionalizar mais um instrumento desta natureza, o Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE), mas é agora necessário sensibilizar os empresários nacionais para a possibilidade de recorrerem a estes mecanismos e, sobretudo, para se manterem atentos aos sinais que antecedem uma situação limite que obrigue a um plano de recuperação.

A necessidade de travar contágios e infeções por Covid-19 obrigou vários sectores a interromperem a sua atividade, originando perturbações sérias na operação de muitas empresas e as consequentes dificuldades em honrar compromissos financeiros, seja a trabalhadores e funcionários, seja a credores e ao Fisco. Como tal, e dado que as moratórias de crédito disponibilizadas acabarão em breve para os empresários que ainda usufruem deste mecanismo de apoio, urge uma avaliação criteriosa por parte de cada empresário da saúde do seu negócio, de forma a não arriscar cair numa situação delicada.

“Os empresários devem procurar estar atentos aos sinais de que a sua empresa precisa de ser reestruturada. É necessário fazer um exercício constante de análise sobre a situação financeira e de negócio da empresa, e antecipar se esta está ou não no caminho traçado”, começa por referir Nuno Gundar da Cruz, advogado sénior da Moraes Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva (MLGTS).

Para tal, “é necessário que as empresas se façam assessorar devidamente, quer no plano financeiro, quer no jurídico, para que a tomada de decisões por parte da gestão seja a mais esclarecida possível”, acrescenta. Pedro Neto, partner de Corpora-



JOSÉ RUI GIESTEIRA
Presidente, APAJ



PAULO ANDRÉ
Managing Partner,
Baker Tilly



NUNO GUNDAR DA CRUZ
Advogado Sénior, MLGTS



PEDRO NETO
Partner Corporate
Finance, Moneris

te Finance da Moneris, fala mesmo num certo “estigma” por parte dos empresários em procurarem manter-se informados sobre estes mecanismos, algo que só os prejudica.

Divulgação é chave

Ainda assim, falta também algum trabalho no lado da divulgação, argumenta.

“Constata-se que de forma geral existe divulgação, sendo que, e perante a presente situação pandémica – que poderá e será fator de alavancagem para processos de insolvência –, creio que será de todo urgente também haver um acréscimo de divulgação das diferentes soluções de recuperação das empresas, de forma aberta, descomplicada e descomplexada”, advoga.

Na inevitabilidade de se ter de recorrer a um instrumento de recuperação de empresas, importa aferir qual o mais adequado à realidade de cada negócio, um processo que deverá envolver todos os stakeholders da empresa, defende Paulo André, managing partner da Baker Tilly.

“Regra geral, os ingredientes fundamentais de um processo de recuperação bem-sucedido poderão ser sumarizados em quatro pilares: liderança, stakeholders, plano operacional, e componente financeira”, detalha. No tema da liderança, esta “deverá incluir ‘sangue novo’ com experiência na recuperação de empresas, sendo que esta dimensão se relaciona com a relação com os stakeholders, com quem Paulo André sublinha ser crucial “uma política de comunicação clara e imparcial que abranja, numa fase inicial, a comunicação da situação financeira real da empresa”.

Já no plano operacional, o cerne do plano de recuperação de um negócio, deverá passar pela “elaboração de uma estratégia formal” que, por exemplo, deixe cair segmentos não produtivos da empresa, reorientar o seu portfolio de produtos e serviços ou considere o recurso ao outsourcing como forma de tornar a atividade mais eficiente e rentável. Finalmente, a componente financeira é transversal a todo o processo, começando na estabilização da tesouraria e culminando, idealmente, num desenho que garanta “que a estrutura de capital da empresa é ade-





quada à geração estimada para os seus cash-flows futuros”, completa o managing partner da Baker Tilly.

Insolvências mantêm-se em mínimos de 10 anos

Apesar das preocupações com a sobrevivência de parte do tecido económico nacional, a verdade é que, até agora, a situação está bastante controlada e, numa comparação histórica, destaca-se pelo baixo número de insolvências.

“Depois da crise sanitária e do confinamento, com os empresários a sofrer muito, perspetiva-se uma possível subida dos processos de insolvência. No entanto, há que ressaltar que, à data, falamos de uma redução de 12% e nos números mais baixos dos últimos 10 anos”, ressalva o presidente da Associação Portuguesa dos Administradores Judiciais (APAJ), José Rui Giesteira, sublinhando a importância das medidas tomadas.

“No entanto, a retoma não terá, em muitos sectores, o mesmo nível de atividade que existia em 2019”, relembra o presidente, antecipando necessidades futuras de reestruturações.

Como tal, e considerando o impacto assimétrico da crise, vários sectores têm avançado com soluções próprias, relembra Pedro Neto, exemplificando com “o caso do Programa de Revitalização de Empresas (PRE), já largamente divulgado pela AHRESP, e que tem como objetivo o desenvolvimento de processos de recuperação de forma precoce, ou seja, antes da necessidade de recorrer a estes processos ditos ‘formais’ e do foro judicial”. Para o partner da Moneris, esta é uma estratégia a ser seguida de forma “mais ativa” por outros sectores, nomeadamente o das instituições bancárias, que, agindo “de forma precoce, poderão salvaguardar os seus créditos”.

Na mesma linha de atuação, o Governo lançou o Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas (PEVE), já em resposta à crise económica gerada pela pandemia. O instrumento aprovado em 2020 tem como vantagem a simplificação e rapidez na aprovação do acordo de viabilização com os credores. Tal como sucede com o Plano Especial de Revitalização (PER), o PEVE permite a homologação do acordo de viabilização com todos os credores, mesmo os que não estiveram diretamente envolvidos nas negociações. Segundo José Rui Giesteira, e reconhecendo a pertinência da medida, foram ainda poucos os processos desta natureza que arrancaram.

Outro aspeto relevante para as possíveis insolvências que surgirão nos próximos tempos passa pela nomeação, após três anos de indefinição, dos primeiros MRE, o que possibilita o recurso ao RERE, uma possibilidade aplaudida pela generalidade do sector. No entanto, e relembra José Rui Giesteira, o adequado uso destes mecanismos depende “dos empresários tomarem decisões enquanto ainda é possível salvar as empresas [...] e dos credores aceitarem negociar”, pelo que a educação nesse sentido será sempre fundamental. ●

Os caminhos da recuperação empresarial

Com a perspetiva do aumento das insolvências, vários mecanismos visam a celeridade e eficiência na recuperação de empresas.

Os processos de recuperação apresentam-se como uma possível via a seguir no caso de dificuldades sérias que coloquem em causa a sobrevivência de uma determinada empresa, dividindo-se normalmente em mecanismos judiciais ou extrajudiciais, consoante envolva o recurso aos tribunais.

Dentro das possibilidades extrajudiciais a que podem recorrer um empresário, dois processos afiguram-se como particularmente relevantes: o Processo Especial de Revitalização (PER) e o Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE). Ambos visam resolver, fora dos tribunais, situações de dificuldades sérias que coloquem em perigo iminente uma empresa, de forma a garantir que esta não cai numa situação de insolvência, ao mesmo tempo que se evita congestionar ainda mais os tribunais portugueses.

Em vigor desde 2012, o PER destina-se a empresas “em situação económica difícil ou em situação de insolvência iminente”, explica o site do IAPMEI, constituindo uma alternativa ao processo de insolvência em que são acordados, entre credor e devedor, “as referências do Plano de Reestruturação que concorram para a viabilização do processo de reestruturação da empresa”.

Assim, este instrumento visa proteção da capacidade produtiva das sociedades que a ele recorrem “e, consequentemente, dos seus postos de trabalho, suportes da manutenção da atividade, bem como a suspensão das cobranças coercivas de créditos”. O processo passa pela nomeação de um administrador judicial provisório (AJP) que se encarregará de formular a lista dos credores a quem comunicar o arranque do PER.

Posteriormente, e num prazo de 60 dias (prorrogável apenas uma vez por um mês), decorrerão as negociações para a aprovação do plano extrajudicial de recuperação, que terá depois de ser submetido ao tribunal encarregue pela nomeação do AJP, a fim de este ser homologado por um juiz.

Outro mecanismo desta natureza é o RERE. De natureza voluntária, este instrumento difere do PER na medida em que não inclui a nomeação de um AJP pelo tribunal, mas sim de um mediador de recuperação de empresas (MRE) através do IAPMEI, sendo as negociações convocadas e válidas

apenas para credores em específico. Pelo contrário, a aprovação de um Plano de Reestruturação no âmbito de um PER implica a vinculação do mesmo a todos os credores de uma empresa.

Apesar de ter sido operacionalizado em 2018, o RERE sofreu de uma falta de recurso por parte das empresas que resultou em que, no final de 2020, não houvesse ainda qualquer processo desta natureza em curso, deixando incrédulos os profissionais do sector que, sabendo da criação deste novo regime, apostaram numa formação que os permitisse exercer a atividade de MRE. Já em julho deste ano, e depois da incompreensão manifestada pela Associação de Mediadores de Recuperação de Empresas (AMRE) ao JE, foram finalmente nomeados os primeiros MRE pelo IAPMEI, efetivando a possibilidade das empresas recorrerem a este instrumento.

Um mecanismo mais recente e que envolve um caminho judicial é o Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas (PEVE), criado já no contexto de pandemia e como resposta às dificuldades que surgiram no tecido económico nacional. Aprovado no final de 2020, este destina-se a encurtar prazos de intermediação e chegar a acordo com os credores de uma empresa cuja atividade tenha sido severamente afetada pela Covid-19, mas cuja situação financeira traduzisse, ao final de 2019, um ativo superior ao passivo. ●

Em vigor desde 2012, o PER destina-se a empresas “em situação económica difícil ou em situação de insolvência iminente”



Reuters

INSOLVÊNCIAS

Apoios limitam encerramento de empresas

O número de insolvências caiu no ano passado, apesar da crise pandémica, mas já aumentou no primeiro semestre deste ano e os analistas temem que continuem a subir, com o fim dos programas de apoio e das moratórias.

VÍTOR NORINHA E RICARDO SANTOS FERREIRA

vnorinha@jornaleconomico.pt

A Comissão Europeia estima que o conjunto das economias da Zona Euro e da União Europeia atinja o ambicionado nível pré-pandemia no último trimestre deste ano, mas que a economia portuguesa só o alcançará já em 2022, a mesma perspetiva que têm o Governo e o Banco de Portugal. A companhia de seguros de crédito Coface é mais pessimista e, num relatório recente, antecipa que só no próximo ano as economias europeias atingirão o mesmo nível de riqueza produzida de 2019, porque a saúde financeira das empresas se deteriorou “significativamente” no ano passado, com o embate da pandemia de Covid-19, o que “deveria, normalmente, levar a um aumento das insolvências”, o que só não aconteceu por causa dos programas de apoio. Alerta, assim, para o aumento das chamadas insolvências ocultas nos maiores países europeus.

Um estudo do segurador Crédito y Cáucion, datado de março, antecipa um aumento de 26% nas insolvências mundiais este ano, em consequência direta da crise pandémica, mesmo com a retoma das economias. Isto acontece menos pelo que acontece este ano, mas mais pelo que se passou em 2020, em que o número de falências empresariais, globalmente, registou uma redução de 14%, face de 2019.

Esta evolução é justificada pelo que aconteceu em economias como a francesa, em que o número de falências desceu 40%, ou a britânica, com um número de insolvências inferior a 27%, ou a economia germânica, com menos 17%, ou, ainda, Espanha, com menos 14% de bancarrotas, isto, no ano em que a pandemia obrigou à paragem da atividade económica e provocou roturas nas cadeias de abastecimento.

Em Portugal, segundo dados do Ministério da Justiça, os processos especiais de revitalização e os processos especiais para acordo de pagamento diminuíram em 2020. No segundo trimestre do ano passado,

marcado pelo primeiro confinamento, os processos entrados de falência, insolvência e recuperação de empresas baixaram 36% face ao mesmo período de 2019; as insolvências diminuíram 34,7%. No trimestre seguinte, as insolvências desceram 12%, e no último trimestre do ano a quebra já foi de 15,7%.

A ação pronta das autoridades, com o desenrolar de programas para minimizarem o choque da crise pandémica, teve efeito no número de falências em 2020, mas esta evolução atípica poderá refletir-se, também, nos números de

2021, segundo a Coface, apesar de todas as expectativas de retoma económica.

Num research datado de novembro, o líder mundial de seguros de crédito, a Euler Hermes, avança com um aumento do número de insolvências da ordem dos 15%, me Portugal, este ano face a 2020.

Justifica esta previsão com a profundidade de recessão em Portugal, com uma contração de 7,6% do PIB, mais forte que a da União Europeia, em que o consumo “foi mais afetado pela pandemia, nomeadamente devido ao peso que têm no consumo interno as atividades relacionadas com hotelaria e restauração, transportes, vestuário e calçado, entretenimento e cultura, mobiliário e artigos para a casa”. Estas atividades representavam em 2020 cerca de 27% do PIB nacional.

Além disso, a economia portuguesa também compara agora pior com os restantes Estados-membros, porque “o ritmo da recuperação [da economia portuguesa] foi travado pelo regresso parcial de restrições temporárias”, como refere Bruxelas, o que resultará num passo mais lento de crescimento face aos seus pares.

Uma análise da Associação Empresarial de Portugal (AEP) frisa que o crescimento do produto interno bruto português (PIB), em termos acumulados, entre o registado no ano passado, o estimado para este ano e o previsto para 2022, mostrará o terceiro pior desempenho da Europa.

Para o Banco de Portugal, o início do processo de concretização do PRR – Plano de Recuperação e Resiliência vai marcar a diferença e justifica que a instituição liderada por Mário Centeno tenha corrigido em alta de 0,9 pontos percentuais a projeção anterior, de um crescimento de 3,9% do PIB este ano, uma das mais pessimistas, para uma progressão atingirá 4,8%, idêntico ao passo que a Co-

missão Europeia antevê, em julho, para o conjunto das economias da moeda única e da UE.

Para a AEP, o PRR será um caso de “esperar para ver”. Agora, a convicção da associação empresarial é que a economia portuguesa poderá ser alcançada pela Polónia agora e ter a Hungria próximo até 2022.

Insolvências crescem no primeiro semestre

Facto é que as ações de insolvência em Portugal subiram 16,1% no primeiro semestre deste ano, face a igual período de 2020, de acordo com informações da consultora Iberinform. O termo de comparação homólogo inclui ainda dois meses pré-pandemia, mas depois o primeiro choque da crise, com o travar da atividade económica. Se compararmos apenas junho de 2021 com o mesmo do ano passado, registamos um decréscimo de 10,7%.

Voltando ao conjunto do semestre, registaram-se 2.806 pedidos de insolvência, sendo que, por tipologia de ação, comparando com o período homólogo, averbaram-se mais 24% de Declarações de Insolvência Requeridas (DIR) por terceiros, enquanto as Declarações de Insolvências apresentadas (DIA) pelas próprias empresas reduziram-se em 4,1%. Os encerramentos com plano de insolvência aumentaram 43,7% em termos homólogos, subindo de 23 para 33 casos.

No mesmo período, foi declarada a insolvência de um total de 1.683 empresas, mais 21,2% que no primeiro semestre do ano passado.

Por sectores de atividade, sempre em termos homólogos, aumentaram em 150% as insolvências nas áreas de eletricidade, gás e água, enquanto as das telecomunicações subiram 133% e as da hotelaria e restauração subiram 76,6% de insolvências. A indústria extrativa também registou um aumento significativo das insolvências, de 75%.

Em contraste, um dos aumentos mais reduzidos em número de insolvências, cerca de 3,5%, aconteceu na indústria transformadora. Com um tom positivo esteve, também, o sector do comércio a retalho, apesar das limitações impostas pelos períodos de confinamento.

Porto e Lisboa são os piores distritos em número de insolvências, algo que é natural por serem as regiões com maior número de empresas registadas. Em contraste, houve uma redução do número de insolvências entre semestres homólogos em distritos como Horta, Angra do Heroísmo, Bragança, Faro, Santarém e Beja. Os maiores aumentos de insolvências aconteceram em Vila Real, Guarda, Castelo Branco e Lisboa.

Por sua vez, a constituição de empresas subiu 14,2% nos primeiros seis meses do ano, face ao período homólogo de 2020, o que denota um claro sinal de retoma da atividade económica e uma expectativa mais otimista quanto à evolução da economia. ●

Segundo dados do Ministério da Justiça, os processos especiais de revitalização e os processos especiais para acordo de pagamento diminuíram em 2020

RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS

Via extrajudicial continua sem ter interessados

O RERE foi criado como alternativa à vida judicial, mas não tem tido a adesão empresas. Associação de mediadores diz que falta informação.

MANUEL RIFER

mrifer@jornaleconomico.pt

A via extrajudicial para a recuperação de empresas é mais uma ambição do que uma realidade, apesar da existência do Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE), criado em 2018, com o objetivo de ser um instrumento que protegesse mais os agentes envolvidos no processo de recuperação de empresas, que ainda não teve adesão das empresas.

Em declarações ao Jornal Económico (JE), o presidente da Associação de Mediadores de Recuperação de Empresas (AMRE), José Alvarenga, refere quatro vantagens do RERE, em relação à via judicial. Primeiro, é “um acordo livre entre as partes”, diz, considerando que, “de uma forma geral, os gestores e empresários preferem a mesa de negociações aos tribunais”, que são “a opção de último recurso, não desejada para resolver conflitos”. Depois, a “vantagem de proteger o valor da empresa”, devido à confidencialidade, face à via judicial, “que faz o anúncio público das dificuldades da empresa”. “A partir dessa divulgação da situação da empresa, credores, fornecedores e clientes reagem de forma negativa, criando um ciclo vicioso de negativismo”, afirma. Acresce a vantagem de se chegar aos “benefícios das soluções judiciais, mas com confidencialidade. A partir de um processo extrajudicial e de uma subsequente homologação judicial, é possível alcançar uma importante característica dos processos judiciais: um acordo de reestruturação aplicado a todos os créditos, a chamada universalidade”. Por último, “a enorme vantagem” de a empresa em crise ser apoiada pelo IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação e por um mediador de recuperação e empresas (MRE). “A pedido da empresa, o IAPMEI nomeia um MRE com as competências de analisar a situação económico-financeira do devedor, aferir as suas perspetivas de recuperação e auxiliar na elaboração de uma proposta de acordo de reestruturação e nas negociações a estabelecer com os seus credores relativas à elaboração de uma proposta de acordo de reestruturação”, explica.

Só que, as empresas não têm aderido a este sistema, tendo os processos de recuperação evoluído pela tradicional via judicial. “As empresas não aderem por desconheci-

mento. A grande maioria das empresas não tem a oportunidade de uma escolha livre e informada. As empresas não estão alertadas para as vantagens da reestruturação precoce e deixam-se cair em situações irrecuperáveis e na via judicial da qual pouquíssimas empresas conseguem sobreviver”, afirma José Alvarenga.

O presidente da AMRE critica, também, o IAPMEI, a quem aponta inação. “Havendo imensas empresas em dificuldade, certamente muitas delas dirigem-se ao IAPMEI à procura de apoios. Está por explicar a razão pela qual o IAPMEI não consegue transformar esses pedidos de apoio em intervenções do MRE. Certamente, o IAPMEI terá estatísticas desses contactos e saberá explicar a falta de nomeações, mas nós não temos acesso a essa informação”, diz. “Até ao presente, os casos de nomeação de MRE aconteceram fruto de ações de divulgação da AMRE”, sublinha.

Ao JE, o presidente do IAPMEI, Francisco Sá, aponta que o instituto não é responsável pela gestão do RERE e que todos os MRE pedidos foram nomeados. “A gestão do RERE não é da responsabilidade do IAPMEI”, garante. “Relativamente à questão sobre a nomeação de MRE, importa referir que já houve lugar, de acordo com solicitação de empresas, à nomeação de MRE; dois, até ao momento”, refere,



FRANCISCO SÁ
Presidente do IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação



JOSÉ ALVARENGA
Presidente da Associação de Mediadores de Recuperação de Empresas

acrescentando que “qualquer nomeação de MRE decorre, conforme prescrito na lei, da solicitação das empresas” e sublinhando, ainda, que “a nomeação de MRE não é condição sine qua non para que um qualquer processo RERE se inicie, desenvolva e se conclua”.

Questionado especificamente sobre a situação da via extrajudicial para a recuperação de empresas, três anos depois de criada, Alvarenga diz que “A situação é excelente”.

“O sistema está montado e disponível para prestar um apoio muito significativo às empresas em crise”, aponta. “O triângulo IAPMEI, MRE, RERE está operacional e está alinhado com o melhor pensamento europeu sobre recuperação de empresas que visa, por um lado, apoiar a recuperação das empresas com potencial de recuperação e por outro lado deixar cair os apoios às ‘empresas zombie’ que não são viáveis”, diz.

Soluções para todas as recuperações

Independentemente das questões relativas ao RERE, o IAPMEI considera que os mecanismos para a recuperação de empresas em Portugal são suficientes, estão a ser utilizados e têm resultados. “Os mecanismos de recuperação de empresas disponíveis, judiciais e extrajudiciais, PIRE [Processo Insolvência e de Recuperação de Empresas], PER [Processo Especial de Recuperação], PEVE [Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas] e RERE, permitem dar respostas diferenciadas a níveis, também eles diferenciados, de graus de dificuldade com que as empresas se confrontam”, refere Francisco Sá. “Importa referir que a resposta à crise provocada pelo surto pandémico através dos múltiplos e diferenciados instrumentos de política pública disponibilizados às empresas e às famílias, mitigou substancialmente os efeitos negativos gerados pela crise”, acrescenta.

Questionado sobre os apoios à recuperação de empresas no contexto da crise pandémica, o presidente do IAPMEI indica que, como o Governo já anunciou, “será disponibilizado em breve um incentivo específico, o Programa Reforçar, para a capitalização de micro e pequenas empresas”. Aguarda-se, também, a publicação do diploma que vai regulamentar a Linha de Apoio à Tesouraria para Micro e Pequenas Empresas. ●

A importância do consultor de Turnaround



CARLOS MORGADO
Partner
Corporate Finance
& Transaction Services

*“Walk on, walk on
With hope in your heart
And you’ll never walk alone”
 (“Hino” do Liverpool FC /
Rodgers and Hammerstein,
1945)*

É comum quando uma empresa entra num processo de recuperação/reestruturação, fazê-lo com a “prata da casa”, ou seja, sem recorrer a um consultor (ou equipa de consultores) especializados no turnaround empresarial.

Esta situação, deve-se em mi-

nha opinião, a dois factos essenciais. O primeiro é de que as empresas quando chegam a este processo já se encontram num estado avançado de declínio e os seus detentores de capital já não possuem os recursos para contratar ajuda externa. O segundo prende-se com uma certa mentalidade de “orgulhosamente sós” que continua de certa forma a predominar na nossa classe de empresários. Eles é que construíram a empresa e eles é que percebem do negócio, não sendo necessário qualquer tipo de ajuda externa na estruturação de um plano de recuperação.

Se atentarmos às razões do declínio das empresas frequentemente elencadas em websites (mais e menos especializados) e na literatura técnica (infelizmente quase toda produzida além-fronteiras), a causa mais frequente do fracasso dos negócios é a má-gestão. As características pessoais dos líderes empresariais e a forma com exercem as suas funções de gestores não podem ser ignoradas quando se procura precisar como uma determinada empresa chegou a uma situação de fragilidade onde a sua própria continuidade é colocada em questão.

A má gestão pode materializar-se num modelo autocrático de gestão, onde o empresário toma todas as decisões (com predileção por vezes pelo *micromanagement*) e tem pouca “abertura” a opiniões divergentes.

Num polo oposto, a má gestão poderá implicar, uma gestão ineficaz incapaz de adotar uma atitude de mudança (ou seja, administra, mas não gere). Cada vez mais, a mudança constante é necessária para garantir a sobrevivência de um negócio e assim sendo, gestores que não estão dispostos a aceitar ou que são incapazes de implementar este princípio serão com elevada probabilidade (para não dizermos inevitavelmente) uma causa do fracasso das empresas que gerem.

Ademais, quando a empresa inicia (ou procura iniciar) o seu processo de reestruturação, existe com frequência, um caminho longo de incumprimentos que contribuíram de forma decisiva para um processo de profunda erosão na relação da empresa e dos seus representantes com os seus *stakeholders* (e.g. clientes, fornecedores, entidades financiadoras, empregados).

O que se expôs nos quatro parágrafos anteriores, reforça a necessidade de uma empresa em dificuldades recorrer a assessores externos para delinear um plano de recuperação viável e para ajudar no necessário processo negocial com credores (e outros *stakeholders*) de forma a implementar esse mesmo plano.

Um erro comum em processos de reestruturação, prende-se também com o facto de maioritariamente se balizar o plano de reestruturação em variáveis financeiras, entendendo-se que a recuperação de uma empresa dependerá meramente de renegociações de prazos de reembolso e *write-offs* de créditos (comerciais ou financeiros).

Esta postura, ignora que a continuidade de uma empresa estará igualmente dependente de alterações ao nível da estratégia que toque em temas comerciais e de operações. A elaboração deste plano necessita de um olhar fresco de alguém que esteja de “fora”.

Ao contrário do que refere a citação com que iniciámos o nosso artigo, a esperança no coração não é suficiente (embora ajude). Aconselha-se que um processo de recuperação seja feito com a companhia de assessores capazes de identificar e delinear um caminho viável para a empresa em dificuldades. “And you’ll never walk alone”.

bakertilly

com o apoio



Cristina Bernardo

ENTREVISTA **PAULO VALÉRIO** Diretor Executivo da Associação Portuguesa de Direito da Insolvência e Recuperação

“Numa situação de crise profunda, as empresas confrontam-se com um sistema claramente pró-credor”

Os mecanismos para a recuperação de empresas em Portugal estão desajustados, numa altura em que é expectável que as dificuldades se avolumem, com o fim dos programas de apoio e das moratórias para atenuar os efeitos da crise pandémica.

RICARDO SANTOS FERREIRA
rsferreira@jornaleconomico.pt

Os mecanismos para a recuperação de empresas em Portugal estão desajustados das necessidades do mercado e do ciclo económico que estamos a viver, em resultado do choque provocado pela pandemia de Covid-19, que teve efeitos significativos na atividade económica. Em entrevista ao Jornal Económico, Paulo Valério, advogado e diretor executivo da Associação Portuguesa de Direito da Insolvência e Recuperação (APDIR) explica que o sistema existente foi formatado num momento em que a economia se expandia, o que não acontece agora, e que os mecanismos criados para responder à crise não cumprem o objetivo. “Numa situação de crise profunda, as empresas confrontam-se com um sistema claramente pró-credor”, afirma, criticando, de seguida, o Go-

verno pelo atraso na transposição da Diretiva de Insolvência, “que assume uma clara preferência pela reestruturação preventiva e pela via da recuperação”.

Defende que, “para acudir à situação atual e ao seu provável agravamento é necessário tirar o melhor partido dos instrumentos já existentes”, mas tendo em conta que o tecido empresarial é constituído por micro, pequenas e médias empresas, que deverão enfrentar mais problemas à medida que os programas de apoio sejam descontinuidos. “É necessário dar-lhes a mão, tendo a lucidez de governar para a economia que temos e não para a economia que gostaríamos de ter”, sustenta.

Os atuais mecanismos para a recuperação de empresas são suficientes para responder às necessidades, especialmente num quadro de crise? Como os avalia?

“

O mais importante é chegar cedo à recuperação. Seja através de uma renegociação extrajudicial com os credores, seja através de um modelo mais institucional

A atual configuração dos mecanismos de recuperação resulta das alterações introduzidas no âmbito do Programa Capitalizar, em 2016. Vínhamos de um sistema desenhado na anterior crise, especialmente vocacionado para a recuperação dos devedores, sobretudo das empresas, o que, importa referir, também o tornava muito permissivo, em alguns aspetos. Porém, a reforma iniciada em 2016, num cenário de crescimento económico e otimismo generalizado, operou uma inversão total, privilegiando claramente a recuperação de créditos – especialmente bancários –, em detrimento da recuperação das empresas. Isso é evidente nas alterações ao regime do Processo Especial de Revitalização [PER], que colocaram o acesso pelas empresas dependente da “boa vontade” dos contabilistas, dos revisores [oficiais de contas] e de, pelo menos, 10% dos créditos não subordinados. Mas também [é

evidente] nos vários instrumentos que foram criados de raiz, como os novos regimes de apropriação do bem empenhado no penhor mercantil ou de conversão de créditos em capital.

Esta opção era compreensível, naquele momento histórico, mas, atualmente, está completamente desajustada. De tal modo que, numa situação de crise profunda, as empresas se confrontam com um sistema claramente pró-credor, tendo dificuldade em recorrer ao PER, e encontrando no Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas [RERE] um instrumento claramente insuficiente. É como estar a enfrentar uma tempestade com roupa de praia.

Quais são, em seu entender, os principais entraves que existem para os processos de recuperação das empresas e como podem ser solucionados? O primeiro obstáculo está, confor-

me disse, num modelo desajustado à atual situação. Foi criado em 2016 num contexto completamente diferente.

Por outro lado, temos um problema ao nível da gestão. O nosso tecido empresarial é maioritariamente composto por pequenas empresas, de estrutura familiar e com uma abordagem muito conservadora. Isso impede que os problemas sejam identificados atempadamente ou que, mesmo quando o são, daí resulte uma iniciativa clara no sentido de encontrar solução. Mesmo em grandes empresas, também podemos identificar este padrão.

Por isso, diria que o mais importante é chegar cedo à recuperação. Seja através de uma renegociação extrajudicial com os credores; seja através de um modelo mais institucional, com o RERE e o PER à cabeça, sem esquecer que o próprio processo de insolvência pode servir para recuperar, sobretudo em situações mais dramáticas. Acresce que recuperação não se confunde com mera reestruturação de passivo. Normalmente, implica uma reorganização e reestruturação da própria empresa.

Depois, temos ainda um velho tema por solucionar, que diz respeito à efetiva articulação entre credores públicos (Segurança Social e Autoridade Tributária), o que, formalmente, até vai acontecendo, mas, na prática, não produz os resultados desejados.

Finalmente, embora tenha havido uma enorme evolução, sobretudo nos últimos 10 anos, é fundamental um esforço de qualificação e sensibilização de todos os profissionais envolvidos, o que inclui advogados, magistrados, administradores judiciais, contabilistas e consultores. É preciso olhar para os instrumentos de recuperação como verdadeiras oportunidades para preservar valor na economia, abandonando um certo preconceito que ainda existe e que, muitas vezes, leva até a processos de decisão completamente irracionais, desde logo por parte de alguns credores, que preferem perder tudo a receber alguma coisa. E o risco moral não pode explicar tudo.

Que balanço faz do RERE e do PEVE (Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas), os últimos mecanismos a serem criados? O que vieram acrescentar?

O RERE é uma espécie de "ben-urôn". Está vocacionado para empresas em situação de doença precoce, com poucos credores e pouca litigância. O facto de não beneficiar de um verdadeiro período de stand still torna a negociação muito difícil noutras circunstâncias. Também pode servir para fazer reestruturações com o Estado em condições mais favoráveis. Ou, então, para aliciar alguns grandes credores, sobretudo bancários, por exemplo, fazendo dações em pagamento em troca de benefícios fiscais.

Quanto ao PEVE, é um claro equívoco. Em breve fará um ano que foi aprovado e não sei se se contará pelos dedos de duas mãos o número de processos entrados em tribunal.

Isto deve-se, sobretudo, a dois factos: primeiro, na prática, só é possível recorrer ao PEVE quem tenha o apoio prévio de credores que representem, pelo menos, dois terços do passivo; logo aqui, o universo de empresas elegíveis é dramaticamente baixo. Por outro lado, não é possível dar confiança às empresas, advogados, consultores e tribunais com um processo totalmente novo, quase experimental, para dar resposta a uma emergência.

Teria sido bastante mais razoável flexibilizar um pouco o acesso ao PER, aliás, tal como a APDIR propôs desde a primeira hora. E o tempo, claramente, veio dar-nos razão.

O que devia ser alterado para que o sistema, globalmente, funcionasse melhor? Já é altura de rever o Código de Insolvência e Recuperação de Empresas?

Para acudir à situação atual e ao seu provável agravamento é necessário tirar o melhor partido dos instrumentos já existentes. Diria que flexibilizar o acesso ao PER e criar um verdadeiro período de suspensão, no âmbito do RERE, seria um bom começo.

Quanto à revisão do código, que é absolutamente necessária, deverá fazer-se no quadro da transposição da Diretiva de Insolvência, que deveria ter sido transposta em julho deste ano. É uma diretiva que assume uma clara preferência pela reestruturação preventiva e pela via da recuperação, em geral, como forma mais célere e eficiente de preservar valor na economia. Infelizmente, o governo falhou o prazo de transposição e, mais grave do que isso, não se lhe conhecem, até agora, quaisquer documentos prévios, consultas ou reflexões consistentes sobre o tema. Dá ideia que é um trabalho que o Ministério da Justiça fará com enfado, em vez de lhe dedicar a atenção e entusiasmo necessários. Julgo que pagaremos cara esta opção.

Que expectativas tem quanto à evolução do número de insolvências e de empresas em recuperação, em resultado da crise pandémica, e como se deve enfrentar a situação?

Tenho dito várias vezes que não é preciso ter uma bola de cristal para antever o que nos espera mais para o final do ano, quando terminarem as moratórias, e que depois, ao longo de 2022 e 2023, o cenário agravar-se-á.

É preciso permitir que as empresas inviáveis sejam liquidadas, de forma célere, mas é fundamental garantir que todas as empresas viáveis consigam recuperar. Temos um tecido empresarial frágil, muito ancorado no turismo, hotelaria e restauração, pelo que qualquer tentativa de fazer darwinismo económico nas atuais circunstâncias terá um efeito sistémico grave, em toda a economia. Não bastará apoiar os mais aptos, porque esses, infelizmente, não serão suficientes. É necessário dar-lhes a mão, tendo a lucidez de governar para a economia que temos e não para a economia que gostaríamos de ter. ●

moneris

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.

- 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

Histórias de como as empresas se superam

Recuperações bem sucedidas também fazem parte da história. Mostramos cinco.

RICARDO SANTOS FERREIRA
rsferreira@jornaleconomico.pt

Os processos de insolvência são sempre mais visíveis do que os processos de recuperação bem-sucedidos. Também porque o sistema, quase sempre a via judicial, torna público o que é percebido como sendo um fracasso, afetando a generalidade dos stakeholders. O reverso desta medalha são histórias de sucesso, que partem, sempre, de posições negativas, em que o esforço é maior para quem teima em manter-se à tona da rentabilidade.

No mosaico deste especial, contam-se cinco histórias breves de empresas que passaram ou estão a passar por processos de recuperação e que mostraram ser resilientes, superando a adversidade.

A SPAL, empresa de Alcobaca que se dedica à produção de porcelanas, recorreu ao Plano Especial de Revitalização (PER) no ano passada, quando se encontrava mergulhada numa profunda crise, que gerou uma dívida superior aos 25 milhões de euros, uma lista 142 credores e levou ao despedimento de 140 funcionários. A gestão foi mudada e o crescimento foi retomado.

No sector da cerâmica, a Valadares chegou a estar dois anos parada, depois de mais de 90 de atividade, mas reergueu-se, com o apoio decisivo dos trabalhadores, para voltar a ter resultados positivos e, mesmo a sentir os efeitos da crise pandémica, prevê crescer mais de 20% este ano.

Na construção, o exemplo é dado pela recuperação da construtora Irmãos Cavaco, que começou como um negócio familiar, cresceu para diferentes sectores, mas foi apanhada pela crise financeira e económica, entre 2009 e 2013, que a levou a ser declarada insolvente em 2017. Regressa agora, depois da insistência no processo de recuperação.

A Martifer é apontada como um “caso de sucesso” no rescaldo da gestão dos grandes devedores do Novo Banco, pela forma como enfrentou uma dívida de 300 milhões de euros, reestruturou-se e regressou aos resultados positivos, com um aumento de 80% do lucro recorrente.

Última história a da Lusiteca, afaçada pela produção e comercialização das pastilhas Gorila, que, endividada, foi obrigada a um PER. Hoje, já tem resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (EBITDA) positivos em mais de 560 mil euros.

São histórias de superação. ●

LUSITECA PASSOU DE VALORES NEGATIVOS PARA POSITIVOS

A Lusiteca, fundada em 1968 e situada na freguesia de Algueirão-Mem Martins do concelho de Sintra, conhecida pelo fabrico e comercialização das pastilhas Gorila, foi umas das muitas empresas, em Portugal, a avançar com um processo especial de revitalização (PER). Tudo para “enfrentar os resultados negativos que a Lusiteca vinha acumulando ao longo de vários anos e que provocaram graves constrangimentos financeiros”, confessa o CEO da Lusiteca, Luís Filipe Brandão. As dívidas chegaram a ultrapassar os 10 milhões de euros com pagamentos pendentes a mais de 270 credores (entre trabalhadores, fornecedores, bancos e outras entidades). O PER, solicitado a 2 de Outubro de 2018, “surgiu da constatação de que seria impossível, à data, continuar a assegurar o normal funcionamento da empresa sem que se operasse uma profunda reestruturação da mesma”, acrescenta o administrador da Lusiteca. Para além da redução do número de trabalhadores, houve também “a adequação da estrutura de despesas às receitas e a otimização da produção”, confirma Luís Filipe Brandão. Para a recuperação da empresa, foi igualmente necessária “a renegociação de contratos de fornecimentos de matérias-primas e de fornecimento ou prestação de serviços”, bem como, um plano que permitiu negociar com os fornecedores, o escalonamento da dívida, “por forma a que a mesma pudesse ser integralmente paga”, esclarece ainda o CEO da empresa. O futuro não era nada risonho, mas “a Lusiteca sempre teve uma enorme confiança na sua viabilidade e assumiu sempre o pagamento integral da sua dívida, não tendo solicitado, a nenhum dos credores, qualquer perdão de dívida”. As dificuldades parecem estar ultrapassadas até porque, de 2018 para 2019, “passou de um EBITDA negativo de 2.051.621,19 euros para um EBITDA positivo de 564.647,72 euros”, assegura o CEO da Lusiteca. NB



MARTIFER: RECUPERAÇÃO DE UM PROJETO AMBICIOSO

Controlada por dois grandes acionistas – os irmãos Carlos e Jorge Martins, com 43,86% do capital, e a Mota-Engil, com 38,35% – a Martifer é um exemplo de um projeto ambicioso, já com 30 anos, que tem passado por altos e baixos, mas que tem demonstrado resiliência, o que lhe valeu ser apontada como um “caso de sucesso” no rescaldo da gestão dos grandes devedores do Novo Banco. Há quatro anos, a Mota-Engil decidiu colocar um administrador na Martifer para gerir a área financeira e enfrentar uma dívida de 300 milhões de euros, que ameaçava sufocar a atividade. A reestruturação avançou com os irmãos Martins a deixarem de ter funções executivas na empresa em 2018 e, no ano passado, difícil para a generalidade das empresas, a companhia de Oliveira de Frades aumentou o lucro recorrente em 80%, para 6,3 milhões de euros, apesar de, na comparação com 2019, os resultados líquidos terem caído, por causa do encaixe com a venda de dois projetos na área das renováveis, que elevaram os ganhos naquele para 22,7 milhões de euros. Baixou a dívida, fez o melhor ano dos últimos sete em encomendas, com 579 milhões de euros, e voltou a ter capitais próprios positivos. Esta é a melhor fotografia da empresa que atualmente é liderada por Pedro Duarte. O foco da companhia está nas construções metálicas, onde mantém forte vertente exportadora, depois vem a indústria naval e as oportunidades das energias renováveis, a par da transição energética e dos objetivos de descarbonização. A empresa integra um consórcio pan-europeu que quer implementar um cluster industrial de produção de hidrogénio, com base em Sines, e, através da Martifer Renewables, trabalha como “developer” em parques eólicos e solares fotovoltaicos na Europa, Médio Oriente e África. No entanto, são a construção metálica e a construção naval que asseguraram 95% da faturação. VN

CERÂMICA VALADARES: PROVA DE RESILIÊNCIA

A Cerâmica de Valadares, fabricante industrial de cerâmica sanitária, cumpriu um século de vida em abril, com a certeza que ainda continua em atividade, apesar de um historial atribulado e da insolvência declarada em 2012, pela relação com um grupo industrial que não tinha a indústria cerâmica como uma das prioridades. Foi reerguida com um novo nome, Advanced Research Ceramic Heritage (ARCH), com novas pessoas a tomarem conta dos destinos da marca em 2014, depois de um trabalho de resiliência feito pelo gestor judicial e pela Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, com o apoio dos trabalhadores, que abdicaram de boa parte dos créditos a que tinham direito para permitir a viabilização da empresa. No pico da atividade, nos anos 70 do século passado, empregava 1.500 trabalhadores, 11 vezes mais do que os tem agora. O negócio foi retomado, apoiado numa marca com tradição, de produção nacional, com preocupações ambientais, que constam dos valores definidos pela empresa. Assenta o seu futuro, também, no desenvolvimento da inovação. Depois de dois anos em que a sirene da fábrica esteve silenciada, o projeto começou a crescer e só a pandemia fez alguma moessa, resultando numa quebra de vendas da ordem dos 10%, no ano passado, face a 2019, para cerca de 5,8 milhões de euros. No entanto, foi um solavanco breve, porque, para este ano, a ARCH espera que seja retomada a trajetória ascendente com um crescimento da faturação acima de 20%, um ritmo que mais do que quadruplica o esperado para o conjunto da economia portuguesa, para ultrapassar os sete milhões de euros. A administração acredita, também, que este ano conseguirá regularizar todos os créditos em dívida para com os trabalhadores. É obra. MR





IRMÃOS CAVACO: SUPERAÇÃO DE UM GRUPO FAMILIAR

Um dos exemplos de recuperação empresarial é a construtora Irmãos Cavaco. A empresa foi fundada em 1976 e começou com o negócio de exploração de pedreiras e produção de agregados britados, num quadro de negócio familiar. Cresceram paulatinamente e expandiram-se, começando a trabalhar a área das obras públicas e, depois, alargando a atividade aos negócios de captação de águas, produção de betão pronto, ambiente e energia. O forte continua a ser as obras hidráulicas e a empresa marcou presença, a nível nacional, nas grandes obras fluviais, marítimas e portuárias, aproveitando toda a vertente de produção de agregados. Na internacionalização, as apostas foram Angola e Argélia. Só que, o grupo acabou por ser apanhado pela crise financeira e económica, a mais extensa em democracia, que entre 2009 e 2013 condicionou a economia portuguesa, com a quebra do investimento público e a redução substancial da atividade nas obras públicas. A construtora Irmãos Cavaco foi declarada insolvente em 2017, o que implicou a perda de alvarás que, entretanto, foi recuperando. Depois de dois processos especiais de revitalização falhados, a empresa ganha, à terceira, uma nova vida, quando em abril de 2017 a maioria dos credores vota favoravelmente a sua recuperação. Tinha 81,6 milhões de euros de dívidas a bancos, Estado e trabalhadores, sendo que os maiores credores eram o Novo Banco, BCP, Santander, Caixa Geral de Depósitos e Segurança Social. A nova dinâmica só foi possível com um plano que prevê pagar a bancos e fornecedores a 15 anos com perdão de juros e carência de capital e os trabalhadores receberão as prestações ao longo de 10 anos. VN



SPAL À PROCURA DA ESTABILIDADE

A SPAL, empresa de Alcobaça que se dedica à produção de porcelanas, também recorreu ao Plano Especial de Revitalização (PER), em setembro de 2020. Mergulhada numa profunda crise, que gerou uma dívida superior aos 25 milhões de euros, uma lista 142 credores e levou ao despedimento de 140 funcionários, no âmbito duma reestruturação que já decorria quando o PER foi homologado em março deste ano. A homologação do PER foi precedida da venda da posição do acionista FACCE – “Fundo autónomo de apoio à concentração e consolidação de empresas”, tendo ficado a principal acionista, a CUP & SAUCER, com a totalidade do capital da empresa e libertando desde logo a SPAL de parte da sua dívida.

Foram também feitas alterações ao nível da gestão. Mariana Mesquita, administradora da SPAL, que o caminho está a ser feito. “Há algum crescimento, não estando ainda nos valores desejáveis, o que tem forçosamente relação com a envolvente económica global, também ela em recuperação e em plano de grande incerteza”, diz. O atual contexto pandémico “ditou uma redução da capacidade industrial instalada, que terá ser consistentemente recuperada ao ritmo dos sinais positivos que o mercado nos for transmitindo”. Outro aspeto que tem atrasado a inversão do quadro económico da empresa é “o aumento generalizado de custos de matérias e consumíveis indispensáveis à sua atividade, nomeadamente custos energéticos”. No entanto, Mariana Mesquita, assegura que a SPAL tem, até ao momento, cumprido com tudo o que está contratualizado e isso “transmite otimismo”. NB



Andreia Teixeira
CEO da Teixeira
& Gonçalves
- Consultoria
Financeira



Estarão as empresas vacinadas até ao fim das moratórias?

Das medidas de apoio à economia que, com mérito, evitaram maiores variações no nível de emprego, há especial expectativa relativamente ao impacto do final das moratórias com impacto já em setembro próximo.

Conjuga-se isto com indicadores do INE a inspirar cuidados, normais, aliás, atentas as medidas impostas no decurso do agravamento da pandemia no início do ano. Dos indicadores já disponíveis, 1º trimestre, temos o PIB ainda a decrescer e a procura, interna e externa líquida, a contrair mais do que no início da pandemia.

E, se é natural que Portugal encare e gire o fim das moratórias, como aliás o resto da Europa está a fazer, importa também, para que o Pós-Setembro não represente muros insuperáveis para empresas, e não só, pois as famílias também têm de ter forma de se reestruturar caso o fim das moratórias as leve a situações de incumprimento bancário, que as políticas públicas se debruçam sobre esta evidente necessidade.

Desde o início da pandemia deixou de ser possível aos gestores prever o desempenho das organizações a muito curto prazo, conjugando, porém, esta incerteza com apoios de que as empresas foram dispondo, em muitos casos endividando-se. Mas chegam agora a uma fase em que o nível de incerteza e restrições à atividade normal se mantem e os apoios têm vindo a terminar, ao mesmo tempo que lhes é exigido o início de reembolso do passivo gerado. Assim, e conhecendo o momento que vivem empresas e o quadro recessivo em que ainda nos encontramos, podemos antever tempos de particular fragilidade para empresas e famílias. Se às Políticas públicas cabe disponibilizar mecanismos adequados às necessidades das empresas em fragilidade económica, aos empresários cabe um papel essencial de antecipação, reagindo atempadamente.

Cabe aos empresários, mais im-

previsível que esteja o mercado, anteciparem a necessidade de se reestruturar, de se reinventar. É no caminho que se segue a esta antecipação e determinação de manter os negócios para lá dos graves momentos por que possam passar, que a T&G se tem dedicado. E o primeiro obstáculo ao sucesso de um processo de reestruturação sustentável e bem-sucedido é, e é-o frequentemente, a falta de antecipação da necessidade de reestruturação e da sua abrangência. Uma empresa demasiadamente fragilizada perante a globalidade dos seus parceiros de negócio tem dificuldades acrescidas em se reestruturar e viabilizar.

Hoje em dia, apesar do muito que há para melhorar nos mecanismos disponíveis para reestruturar empresas, os gestores dispõem de mecanismos propícios à sua recuperação económica. Para tal, é imperativo que a empresa execute um projeto rigoroso, tão realista quanto possível, que abarque todas as medidas de reestruturação necessárias e o seu impacto futuro, balanceando essa análise com as perspectivas de desempenho futuro da empresa num tal cenário. Dentre os mecanismos de reestruturação disponíveis destaca-se o recurso dos empresários ao Processo Especial de Revitalização, onde a elaboração de uma estratégia de recuperação realista e credível, consubstanciada num plano de recuperação de cariz predominantemente económico e financeiro pode permitir viabilizar empresas que de outra forma não o seriam. Neste tipo de processo o contributo de consultores financeiros especializados permite não só dispor mais amplamente de todas as medidas de reestruturação possíveis e adequadas como confere a confiança à empresa e seus parceiros relativamente ao presente e futuro da empresa assim viabilizada.

TEIXEIRA & GONÇALVES

com o apoio CONSULTORIA FINANCEIRA

FÓRUM

MERCADO QUER MAIS DO SISTEMA DE RECUPERAÇÃO

É expectável que o número de empresas em dificuldades aumente, devido aos problemas criados pela crise pandémica. Por isso, os agentes do mercado esperam mais dos mecanismos de recuperação, que sejam calibrados para esta situação de exceção.

1 QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS ENTRAVES QUE EXISTEM PARA OS PROCESSOS DE RECUPERAÇÃO DAS EMPRESAS E COMO PODEM SER SOLUCIONADOS?

2 QUE EXPECTATIVAS TEM QUANTO À EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE INSOLVÊNCIAS E DE EMPRESAS EM RECUPERAÇÃO, EM RESULTADO DA CRISE PANDÉMICA, E COMO SE DEVE ENFRENTAR A SITUAÇÃO?



PEDRO NETO
Partner de Corporate Finance da Moneris

1. Os processos de recuperação de empresas poderão ser desenvolvidos tendo por base duas fases distintas, uma que poderá ser levada a cabo quando os “sintomas” de dificuldades estão a sentir-se, ou seja, com base num diagnóstico prematuro e capaz de levar a cabo medidas corretivas de forma atempada, e a outra fase, que corresponde já a uma altura em que a empresa já está muitas das vezes tecnicamente insolvente, onde as soluções passam muitas das vezes pelo acesso a processos formais de recuperação de empresas, tais como o processo extraordinário de viabilização de empresas (PEVE), o processo especial de revitalização (PER), ou o regime extrajudicial de recuperação de empresas (RERE). Alguns dos principais entraves à recuperação das empresas prendem-se, em primeiro lugar, com alguma fraca gestão financeira das organizações, que não conseguem antecipar alguns problemas ou “sintomas” de perda de rentabilidades. Outros dos entraves podem ocorrer devido aos fracos capitais próprios das empresas, ao excesso de

endividamento, à inexistência de um verdadeiro plano de recuperação e também a alguma falta de coerência de planos de recuperação que não demonstrem, de forma sustentável a viabilidade económica e financeira da empresa. Assim, é por demais importante que as empresas consigam estruturarem-se, ou apoiarem-se em técnicos especialistas que os apoiem no desenvolvimento de informação capaz de antecipar problemas ou mesmo, numa fase já posterior, que permitam desenvolver planos consistentes em termos de viabilidade económica.

2. Certamente que a atual crise pandémica trará consigo um “tsunami” em termos de novas insolvências, principalmente nos setores mais afetados, sendo que, os instrumentos existentes de momento, como o PEVE, RERE e PER, poderão e serão certamente soluções a ter em conta, caso as empresas estejam já numa fase avançada em termos de incapacidade de resiliência económica e financeira. Para tal, é fulcral que estes processos sejam acompanhados de um plano de insolvência e da elaboração de um plano de recuperação, que deverá integrar uma avaliação do modelo de negócio, o estudo de redução das despesas correntes, assim como os cenários possíveis em termos de reestruturação dos passivos da empresa.



NUNO PENA
Sócio da CMS Rui Pena & Arnaut

1. Embora dotado de grande agilidade e eficácia, o PER pode beneficiar de algumas atualizações. Desde logo, a possibilidade de apresentação conjunta a PER por empresas que constituam grupos de sociedades. Tratar as empresas em separado dificulta a negociação e redundna na ineficácia dos acordos conseguidos individualmente em cada uma das empresas. Os efeitos do PER deviam ainda aplicar-se a todos os créditos, direta ou indiretamente, relacionados com factos anteriores à nomeação do Administrador Judicial Provisório, ainda que indemnizatórios ou litigiosos e apenas declarados após essa data. Igualmente útil, seria alargar o privilégio creditório mobiliário geral. Qualquer crédito concedido tendo em vista a aplicação e o sucesso do PER, v.g. matéria-prima ou energia a pagar a prazo, devia ser privilegiado. Se bem que o PEVE (Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas) tenha alargado o dito privilégio a sócios, acionistas e pessoas relacionadas com a empresa e que a financiem

durante o PER, fê-lo em moldes limitativos.

2. O número de Insolvências em 2021 está em níveis ligeiramente superiores aos de 2020. É natural que a tendência se mantenha e que se acentue até atento o fim próximo das moratórias. Em si mesmo isso nada tem de mal, a meu ver. Importante é que se assegure que o processo de insolvência é célere e ágil, garantindo máxima rapidez no pagamento aos credores e devolução do dinheiro e ativos à economia. Importante, é sobretudo que se assegurem boas condições de contexto para o surgimento de novas empresas. Isso sim é vital. Garanti-lo passa pela agilização da justiça e da administração. A banca, em geral, terá que ter aqui um papel fundamental. O Banco Português de Fomento, em particular, terá que ser muitíssimo eficaz na implementação do PRR (Plano de Recuperação e Resiliência) através da execução de investimentos e do apoio a financiamento de projetos do setor privado nas áreas de aposta do PRR (ambiente, digital e resiliência). Também os programas “Retomar” e “Reforçar”, destinados, respetivamente, ao crédito em moratória e à capitalização de micro e pequenas são vias a que os empresários devem estar atentos.



CARLOS MORGADO
Partner de Corporate Finance & Transaction Services da Baker Tilly Portugal

1. A primeira dificuldade que gostaria de salientar, prende-se com a reduzida literacia financeira no universo empresarial. De facto, o nosso tecido empresarial é sobretudo constituído por PME's, onde os empresários, que dominam a componente operacional do negócio, regra geral não possuem conhecimentos básicos de gestão financeira. Este tipo de conhecimento é essencial para antecipar situações de crise ou iniciar processos de reestruturação antes de uma fase avançada de declínio. A resolução desta situação poderá passar pela implementação de planos de formação obrigatórios que abranjam empresários (ou key persons da empresa) de empresas que tenham recebido auxílios do Estado Português ou que tenham beneficiado de fundos comunitários. Por último gostaria de destacar a falta de apoio especializado em processos de reestruturação. É frequente o empresário, quando entra num processo de recuperação, já não dispor de recursos financeiros para contratar consultores especializados, pelo que tenta realizar o processo

sem o apoio adequado. Creio que a criação da figura do Mediador de Recuperação de Empresas poderá contribuir para solucionar esta limitação, pese embora os dados de que dispomos, não sejam ainda suficientes para aferir sobre a eficácia destes profissionais. Pessoalmente, temo que as condições remuneratórias definidas e a não obrigatoriedade do seu envolvimento em processos de recuperação possam limitar o sucesso desta medida integrada no Programa Capitalizar.

2. Naturalmente, que atendendo à dimensão da atual crise, será expectável o aumento do número de insolvências e de empresas em recuperação. Creio que na reação aos efeitos negativos da crise pandémica, os empresários deverão antes de mais centrar-se em decisões de curto prazo, procurando assegurar a existência das suas empresas neste horizonte temporal. Numa segunda fase, as empresas deverão tomar medidas que auxiliem a sua resiliência. De acordo com a informação de que disponho, as empresas que melhor se adaptaram ao Covid-19 foram as que alteraram os seus modelos de negócio nomeadamente através da aceleração da digitalização, da alteração do modelo de vendas, da criação de novas parcerias e da modificação das cadeias de abastecimento e de modelos operacionais de forma a mitigarem riscos. No final o que importa é: o que aprendemos com esta crise e em que medida iremos alterar a nossa forma de “fazer negócio” em função do que aprendemos.



LUÍS MIGUEL RIBEIRO
Presidente da AEP – Associação Empresarial de Portugal

1. A AEP tem proposto ao Governo várias medidas para a capitalização das empresas, incluindo a agilização dos mecanismos de revitalização/recuperação de empresas durante a crise. Para a AEP, a solução passa por repor e flexibilizar os critérios de 2017 de acesso ao PER – Processo Especial de Revitalização; flexibilizar a negociação da Autoridade Tributária nos processos de recuperação de empresas; clarificar a graduação de créditos em diploma especial; incentivar a conversão voluntária de crédito em capital para créditos não bancários individuais de PME e Mid Caps em risco, isentando de tributação as mais valias e dividendos de participações desses credores detidas por um período significativo, mas com cláusula de reversão (opção do devedor), que

pode tornar a participação temporária e mitigar a aversão das MPME à entrada de capital externo, sobretudo tratando-se de fornecedores com relação estabelecida; potenciar o sucesso do RERE - Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas com a criação de um incentivo a quem compre créditos de uma empresa em recuperação para que compre os restantes. De forma conexa, temos também defendido o lançamento de programas de fusão empresarial para MPME, bem como o financiamento para reestruturação/transformação empresas (capital de risco) via Banco de Fomento. Em 2020, o Governo criou o PEVE - Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas, que tem tido, segundo o Ministério da Justiça, pouca adesão devido à manutenção das moratórias bancárias e das rendas junto das empresas. Este mecanismo poderia ter sido inserido nos já existentes.

2. Ao contrário da anterior crise, iniciada em 2011, em que o número de novos processos de empresas em insolvência (dados do Governo) aumentou muito logo nesse ano, no ano de 2020, em face das medidas de apoio, nomeadamente as moratórias, esse número recuou, mas espera-se que suba em 2021 com o fim dos apoios, que a AEP espera que seja muito gradual, modulado e controlado



ANDRÉ VIEIRA DE CASTRO
CEO da Argacol – Tintas e Vernizes

1. Carecendo de suporte científico, mas baseado na experiência acumulada de muitos anos ligado ao dirigismo associativo, apontaria dois fatores como nucleares na dificuldade de se conseguirem processos de recuperação com mais eficácia:

- O capital: a generalidade das empresas que enfrenta uma situação de pré-colapso, tem associada dívida bancária avalizada pelos proprietários. Esta circunstância impele a sociedade para a tentação de ir sempre mais além, e de mergulhar numa espiral depressiva porque parar significa sempre o executar dos avales e a indignação consequente dos seus proprietários. Isto toda a capacidade da empresa se reestruturar, dificulta a análise objetiva do plano de negócios, mina as relações com as equipas de trabalho;
- O trabalho: o tempo que medeia entre uma empresa que percebe que tem que se reestruturar até o conseguir fazer é normalmente muito longo. Este tempo transforma-se

numa profecia auto-realizadora. A empresa tem que se reestruturar, porque nomeadamente tem uma estrutura de pessoal desadequada para o nível de negócio do momento, mas o tempo que isso demora (e a incerteza e os montantes envolvidos) acaba por condenar essa mesma recuperação. Se se percebe que os salários em atraso são um direito inalienável, e que por isso devem preferir em qualquer tipo de recuperação (ou insolvência) já as indemnizações por antiguidade são um ónus elevadíssimo e que condena muitas empresas ao encerramento. Urge refletir sobre esta circunstância e, nos casos relevantes, encontrar mecanismos mais ligeiros e seguros (no risco de litigância) que permita uma empresa arrancar de imediato para uma recuperação (com mecanismos fortes de prevenção do abuso da figura, claro).

2. Acho que a abordagem deve ser forte e segmentada. O impacto foi muito assimétrico e é preciso modelar estatisticamente para não se ajudar os casos de ineficiência empresarial crónica. Há que claramente criar instrumentos de apoio ao capital. Perceber na estrutura de custos o impacto que teve a parte não financiada do lay-off, e nos outros custos fixos que não tiveram forma de se eliminar (a “suspensão” de rendas é uma armadilha em si mesmo e será mesmo o maior custo e problema a resolver – porque ao contrário da dívida bancária recalendarizada, as rendas suspensas são passivo acumulado). Complementarmente, subsidiar a procura, com algumas iniciativas específicas para fortalecer a procura no setor turístico e cultural fora de época (seriam estimulantes e um bom investimento a prazo).



MARIA DO ROSÁRIO EPIFÂNIO
Professora da Faculdade de Direito da Universidade Católica

1. O nosso ordenamento jurídico-insolvencial oferece às empresas um cardápio de diferentes instrumentos direcionados para a sua recuperação. Para além do recurso ao processo de insolvência (última ratio para empresas em situação de insolvência atual/iminente), as empresas viáveis que se encontram numa situação de pré-insolvência podem desde 2012 enquadrar as suas negociações com os credores num processo especial de revitalização, destinado à aprovação de um plano de reestruturação do passivo que vincula todos os seus credores. Infelizmente, em Portugal as empresas (predominantemente PMEs descapitalizadas e umbilicalmente dependentes de financiamento) apresentam-se demasiado tarde a estes processos. Esta resistência à recuperação é atestada pelo desinteresse, manifestado até à data, pelo processo extraordinário de viabilização (processo recuperatório para empresas afetadas pela pandemia da COVID-19), assim desperdiçando a chance de escaparem à marcação dos respetivos financiamentos. É, por isso, urgente promover a capacitação dos principais intervenientes (empresários, órgãos de

administração, advogados, consultores, administradores judiciais) para dois eixos estruturantes da recuperação empresarial: a deteção atempada de dificuldades económico-financeiras; e a identificação e escolha da solução recuperatória que melhor se adequa ao caso concreto.

2. É muito arriscado fazer previsões. Contra todos os vaticínios de insolvências em massa, o número de processos de insolvência/recuperação entrados nos nossos tribunais tem vindo a estagnar em plena crise sanitária. No quarto trimestre de 2020, entraram 2721 processos de recuperação/insolvência nos nossos tribunais, cifra que se aproxima dos níveis de 2010 e que está muito longe do número histórico de 2012 (5406). Parece-me que credores e devedores estão ainda sob o efeito anestésico das moratórias, dos apoios à economia e da intermitência entre abertura e fecho da economia (maxime os setores que gravitam em torno do turismo).



FRANCISCO PATRÍCIO
Sócio da Abreu Advogados

1. Muito haverá que dizer sobre isto. Na minha opinião existem entraves crónicos do sistema; existem entraves legais e existem entraves comportamentais. Alguns exemplos: o facto de os tribunais não terem meios suficientes para dar conta da pendência dos processos; o facto de os administradores judiciais terem processos a mais e na maioria dos casos serem mal remunerados pelo trabalho para além de não estarem, em muitos casos, preparados para as suas funções (em que para além de conhecimentos jurídicos são necessários conhecimentos de gestão e financeiros), são exemplos de entraves crónicos do sistema. Os entraves legais são os já conhecidos mas destacaria 2: o tempo de duração deste tipo de processos é excessivo e um processo de recuperação não se compadece com essas demoras; o credor Estado (AT e SS) tem pouca flexibilidade para a aprovação de acordos de pagamento das dívidas. Os entraves comportamentais são os relacionados com o uso indevido destes processos de recuperação por devedores que, na verdade, não querem recuperar, e que querem simplesmente ganhar tempo para não pagar as suas dívidas ou proteger o património pessoal dos seus administradores, bem como a utilização de expedientes legais, que dificultam ou mesmo impossibilitam uma recuperação. Este comportamento não tem qualquer sancionamento relevante no nosso sistema judicial e as consequências que vêm previstas na lei, não são respeitadas e não dissuadem os comportamentos recorrentes dos seus utilizadores.

2. O aumento é esperado em resultado dos efeitos da crise mas a verdade é que tem tardado e por um lado, ainda bem. Mas a verdade é que tal só acontece fruto das medidas de injeção de liquidez e de retardamento dos efeitos desta crise e não pela

reação autónoma das empresas ou pela retoma do mercado. Se não fossem estes auxílios, estaríamos perante um colapso da economia. Se este momento for bem gerido e se forem bem aproveitados os mecanismos de ajuda ao alcance das empresas, pode até verificar-se que o aumento das insolvências não seja o previsto e que os processos de recuperação sejam então os mais utilizados num futuro breve. É este o grande desafio do nosso executivo.



CATARINA LIMPO SERRA
Coordenadora do Departamento de Contencioso da CCA

1. A cultura fatalista que existe nos operadores económicos, quando confrontados com um cenário de recuperação da sua empresa, é, a meu ver, a principal condicionante. A recuperação surge frequentemente associada à insolvência, que marca o fim irreversível de um ciclo. Ora, devemos incentivar a uma cultura de aprendizagem com o erro, de humildade perante o falhanço e de coragem perante a adversidade para tomar medidas duras, mas que podem salvar as empresas. A recuperação deve ser encarada como uma oportunidade. Outro problema crónico é a morosidade mórbida dos processos de recuperação. E esta verifica-se desde a fase mais embrionária da tomada de decisão interna na empresa até chegar ao processo (judicial ou extrajudicial) de recuperação. Os timings são essenciais para o sucesso da recuperação. A criação de secções especializadas nas Conservatórias, tribunais e juizes especializados em processos de recuperação / insolvência é também fundamental, caso contrário a possibilidade de recuperação acaba por morrer nos juízos dos Tribunais de Comércio e nas Conservatórias. Lidamos também frequentemente com a falta de preparação dos intervenientes no processo de distress para aplicar um plano de recuperação. É fundamental canalizar recursos para contratar profissionais qualificados que efetivamente consigam auxiliar os empresários a recuperar o seu negócio, nomeadamente na aplicação dos fundos financiados pela União Europeia

2. A crise pandémica aumentou inevitavelmente o número de empresas em recuperação e insolventes, em particular nas áreas do turismo, hotelaria, restauração e retalho, com forte impacto nos hábitos dos consumidores. Porém, o número de insolvências que prevíamos, acabou por não acontecer. As medidas extraordinárias aprovadas pelo Estado Português, em que se destacam os diversos apoios financeiros e a criação do Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas (PEVE), a resiliência dos empreendedores, a democratização das ferramentas tecnológicas e a cenoura de uma “bazuca europeia” permitiram as empresas aguentarem a sua atividade por mais algum tempo e a reinventarem-se. Sem prejuízo, é importante que as empresas se modernizem rapidamente, procurem maximizar a sua tesouraria, reduzam custos e renegociem dívidas com os

credores, sob pena de um inevitável cenário de bancarrota para muitas empresas que não conseguiram adaptar-se e modernizar-se a esta nova era.



MARGARIDA REBOCHO
Advogada Associada da RSA

1. Além dos tradicionais constrangimentos à recuperação das empresas em dificuldades financeiras, e que se prendem com a falta de liquidez das mesmas, quer pela insuficiente capacidade de autofinanciamento, quer pela dificuldade de obtenção de crédito bancário, também o acesso aos processos de recuperação disponíveis no nosso ordenamento jurídico apresenta entraves, em particular para as pequenas e médias empresas, sobretudo, porque não têm capacidade negocial junto da Banca. O PEVE, por exemplo, implica que uma empresa em dificuldade obtenha a adesão inicial de credores que representem, pelo menos, 50% do seu passivo. Ora, a maior parte das pequenas e médias empresas, que têm como principais credoras instituições bancárias, não têm capacidade negocial para convencê-las a apoiar a sua recuperação. A solução passará, nomeadamente, pela implementação de medidas de apoio e aconselhamento às empresas que permitam a reestruturação dos negócios, a flexibilização do acesso aos instrumentos de recuperação e a promoção dos seus potenciais benefícios.

2. Avizinha-se um período muito difícil para a economia, em que se irá assistir a um aumento substancial do número de insolvências e de apresentação a processos de recuperação. No caso das empresas cuja situação económica é de tal forma desfavorável e cuja recuperação não é viável, o processo de insolvência surge como um mecanismo que possibilitará a liquidação do, ainda existente, património da empresa, permitindo, assim, o pagamento das dívidas existentes, de forma mais ou menos célere e o mais alargada possível. No processo de insolvência, por outro lado, é possível a aprovação de um plano de recuperação, no qual, após um diagnóstico das possibilidades de viabilidade da empresa, são estabelecidas medidas que permitam a sua recuperação, bem como a reestruturação do passivo, o que poderá permitir que muitas empresas se reergam e deem continuidade à sua atividade. No que respeita às empresas em situação económica difícil, parece-nos crucial que as mesmas delineiem um bom plano de viabilidade, começando, desde já, a definir estratégias que permitam a sua adequada gestão financeira, munindo-se das informações necessárias que permitam a sua reestruturação e recuperação eficaz, adotando, assim, uma atitude preventiva. Podendo, ainda, equacionar o recurso a um dos vários mecanismos de recuperação de empresas judiciais (PEVE e PER) e para judiciais (RERE) vigentes no nosso ordenamento jurídico.



ANDREIA TEIXEIRA
Fundadora e Diretora da Teixeira & Gonçalves

Este é o momento em que os mecanismos de reestruturação empresarial têm de estar mais acessíveis às empresas como via para a sua continuidade e, consequente, para a manutenção da capacidade produtiva instalada. Porém, atualmente, se as empresas estivessem numa corrida de F1 e este espaço de reestruturação e recuperação de empresas fosse a box onde a empresa pode trocar de pneus e seguir corrida em melhores condições, recuperada em competitividade, aquilo que se observa é que se destacam dois grandes tipos de alternativas disponíveis: desistir e apresentar-se à insolvência ou, pior, requererem-lha. Entre um mecanismo que deixa a viatura a ser reparada no meio da pista, ainda mais exposta a riscos, não dispondo das ferramentas essenciais a um completo processo de reestruturação e recuperação competitiva, e, outro tipo de alternativas, com uma box onde as ferramentas estão disponíveis e são abrangentes, mas o acesso está obstaculizado e nem perante o difícil futuro que se adivinha é flexibilizado, a opção de desistir da corrida ganha argumentos. Dito de outra forma, o recurso ao RERE, que o IAPMEI informou recentemente ter falta de procura, tem-no de facto, e não poderá ser por falta de necessidade de as nossas empresas se reestruturarem. O mecanismo, tal como está concebido, expõe as fragilidades operacionais, económicas e financeiras sem disponibilizar vias de reestruturação aos gestores, deixando-os em acrescida vulnerabilidade. Já o Revitalizar, oferecendo abrangentes mecanismos promotores da reestruturação operacional, económica e financeira, impôs requisitos de acesso, em junho 2017, que podem impedir, e na realidade impedem o seu normal acesso a empresas em dificuldades, inviabilizando a sua reestruturação e consequente viabilização económica. Em plena crise económica, urge recalibrar as condições de acesso a um tal mecanismo. Nesta linha, o PEVE, disponibilizado em novembro de 2020, padece de idêntico mal, ao estabelecer critérios de acesso que excluem empresas viáveis se reestruturadas em tal enquadramento. Assim, diante de séria dificuldade económica, o recurso à última opção para um gestor, ou seja, a um processo de insolvência, torna-se mais provável do que seria necessário ainda que num tal cenário adverso. Tudo isto, somado ao fim das moratórias ainda em período de recessão economia, sequer sem que a incerteza e previsibilidade de muito curto prazo retorne a níveis condizentes com significativas decisões de investimento, não deixará de levar a que muitas empresas hesitem na decisão de dar continuidade às suas atividades, às suas empresas. Num tal cenário o aumento do número de insolvência penso não ser surpresa para ninguém.

Reestruturação: antes cedo que tarde

O estado pandémico que Portugal vive há mais de um ano trouxe enormes desafios a muitos sectores da economia. A reestruturação é uma solução viável para as empresas dos sectores mais afetados?

Sem dúvida que sim. A reestruturação, nomeadamente do passivo, é uma das medidas de gestão de que uma empresa pode socorrer-se numa situação como aquela que vivemos. Essa reestruturação pode realizar-se de forma inteiramente extrajudicial, ou seja, fora dos tribunais, caso em que se tratará de uma negociação entre a empresa devedora e um ou mais dos seus credores. Outra hipótese é a de a empresa devedora recorrer a alguns dos mecanismos legais existentes que permitem a reestruturação de passivo, entre os quais temos o Processo Especial de Revitalização (PER), o Processo Extraordinário de Viabilização de Empresas (PEVE) e o Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE).

A vacinação parece ter trazido alguma esperança de segurança à economia. Mesmo considerando novas variantes do vírus, parece que é provável que não se retroceda outra vez para um confinamento geral. É esta a altura de tomar decisões de fundo, nomeadamente relativamente a reestruturações?

Em matéria de reestruturação, o conselho que habitualmente se dá é o de que “antes cedo que tarde”. Uma parte significativa dos processos de reestruturação malsucedidos estão relacionados com uma tomada de decisão tardia, por parte da gestão, de reestruturar a empresa.

A tendência legislativa dos últimos anos era de fazer prevalecer a reestruturação das empresas sobre a insolvência. A crise que atravessamos veio tornar ainda mais premente esta tendência. Que medidas pode o Estado tomar para ajudar à



NUNO GUNDAR DA CRUZ

Coordenador da equipa de reestruturação e insolvência da Morais Leitão

reestruturação de empresas em crise?

No contexto do Covid entraram em vigor algumas medidas que visam, precisamente, proporcionar condições favoráveis à recuperação de empresas, por via da reestruturação, nomeadamente de passivo. Estas medidas, em geral, são positivas, mas, no final do dia, podem ser insuficientes se os meios do Estado não forem aptos a responder às necessidades. Nesta medida, além de implementar medidas que favoreçam a disponibilização de capitais próprios pelos sócios e o investimento por terceiros em empresas em dificuldades, é fundamental que os tribunais tenham capacidade para dar resposta aos processos de reestruturação e insolvência pendentes. Referimo-nos também aos processos de insolvência, pois estes também podem servir para recuperar uma empresa, além de que, quanto mais eficientes e previsíveis forem os tribunais, maior é o investimento “distressed” que conseguimos captar.

A economia viveu momentos de grande imprevisibilidade no último ano e meio. Tivemos a economia a abrir e a fechar conforme o avanço e recuo da pandemia, a forma de trabalhar mudou, muitas empresas atravessaram uma verdadeira revolução digital. Estas mudanças fizeram aumentar o número de reestruturações nas empresas?

Até agora, as moratórias têm servido de panaceia para as empresas. A expectativa é a de que, uma vez que as moratórias terminem, as empresas sintam uma maior necessidade de se reestruturar. A mensagem importante a transmitir, em qualquer caso, é a de que “mais vale cedo que tarde”.

A ideia de reestruturação está muitas vezes ligada à ideia de insolvência. Esta associação pode impedir as empresas de procurar uma reestruturação atempadamente, fazendo-o apenas quando já não tem qualquer alternativa?

Essa associação surge por vezes, sem dúvida, embora esteja errada. Quando uma empresa decide reestruturar-se, recorrendo a algum dos mecanismos legais existentes, está, na verdade, a tentar evitar a sua insolvência. Por outro lado, o receio dessa associação pela gestão das empresas não deve imperar no momento de decidir sobre se a empresa deve ou não fazer uso de um mecanismo legal de reestruturação, pois que, no final do dia, o não recurso a um desses mecanismos pode significar que a insolvência acabará por ser o destino da empresa.

Um processo de reestruturação é sempre complexo. Qual a importância de um bom aconselhamento jurídico num processo destes?

NGC: É fundamental para assegurar um bom desfecho do processo. Quanto mais especializado for o aconselhamento jurídico, mais provável é que a condução do processo decorra sem sobressaltos.