

3 A resposta é novamente a mesma: não agir somente quando já é demasiado tarde, empurrados pelos acontecimentos.

Devem liderar o processo, com pro-actividade, na constituição de uma autêntica equipa multidisciplinar (jurídica, económica e de comunicação), e não depositar o grosso das suas acções em meros pedidos de auxílio, seja junto de institutos públicos, seja junto de credores, sem qualquer verdadeiro plano de reestruturação subjacente!



FILIPE LOWNDES MARQUES
Socio da Morais Leitão



NUNO GUNDAR DA CRUZ
Advogado sénior da Morais Leitão

1 Por princípio e de modo a garantir a maior chance de sucesso, uma empresa deve ser reestruturada o mais cedo possível. Em termos de reestruturação, o tempo é, de facto, um fator "chave", pois, muitas vezes, o que acaba por conduzir ao insucesso de uma operação de reestruturação é ter sido realizada tarde demais, ou seja, quando a empresa já não reúne as condições necessárias para ser reestruturada. Pela razão referida no parágrafo anterior, tem sido feito um esforço, nomeadamente da parte do Estado, para disponibilizar aos empresários ferramentas que facilitem o diagnóstico rápido e confidencial das empresas em situação económica difícil.

2 Para que uma reestruturação seja bem sucedida é, em primeiro lugar, fundamental que a empresa o faça no tempo certo. Ou seja, que não o faça tarde demais, isto quando a sua situação já não permite que seja reestruturada, pois, na prática, está já insolvente. Em segundo lugar, importa que o acionista e os demais envolvidos na operação, incluindo os assessores, estejam alinhados e esteja bem definido o "step plan" da operação e, claro, que o "business plan" da empresa seja realista e exequível. Finalmente, e talvez mais que tudo, tem que haver uma real disponibilidade e vontade, fundamentalmente dos acionistas e dos credores, em chegar a bom porto.

3 É fundamental que os objetivos e premissas fundamentais da reestruturação estejam claros para todos os envolvidos, por forma a evitar "surpresas de última hora". Depois há que garantir que os assessores envolvidos estão alinhados com os seus clientes, de modo a garantir que, no contexto das negociações, todos falam "a mesma língua", assim evitando-se equívocos.

Uma postura de cooperação e de cordialidade, isto é não beligerante, por parte dos envolvidos, sejam os acionistas ou os credores, ou os seus assessores, pode, igualmente, dar um contributo relevante para que se logre chegar a "bom porto".



MARIA FERREIRA
Partner da Thames consultores

1 O termo reestruturação, quando aplicado às Empresas, tem normalmente um significado negativo, uma vez que está directamente associado a processos dolorosos de redução de custos e despedimentos colectivos. Uma empresa deve evitar processos de reestruturação, antecipando as tendências do mercado, valorizando a capacidade de adaptação da organização a novas situações e evitando incóbráveis em Clientes. Uma empresa deve possuir métricas de gestão que permitam detetar e corrigir em tempo útil, situações de destruição de valor na organização. Se a única métrica for a falta de dinheiro em caixa ou o corte do financiamento por parte da banca, normalmente já é tarde para atuar.

2 Os principais fatores para o sucesso numa reestruturação são: Timing de aplicação, uma reestruturação deve ser implementada o mais cedo possível, assim que os primeiros sinais de destruição de valor forem visíveis. Daí a importância da equipa de gestão definir e analisar regularmente as métricas chave do negócio. Neste parâmetro a Gestão tem muito em comum com a Medicina.

Comunicação Interna, a comunicação da equipa de gestão com a generalidade dos funcionários é de fundamental importância para o sucesso. Os problemas devem ser colocados frontalmente e debatidos com franqueza. O mais importante é evitar rumores e boatos que só servem para envenenar o ambiente interno da organização e assustar Cliente e Fornecedores. Comunicação Externa, a comunicação é também importante em relação aos principais Clientes e Fornecedores. Rumores de reestruturação sem comunicação eficaz podem provocar o cancelamento de encomendas nos Clientes e/ou a redução de crédito por parte dos Fornecedores. Liderança, a capacidade de liderança da equipa de gestão é, nesta fase, mais necessária que nunca, porque muitas decisões são duras, a resistência à mudança vai ser enorme e vários intervenientes, a todos os níveis, vão argumentar "o remédio vai ser pior que a doença".

3 Atrasar implementação da reestruturação para um momento em que já não há recursos financeiros, internos e externos, para inverter à destruição de valor da organização; Não implementar uma política de comunicação interna e externa eficaz. O secretismo

fomenta os boatos e a desmoralização interna bem como a desconfiança nos Clientes e nos Fornecedores; A equipa de gestão implementa medidas duras de redução de custos na organização, mas mantém para si todas as "mordomias"; A resistência à mudança é um dos principais problemas uma vez que as organizações sedimentaram ao longo dos anos hierarquias, *lay-outs*, rotinas e direitos adquiridos, que são incapazes de questionar e poucos estão dispostos a prescindir.



FÁTIMA PEREIRA MOUTA
Advogada da Pereira Mouta Mendes & Associados Sociedade de Advogados

1 Uma reestruturação numa empresa deve ser feita, logo imediatamente, de forma a evitar o incumprimento com os seus credores, quando o volume de facturação não é suficiente para fazer face às suas despesas correntes, nomeadamente, salários dos trabalhadores, finanças, segurança social, fornecedores, rendas ao senhorio, água, luz, internet, etc.; e também com as prestações mensais a que empresa se encontra vinculada, com os bancos e entidades de crédito.

2 A reestruturação deve ser devidamente planificada por gestores qualificados para o efeito, com aplicação de critérios rigorosos de gestão e eficiência, de modo a que se consiga reduzir as despesas mensais sem colocar em causa a qualidade dos produtos/serviços, mas cumprindo-se escrupulosamente o plano de recuperação estabelecido, sob pena de colocar a empresa numa situação de insolvência.

3 Durante o processo de reestruturação, as empresas não devem "improvisar", ou seja deixar de cumprir o plano recuperação, de modo a chegar a bom porto, sendo que, para tal as empresas têm de ter uma boa assessoria, quer jurídica, quer de gestão e económico-financeira.



JOSÉ MONTEIRO GOMES
Advogado MG Advogados

1 A reestruturação deve ocorrer quando a empresa começa a sentir, com intensidade, dificuldades em satisfazer pontualmente as suas obrigações: é o primeiro sinal de alerta de que algo se alterou negativamente na vida da empresa e que é necessário rever o modelo de gestão existente.

2 Além do *timing* (factor determinante), é essencial ao sucesso: a humildade. A empresa tem de saber reconhecer as suas

limitações, a sua incapacidade de manter uma visão estratégica e a inevitabilidade do recurso a apoio externo, como seja a assessoria jurídica e a consultoria especializada. É ainda fundamental conseguir manter confiança e a boa vontade dos stakeholders durante todo o processo negocial. A comunicação, na forma e no conteúdo, é muito importante: é necessário fazer passar uma mensagem credível de viabilidade da empresa, convencer os credores a acreditarem no projecto e manter o ânimo dos trabalhadores.

3 A reacção típica dos stakeholders de uma empresa que vai ser reestruturada, é o medo. Trata-se de uma atitude defensiva que resulta do facto, óbvio, de temerem sofrer um prejuízo e que é condicionante. Por seu turno, ao medo, a empresa tende a reagir com uma versão exagerada da sua viabilidade (não forçosamente falsa, mas excessivamente optimista). Na minha perspectiva, a empresa deve transmitir aos stakeholders uma versão sóbria da realidade, sem excessos que afectem a sua credibilidade. A empresa tem de ser transparente. Com o início do processo existe a tentação, por parte de alguns credores, de procurarem, de forma abusiva, condicionar o apoio à reestruturação à aplicação de condições que lhe sejam discriminatoriamente mais favoráveis. Abusam do seu poder e exploram a fraqueza da empresa. A empresa não deve ceder a estas exigências sob pena de alienar os restantes credores ao criar situações injustas.



JOÃO SALVADOR
Sócio da Albuquerque & Almeida

1 O lançamento de uma reestruturação empresarial a nível dos quadros de pessoal e da força de trabalho decorre geralmente de uma situação de crise, resultante de factores económicos ou de mercado que obriga a empresa a reduzir os seus custos operacionais ou a reagir face a alterações da procura dos seus produtos ou serviços. Em geral, as reestruturações reactivas são a defesa possível da empresa perante uma situação de desequilíbrio económico e financeiro que a obriga a reduzir custos de maneira a manter-se competitiva ou mesmo a sobreviver como agente económico. E aqui, geralmente, as medidas de reestruturação, para além a consolidação e reforma de dívida, passam pela redução dos custos salariais e sociais que representam geralmente uma fatia importante dos gastos fixos da empresa, que não se podem fazer variar em função dos resultados da actividade. Infelizmente, quando não devidamente planeadas, este tipo de reestruturações tem custos sociais muito elevados – despedimentos, essencialmente – e pode representar uma perda de talentos séria e irreversível para a empresa, pondo em causa a sua recuperação.

As empresas com métodos de gestão mais avançados procuram acompanhar e prevenir as variações de mercado, antecipando transformações sociais, económicas e tecnológicas e procurando adaptar-se atempadamente. Aqui, os custos sociais tendem a ser mais reduzidos, pois através da formação de colaboradores cujas valências podem estar a perder relevância e sua preparação para novas condições, podem ser evitados impactos sociais graves e evitar alterações traumáticas que marcam profundamente e de forma negativa o ambiente de trabalho numa empresa – despedimentos colectivos, etc. Infelizmente e apesar de algumas evoluções, a falta de reformas estruturais na Lei laboral Portuguesa impede muitas empresas de efectuar estas transformações preventivas sem recorrer a despedimentos. Importa agilizar e introduzir soluções novas e socialmente responsáveis numa economia cada vez mais aberta e em permanente transformação.

2 Os factores mais relevantes são o planeamento antecipado em função das condições de mercado previsíveis e, sempre que estejam implicados ou ameaçados postos de trabalho, uma política de comunicação e transparência total perante a força de trabalho. As vantagens dos processos de informação e consulta com os colaboradores são imensas e permitem gerir as crises e as reestruturações mais complexas em ambiente de paz social. Por outro lado, o planeamento preventivo ou por antecipação das reestruturações empresariais vem geralmente permitir que as condições aplicadas às situações em que não é possível manter os contratos de trabalho sejam as melhores possíveis. Também aqui seria da maior utilidade que se repensasse o elevado nível de tributação das indemnizações por cessação de contrato de trabalho que retiram às empresas e trabalhadores uma flexibilidade negocial que sempre existiu e equilibrou o mercado de trabalho em Portugal nos últimos 40 anos.

3 Em geral, as empresas devem evitar sempre que possível o secretismo e o imobilismo. Quando uma reestruturação ainda não é inevitável mas já é recomendável, cabe à empresa lançar as bases do processo, quanto mais não seja por uma questão de responsabilidade social, dando tempo e oportunidade para que os seus colaboradores – tanto os que têm de partir como aqueles que permanecem –, possam adaptar-se pessoal e profissionalmente aos desafios futuros. A manutenção de situações de desequilíbrios económico-financeiros por períodos longos ou a falta de reacção às alterações de mercado resulta quase sempre em custos desnecessariamente elevados tanto para as empresas como para os trabalhadores. Como em tudo, a tónica tem de ser colocada na prevenção e planeamento do futuro da actividade da empresa, que deverá assumir e implementar as medidas necessárias à manutenção da sua competitividade tendo sempre em conta a prevenção de impactos sociais e a melhoria constante das suas competências.