

Filipe Alexandre Silva Moreira

Uma reflexão prática sobre o Processo Especial de Revitalização

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Portucalense para a obtenção
de Grau de Mestre em Direito – Ciências Jurídicos Processuais

Trabalho realizado sobre a orientação da Professora Doutora Maria João Mimoso
Ferreira Baptista

Trabalho realizado sobre a coorientação do Professor Doutor Mário Queirós



DEPARTAMENTO
DIREITO

Novembro 2018

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação é a chave para o encerramento de mais um ciclo na minha vida e é com uma sensação de “dívida de gratidão” para com os meus pais e para como o meu irmão, que o mesmo termina.

No entanto, nesta nova etapa que agora se inicia, é a sensação de “recompensa” que me acompanha, porque sei que o tempo que investi fará de mim um melhor ser humano e um melhor profissional.

Expresso o meu profundo agradecimento à Professora Doutora Maria João Mimoso Ferreira Baptista e ao Professor Doutor Mário Queirós pelos exemplos transmitidos de rigor e clareza de espírito que se traduziram em orientações claras, precisas e assertivas, na orientação desta dissertação.

Um agradecimento aos meus colegas de Mestrado pelos momentos vividos “enquanto aliados na batalha”.

Por último um agradecimento especial às empresas participantes na componente prática desta dissertação que permitiram, a título gratuito, a realização de reuniões de trabalho onde foi possível avaliar, do ponto de vista prático, a medida judicial P.E.R. e sinalizar propostas de melhoria que foram incluídas neste estudo.





Título: Uma reflexão prática sobre o Processo Especial de Revitalização.

Resumo:

Nos dias de hoje, cada vez mais, a capacidade de detetar antecipadamente as situações que possam vir a fragilizar a tesouraria da empresa pode ser vista como um fator diferenciador e competitivo. As empresas que não cumprem atempadamente os seus compromissos criam condições potenciadoras para que os seus credores, esgotadas que possam estar outras possibilidades, interponham juntos dos tribunais pedidos de insolvência¹. Não se trata de uma gestão de disponibilidades financeiras com vista ao “pagamento-a-pronto”, mas antes a certeza dada aos “stakeholders”² de que podem contar com a empresa, para eles próprios também poderem definir vetores estratégicos para as suas empresas no curto e médio-longo prazos.

O processo adaptativo da empresa “à realidade do mundo que a rodeia” (natural no seu processo de crescimento e conquista de quota de mercado), mais especificamente, no que concerne à análise de investimentos que, regra geral, estão relacionados com a modernização e aumento de capacidade produtiva, é muitas vezes “doloroso”. Se no início do projeto a equipa de gestão perspetiva um ciclo de crescimento económico e financeiro, por vezes, o ambiente externo à empresa pode demonstrar que as perspetivas foram erradas, originando na empresa uma estrutura de custos desadequada face aos proveitos, conduzindo assim a situações de constrangimentos de tesouraria e à “negociação forçada/judicial” com os credores.

A elaboração deste trabalho tem como objetivo proporcionar uma reflexão sobre:

1. a medida judicial “Processo Especial de Revitalização”, não na sua vertente teórico-legal, mas antes na sua vertente de aplicação prática e possibilidade de melhoria, enquanto ferramenta a ser utilizada na negociação e viabilização de empresas;
2. as “equipas de gestão”, mais especificamente sobre os responsáveis pela gestão de recursos humanos e pela gestão de tesouraria, dado que consideramos que um dos ativos mais importantes das empresas é o seu “capital humano” e que uma gestão prudencial de tesouraria pode evitar a negociação forçada com credores.

Palavras-chave: empresa; investimentos; insolvência; processo especial de revitalização; revitalização.

¹ Insolvência: qualidade de insolvente; “pessoa” ou “que” não tem como pagar o que deve.

² Stakeholders: conjunto de pessoas interessadas na empresa.



Title: A practical reflection on the “Processo Especial de Revitalização”.

Summary:

Nowadays, increasingly, the ability to detect in advance situations that may weaken the company's treasury can be seen as a differentiating and competitive factor. Companies that fail to comply with their commitments in a timely manner create enabling conditions so that their creditors, exhausted if there are other possibilities, may bring insolvency proceedings before the courts. It is not a question of managing cash payments with a view to "pay-as-you-go", but rather the certainty given to "stakeholders" that they can count on the company, so that they themselves can also define strategic vectors for their companies in the short and medium-long terms.

The adaptive process of the company "to the reality of the world that surrounds it" (natural in its process of growth and conquest of market share), more specifically, in what concerns the analysis of investments that, as a general rule, are related to the modernization and increase in productive capacity, is often "painful." If at the beginning of the project the management team expects a cycle of economic and financial growth, sometimes the environment outside the company can demonstrate that the prospects were wrong, creating in the company an inadequate cost structure against income, leading to situations of cash constraints and "forced / judicial negotiation" with creditors.

The purpose of this work is to provide a reflection on:

1. The judicial measure "Processo Especial de Revitalização", not in its theoretical-legal aspect, but rather in its aspect of practical application and possibility of improvement, as a tool to be used in the negotiation and viability of companies;
2. "management teams", more specifically those responsible for human resources management and treasury management, as we consider that one of the most important assets of companies is their "human capital" and that prudential management of treasury can avoid forced negotiation with creditors.

Keywords: company; investments; insolvency; special revitalization process; revitalization.



Sumário	
Capítulo 1 - Introdução	11
1.1 - Introdução	13
1.2 – Situação atual do tecido empresarial português	13
1.3 - Definição geral do estudo	15
1.3.1 - Problema da investigação	16
1.3.2 - Propósito da investigação	17
1.3.3 - Relevância do estudo	17
1.3.4 – Metodologia utilizada	18
1.3.4.1 - Opções metodológicas	18
1.3.4.1.1 – Componente teórica	18
1.3.4.1.2 – Componente prática	19
1.4 - Estrutura geral da dissertação	20
1.5 – Terminologia utilizada	21
Capítulo 2 – Revisão da literatura	23
2.1 – Introdução	25
2.2 – Estado da arte	25
2.3 - Fontes de informação	27
Capítulo 3 – O processo especial de revitalização	29
3.1 – Introdução	31
3.2 – O P.E.R. – art.º 17º do C.I.R.E.	31
3.3 – Os intervenientes no processo	34
3.4 – O período de negociação com os credores	34
Capítulo 4 – A gestão	37
4.1 – Introdução	39
4.2 – Gestão de equipas	39
4.3 – As novas tendências de gestão	41

4.4 – A tesouraria e as decisões da equipa de gestão quanto aos investimentos	43
Capítulo 5 – Componente prática.....	49
5.1 - Introdução	51
5.2 – Caracterização das empresas participantes e resumo das reuniões	51
Capítulo 6 – Conclusão	53
6.1 – Conclusão.....	55
Capítulo 7 – Bibliografia.....	57
Bibliografia	59

Abreviaturas e siglas

A.J. – Administrador Judicial;

A.J.P. – Administrador Judicial Provisório;

ARTº - Artigo

C.I.R.E. – Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas;

CF Act - *Cash Flows* exploração atualizados;

Cfr – Conforme;

D.G.P.J. – Direção-Geral da Política de Justiça;

I₀ – Investimento inicial;

I.N.E. – Instituto Nacional de Estatística;

N.º – Número;

P.E.R – Processo Especial de Revitalização;

P.I.B. – Produto Interno Bruto;

Prct – por cento;



Índice de figuras

Figura 1 - análise do P.I.B. ; Fonte: I.N.E., taxa de variação homóloga – base 2011 - %; trimestral.	14
Figura 2 - Processos de falência, insolvência e recuperação de empresas nos tribunais de 1ª instância; Fonte: DGPJ	20

Índice de tabelas

Tabela de indicadores 1 – adaptado de SILVA, Eduardo e QUEIRÓS, Mário. ...	46
--	----





Capítulo 1 - Introdução

1.1 - Introdução

Este primeiro capítulo tem como objetivo introduzir a temática em estudo e dar ênfase à situação atual do tecido empresarial português e às expectativas do seu futuro face à legislação em vigor e retoma económica que se afigura. É assim abordado o tema do tecido empresarial português e a sua contextualização no tema em análise (1.2.). De seguida aborda-se a definição geral deste estudo (1.3.), onde é caracterizado o problema da investigação (1.3.1.), o motivo da investigação, a sua possível importância e relevância para a gestão das empresas e para os intervenientes nos processos de revitalização das empresas (1.3.2. e 1.3.3.) e a metodologia utilizada (1.3.4.). Avançando no capítulo, encontra-se a estrutura geral da dissertação (1.4.) seguida de uma referência à terminologia utilizada para facilitar o entendimento do texto (1.5.). Por último é apresentada uma breve contextualização dos esforços realizados para a produção e análise da componente prática da questão em apreço (1.6.).

1.2 – Situação atual do tecido empresarial português

Desde o início da crise económica internacional, conhecida pela “Crise de Subprime”³ que afetou, entre outros, o setor bancário, o tecido empresarial português tem vindo a sofrer com restrições no acesso ao crédito bancário. De acordo com Pito e Baptista⁴:

“A queda abrupta do financiamento por parte da Banca deixou uma economia habituada a obter financiamento de forma relativamente fácil, numa situação de grande carência”.

Se numa fase inicial essa restrição não se fez sentir e não teve implicações no normal funcionamento das empresas⁵, com o decorrer do tempo verificou-se que as empresas não estavam capitalizadas suficientemente para fazer face a um corte generalizado das instituições financeiras na concessão de fundos monetários.

É assim que se inicia, aquele que foi um dos períodos mais graves no sector empresarial em Portugal, até à data.

Se, por um lado, algumas empresas tinham o seu “saber-fazer” consolidado, estando assim confiantes no futuro, por outro lado, o pagamento dos investimentos

³ Denominação para a crise financeira que se indicou em meados de 2008 com a falência do Banco de Investimento Lehman Brother’s nos Estados Unidos da América.

⁴ PITO, Tiago Cardão e BAPTISTA, Digo - “ A crise bancária em Portugal”.

⁵ Deverá entender-se para efeitos deste trabalho que as “empresas” são pessoas coletivas de direito público, com fins lucrativos, cujo a seu tempo de vida tende para o infinito, isto é não são constituídas para terem uma prazo de “vida útil” e findo este, serem extintas.

realizados para médio ou longo prazo podia estar comprometido sem o acesso ao crédito para satisfazer as necessidades das mesmas no curto prazo, colocando assim sérias dúvidas sobre a continuidade das mesmas.

Pouco a pouco as empresas, por falta de capacidade/liquidez dos sócios/acionistas, ou mesmo por condicionalismos externos, começaram a ter dificuldades de tesouraria levando a que ações de insolvência fossem iniciadas pelos credores.

Pela inércia dos processos de insolvência é implementado no enquadramento legal português a Lei n 16/2012, de 20 de abril, que procede à sexta alteração do Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas, com a introdução de articulado próprio para regulamentar o “Processo Especial de Revitalização (P.E.R.)”.

Para Serra⁶, “o P.E.R. é um processo pré - insolvencial cuja maior vantagem é a possibilidade do devedor obter um plano de recuperação sem ser declarado insolvente. O maior risco é o de, depois de tudo, o devedor não conseguir evitar a declaração de insolvência.”.

Nos dias de hoje, e com a recuperação da economia a ser uma realidade, sendo disso evidencia o crescimento Produto Interno Bruto (P.I.B.)⁷, conforme quadro infra,

Período de referência dos dados	Produto interno bruto dados encadeados em volume (Taxa de variação homóloga - Base 2011 - %); Trimestral
	Localização geográfica: Portugal
	%
2.º Trimestre de 2018	2,3
1.º Trimestre de 2018	2,1
4.º Trimestre de 2017	2,4
3.º Trimestre de 2017	2,4
2.º Trimestre de 2017	3,0

Figura 1 - análise do P.I.B. ; Fonte: I.N.E., taxa de variação homóloga – base 2011 - %; trimestral.

⁶ SERRA, Catarina – Processo especial de revitalização – contributos para uma “retificação”.

⁷ P.I.B. é um medidor económico que indica o conjunto de riquezas produzidas em determinado território. É obtido através da soma de i) consumo privado, ii) investimento, iii) gastos do Estado e iv) volume de exportações e deduzido das importações.

o P.E.R. pode ser visto como um meio para que rapidamente as empresas em dificuldades financeiras retomem a função de criação de valor para a economia. No entanto é convicção do autor desta dissertação que, pese embora a legislação tente tornar célere a elaboração (e aplicação) de um plano de pagamento para a dívida histórica e que todos os credores são obrigados a utilizar para serem ressarcidos dos seus créditos, caso não exista um acompanhamento após o processo estar findo e (cumulativamente ou não) não exista uma mudança efetiva na equipa de gestão da empresa, o “fim da empresa” será, tendencialmente, a insolvência, e muitas das vezes, com liquidação de ativos, convertendo-se assim o P.E.R. numa medida que apenas atrasa a declaração de insolvência.

O tecido empresarial português continua paulatinamente a adaptar-se às novas tendências de mercado (exemplo disso é o crescimento do P.I.B. que se tem vindo a verificar), no entanto ainda persiste um segmento de empresários que insiste em manter metodologias de gestão sem adesão à realidade atual que podem contaminar as ideologias dos novos empresários. Para este segmento de empresários, não haverá por certo legislação suficiente que os faça, por um lado, questionar os seus métodos de gestão e, por outro lado, muitas das vezes terem de abdicar no todo ou em parte das suas empresas, para que estas possam voltar a ser empresas saudáveis e não se desperdicem anos acumulados de sabedoria da atividade que elas desempenham.

Para Mações⁸:

“Presume-se, por vezes, que os bons gestores têm qualidades inatas e que apenas precisam de pôr em prática essas qualidades para serem bons gestores, relegando-se para segundo plano o estudo das teorias e técnicas de gestão”.

Reforça ainda que:

“Esta postura de se pensar que, para se ser uma bom gestor, basta ter bom senso e características inatas de liderança é errada, tem um preço elevado e é responsável pelo fracasso e falência de inúmeras empresas e organizações”.

1.3 - Definição geral do estudo

Em 1.3.1. aborda-se o problema da investigação, em 1.3.2. o motivo que originou a investigação, em 1.3.3. contextualizar-se-á a relevância para gestão das empresas e em 1.3.4. faz-se referência às metodologias utilizadas.

⁸ MAÇÃES, Manuel – Manual de gestão moderna.

1.3.1 - Problema da investigação

O problema fundamental do estudo deriva da observação diária e quotidiana das empresas e da sua situação financeira e económica. Empresas que muitas vezes se apresentam com demonstrações financeiras⁹ equilibradas num período contabilístico, nos períodos contabilísticos seguintes começam a revelar fragilidades com aumento de dependência de financiamento de terceiros (fornecedores, “banca”) sem que os sócios se revelem como peças fundamentais e capazes de financiar a empresa com, por exemplo, aumentos de capital social. Existe a necessidade de os sócios/acionistas serem os primeiros a salvar a empresa em detrimento de financiamento “de terceiros”, no entanto, na prática, o que é mais “confortável” é recorrer ao crédito bancário ou atrasar a pagamento às instituições de crédito/fornecedores/Estado, para que as empresas consigam ter “tesouraria” para continuar a manter o principal ativo (os trabalhadores) ao seu dispor.

Considerando que o recurso a financiamento externo, em detrimento de financiamento interno (via resultado líquido do período), não é uma situação sustentável no longo prazo, e que no médio prazo uma empresa que necessita constantemente de financiamento sem apresentar resultados positivos, tenderá a degenerar numa situação de insolvência, formulou-se a seguinte questão:

“Que medidas podem complementar o P.E.R., para prevenir “à priori”, que as empresas que recorrem a essa medida dão mais “certezas” aos seus credores que tendencialmente não serão declaradas insolventes e com um plano de liquidação de ativos?”

Pretende-se assim suscitar as seguintes questões:

1) Para que a empresa volte a ser uma entidade financeiramente saudável, não deveria o P.E.R. contemplar (em conjunto com o plano de reestruturação da dívida elaborado de acordo com a estimativa de libertação de *Cash Flows*) a possibilidade (ou mesmo obrigatoriedade) de alteração da equipa de gestão?

2) À semelhança do regime da Insolvência (art.º 220.º do C.I.R.E.), deveria o PER prever também a existência de uma entidade fiscalizadora?

As empresas entram em dificuldades quando os pagamentos que lhe são exigidos, não são compatíveis com o momento em que a empresa tem os meios financeiros

⁹ Entende-se por peças financeiras: balanço, demonstração de resultados e relatório e contas.

líquidos disponíveis para os satisfazer. Os meios financeiros são também uma “matéria-prima”, pelo que deve existir plena consciência que:

1. Não são inesgotáveis;
2. Tem um custo associado;
3. Devem ser “transformados” com um acréscimo de valor.

A conjugação de um plano adequado com uma alteração da equipa de gestão e uma (eventual) entidade fiscalizadora pode determinar (numa nova fase da vida da empresa, que é a sua revitalização), o sucesso no longo prazo e, no curto prazo, a capacidade de transmitir aos credores que podem de novo confiar no “saber - fazer” da mesma.

No decurso deste trabalho complementaremos a opinião do autor com o ponto de vista de duas empresas de consultoria.

1.3.2 - Propósito da investigação

A finalidade da investigação prende-se com a reflexão que foi efetuada sobre o Processo Especial de Revitalização e a conclusão a que se chegou da sua possibilidade de melhoria.

Não se pretende com esta investigação analisar criticamente:

1. As origens, os fundamentos e o incorporação no C.I.R.E. do P.E.R.;
2. Os procedimentos administrativos subjacentes ao P.E.R..

1.3.3 - Relevância do estudo

Entende-se que o estudo aqui apresentado pode ser relevante para a gestão das empresas (ou para os profissionais que prestam serviços de apoio a empresas em “situação económica difícil”¹⁰), pois pode permitir definir “sinais de alerta” para uma abordagem prática a ser incluída no P.E.R, mesmo que não seja legalmente obrigatória. A situação económica atual em que a sociedade vive e a globalização constante da economia, da informação e do conhecimento que cada empresário tem da sua empresa, pode indicar uma alteração aos paradigmas económicos historicamente aceites, como por exemplo, a “lei da oferta e da procura”. As empresas enfrentam a cada dia novos dilemas, que colocam em causa antigos paradigmas, como por exemplo, o conceito de matéria-prima. Hoje em dia a matéria-prima pode ser, ao contrário de outros tempos, desmaterializada (como por exemplo: empresas que tratam dados informáticos). As

¹⁰ A noção de situação económica difícil, encontra-se definida no art.º 17.º B do CIRE, pese embora não seja unânime entre os autores de referência qual ao verdadeiro alcance desta expressão.

economias tendem a ser cada vez mais competitivas, pela ótica da minimização dos gastos e não pelo aumento dos ganhos. Os recursos naturais e económicos são cada vez mais escassos, no entanto, a inovação e a criatividade poderão ser potenciadores de riquezas inimagináveis e com uma única limitação: a existência do ser - humano que as produz. As empresas em primeira instância são constituídas por seres - humanos, que possuem neles próprios a maior fonte de riqueza e vantagem competitiva, que a empresa a que pertencem pode possuir – a sua capacidade de inovar e criar. No entanto podem ser estes, normalmente denominados por equipa de gestão e colaboradores, a levar a empresa a entrar a numa espiral descendente de resultados.

Não será da responsabilidade (e interesse) dos intervenientes nos processos de revitalização de empresas, ajudar e consciencializar as equipas de gestão para uma mudança ao nível da sua estrutura de pessoal, sendo que esta pode ser “a pedra angular” para que a empresa renasça, com maior vitalidade e sem o receio de novamente passar por um processo de negociação com os credores?

1.3.4 – Metodologia utilizada

As opções metodológicas de pesquisa e validação de fontes tiveram como principal critério o número de vezes que as fontes eram referenciadas (1.3.4.1.). De seguida, para se efetuar uma possível validação da interpretação teórica, decidiu-se realizar reuniões de trabalho para recolha de opinião sobre os temas abordados junto de empresas de consultoria.

1.3.4.1 - Opções metodológicas

1.3.4.1.1– Componente teórica

Considerando a questão orientadora do estudo - aferir se poderá existir um impacto negativo no sucesso do P.E.R. se apenas houver um novo escalonamento no plano de pagamento da dívida da empresa - analisou-se, numa primeira fase, a literatura que indicasse quais os fatores que poderão estar associados à elaboração do plano associado ao P.E.R.. Os recursos utilizados foram na sua maioria a pesquisa em motores de busca na internet, com maior incidência no motor de busca Google¹¹ e no Google Académico¹², dado que desta forma rentabilizou-se o tempo consumido na procura de literatura sobre os temas, aumentou-se o nível de credibilização das fontes e aumentou-se a quantidade de informação analisada quando comparada com uma busca em uma ou

¹¹ Google: https://www.google.com/?gws_rd=ssl.

¹² Google académico: <https://scholar.google.pt/>.

mais bibliotecas. De salientar que foram efetuadas pesquisas no sítio da internet das Bibliotecas Municipais do Porto¹³, com recurso a “palavras-chave” como “processo especial de revitalização”, “insolvência”, “motivação empresarial”, “gestão de equipas”, entre outras.

1.3.4.1.2– Componente prática

Na perspetiva da recolha de dados, o objetivo centrou-se não propriamente nos comportamentos, mas antes nas intenções expressas nas respostas às questões colocadas.

Para o efeito, foram realizadas reuniões com duas empresas que disponibilizam aos seus clientes serviços de consultoria financeira e apoio à elaboração de planos associados a P.E.R..

Foi tentada junto do I.N.E. a obtenção de dados que permitissem analisar a correlação entre as empresas que recorreram ao P.E.R. e as que posteriormente recorreram à Insolvência¹⁴.

Foi efetuada consulta ao sítio na internet do D.G.P.J. e também não foi possível obter a informação desejada, tendo sido possível apenas concluir que o número de processos, após ter atingido um pico em 2012, tem vindo a diminuir, não sendo evidente a correlação entre P.E.R. e Insolvência.

¹³<http://bibliotecas.cmporto.pt/ipac20/ipac.jsp?profile=bmp&uindex=AW&term=Pereira,%20Denise&aspect=subtab166&source=~!horizon>

¹⁴ Em 2018-03-30 foi enviado, através do sítio da internet no I.N.E., a questão infra:

“Bom dia, estando neste momento a efetuar uma dissertação para efeitos de obtenção de Grau de Mestre em Direito - Ciências Jurídico-Processuais, solicito a vossa colaboração para me ser disponibilizado, se possível, informação do número de empresas que em Portugal recorreu ao Processo Especial de Revitalização (PER) desde 2012. Ainda se possível, das que recorreram a PER, quais as que se tornaram insolventes. Obrigado.”

No entanto foi respondido que:

“Agradecendo o pedido (...) informamos que o INE não produz a informação solicitada. Sugere-se o contacto com a Direção-Geral da Política de Justiça (D.G.P.J.)”.

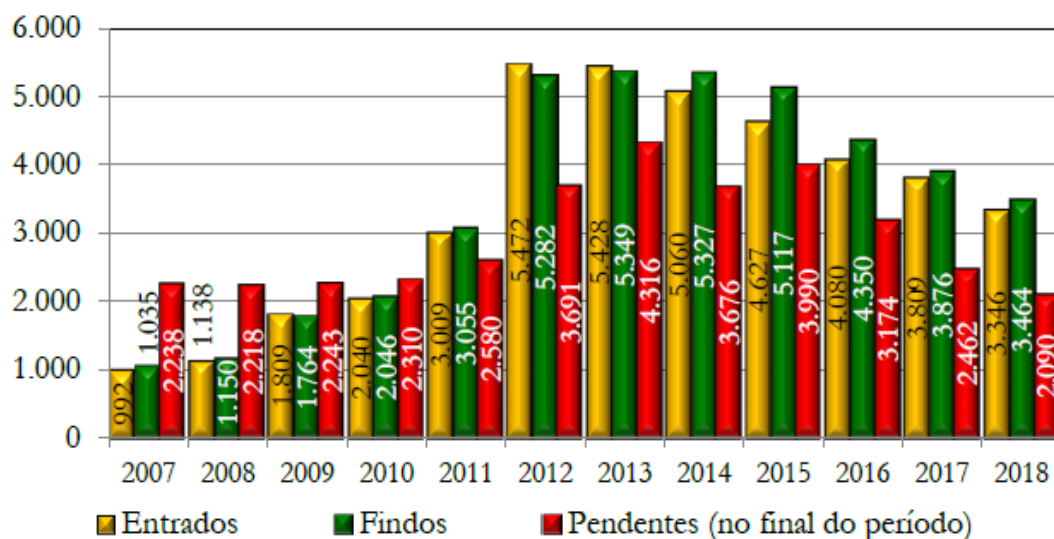


Figura 2 - Processos de falência, insolvência e recuperação de empresas nos tribunais de 1ª instância; Fonte: DGPI

1.4 - Estrutura geral da dissertação

O presente estudo está dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo contextualizou-se, essencialmente, a estrutura e o objetivo do presente trabalho, assim como os meios utilizados para responder à questão suscitada pelo autor. No segundo capítulo aborda-se a revisão da literatura (vulgo “estado da arte”) e a informação sobre as “fontes de informação” e a sua forma de validação.

Seguimos no trabalho para o terceiro capítulo onde se faz uma breve análise¹⁵ ao P.E.R., com uma abordagem ao motivo da sua implementação em Portugal, aos intervenientes (com especial enfoque no Administrador Judicial Provisório) e uma partilha de experiência de como decorre a negociação com os credores. Não é objetivo deste capítulo analisar e criticar exaustivamente a intenção do legislador aquando da elaboração da lei, mas apenas contextualizar no presente trabalho o P.E.R. O quarto capítulo começa por abordar a gestão de equipas e a sua motivação. O problema motivacional é algumas vezes referido pela sociedade como um “calcanhar de Aquiles” das empresas, pois é nele que reside um conjunto de forças (ou fraquezas) que orientam o comportamento de um indivíduo/equipa para um determinado objetivo. Posteriormente é abordado o tema das novas tendências de gestão e o capítulo termina com uma abordagem à tesouraria da empresa e às decisões da gestão quanto a

¹⁵ De notar que não é objetivo desta dissertação efetuar uma análise exaustiva e crítica às intenções do legislador aquando da elaboração do P.E.R., mas antes contribuir com uma visão da sua aplicabilidade no “dia-a-dia” e suscitar a possibilidade de melhoria.

investimentos, nomeadamente com o recurso a indicadores/critérios de análise de investimentos. No quinto capítulo é apresentada a componente prática deste trabalho. É assim apresentado o resumo de reuniões de trabalho efetuadas com empresas que prestam serviços de apoio a empresas, nomeadamente a empresas em dificuldades financeiras. Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões finais do investigador sobre o tema e sobre os resultados obtidos no “trabalho de campo”.

1.5 – Terminologia utilizada

No contexto deste trabalho irão ser utilizadas expressões que devem ser entendidas não como uma definição teórica mas em algo mais abrangente.

Assim:

- *Cash Flows*: unidades monetárias que a empresa consegue colocar à disposição do decisor para (re)investir;
- Empresa: é um conjunto de pessoas que estabelecem uma hierarquia e que estão dotadas de instrumentos capazes de atingir objetivos comuns e capazes de prestar serviços à comunidade ou disponibilizarem bens, tendo sempre em vista a obtenção de lucros para os sócios/acionistas;
- Incumprimento: será o ato de deixar de cumprir;
- Insolvência¹⁶: é aquele que tem a qualidade de insolvente;
- Insolvente: “que” ou “a pessoa” que não tem como pagar o que deve.

No que concerne aos termos em língua diferente da Portuguesa, sempre que possível, optou-se por manter no seu idioma original de forma a manter a contextualização do trabalho e a legibilidade do texto.

¹⁶ Para SERRA, Catarina em “Lições de direito da insolvência”, “O que deve compreender-se, desde logo, é que o incumprimento é um facto enquanto a insolência é um estado ou uma situação. Deve compreender-se, depois, que, a insolvência não se identifica nem depende do incumprimento. Embora ela possa manifestar-se, e geralmente se manifeste, através de uma multiplicidade de incumprimentos (...)”.

Capítulo 2 – Revisão da literatura

2.1 – Introdução

Este segundo capítulo tem como objetivo dar a conhecer ao leitor o estado da arte e as dificuldades com que o autor se deparou aquando da elaboração do presente trabalho (2.2). O capítulo termina com uma referência às fontes de informação e às diligências efetuadas para que as mesmas fossem consideradas credíveis e relevantes para a apreciação da matéria em estudo (2.3).

2.2 – Estado da arte

Para se avaliar a pertinência do tema começou-se por averiguar o que já teria sido analisado, escrito e sujeito a emissão de opinião crítica sobre a Lei que regula o P.E.R. com ênfase na sua aplicabilidade à realidade económica Portuguesa, isto é, até que ponto o P.E.R., conforme previsto legalmente no C.I.R.E. teria efeitos positivos na recuperação das empresas em situação económica difícil ou em situação de insolvência iminente, mantendo-se tudo o resto inalterável, nomeadamente a equipa de gestão.

Constatou-se, apesar de existirem vários autores (e “papéis de trabalho”) a evidenciarem análises críticas sobre as intenções do legislador no instituto vigente em Portugal, ou mesmo sobre artigos específicos do C.I.R.E. que regulam a matéria, não foi possível localizar nos repositórios de publicações nacionais um número significativo de publicações que de forma objetiva relacionassem a questão levantada neste trabalho, isto é, sendo o P.E.R. uma medida ao dispor das empresas para que seja possível a negociação com todos os credores, com vista à saída da empresa de uma situação económica difícil ou saída de uma situação de insolvência meramente iminente, o P.E.R. não poderá ser melhorado através da introdução de uma alteração obrigatória da (na) equipa de gestão?

Esta é uma questão que analisaremos no decurso do presente estudo, traduzida numa reflexão sobre a eficácia do P.E.R..

De notar que com a alteração introduzida pelo Decreto-lei 79/2017, de 30 de junho, nomeadamente com a referência no art.º 17.º A, n.º2 do C.I.R.E. a obrigatoriedade de apresentar:

“declaração subscrita, há não mais de 30 dias, por contabilista certificado ou por revisor oficial de contas (...), atestando que não se encontra em situação de insolvência atual, à luz dos critérios (...)”¹⁷.

¹⁷ Transcrição parcial do art.º 17º - A do C.I.R.E.

Esta obrigatoriedade vem introduzir, do ponto de vista do autor deste trabalho, uma componente de vinculação de um dos elementos financeiros da empresa, para validar a predisposição da empresa para a recuperação e não para a insolvência.

O reforço desta intenção é novamente verificado no art.º 17º-C, nº1 do C.I.R.E., dado que com a alteração, quando o legislador refere que:

“o processo especial de revitalização inicia-se pela manifestação de vontade da empresa e de credor ou credores (...) sejam titulares, pelo menos 10/prct de créditos não subordinados”¹⁸.

Isto é, com estas duas alterações, o legislador pretende que se vinculem também à elaboração do plano, por um lado “alguém que estará apto a atestar a recuperabilidade da empresa” e por outro lado “alguém (que representa pelo menos 10/prct) que ateste igualmente da sua real intenção de que o plano vai servir para liquidar a dívida aos credores”¹⁹, e que o recurso ao P.E.R. não é uma medida dilatória para atrasar a insolvência.

Face à ausência de publicações materialmente relevantes²⁰, iniciou-se uma pesquisa no sítio da internet do I.N.E. (para a obtenção de dados estatísticos fiáveis), de acordo com a metodologia definida, com o objetivo de obter uma correlação (ou mesmo identificação) de empresas que tivessem iniciado um P.E.R. e que posteriormente não tivessem iniciado um processo de insolvência.

Apesar das insistências, não foi possível obter dados relevantes que permitissem obter qualquer conclusão.

Esgotadas as possibilidades de obter matéria escrita para análise iniciámos uma busca junto de empresas prestadoras de serviços de apoio às empresas²¹ para avaliar a opinião das mesmas sobre a questão levantada no presente estudo²².

Concluimos que a opinião é semelhante à do autor deste trabalho, isto é, do ponto de vista legal, o P.E.R. tem falhas que estão a ser colmatadas (sendo disso exemplo a mais recente alteração introduzida pelo DL 79/2017 de 30 de junho), do ponto de vista

¹⁸ Transcrição parcial do art.º 17º -C do C.I.R.E.

¹⁹ De notar que na redação anterior apenas era suficiente a empresa e um credor comunicarem a todos os credores que a empresa iria iniciar um processo judicial para regularização de dívidas, para o Tribunal competente iniciar o P.E.R., e consequentemente nomear um Administrador Judicial Provisório. A figura do Administrador Judicial Provisório (competências e duração do mandato) serão analisadas em capítulo próprio.

²⁰ Considerou-se “artigos materialmente relevantes”, os que fossem elaborados por autores de referência na matéria de análise de C.I.R.E. e P.E.R..

²¹ Vulgo empresas de “consultoria”

²² O relatório das reuniões efetuadas com duas empresas é disponibilizado em anexo.

prático, no entanto, ainda existem limitações. Por exemplo, se a peça central da recuperação da empresa ²³(entenda-se “a equipa de gestão da empresa”) numa fase inicial fica limitada nos seus poderes com a nomeação do Administrador Judicial Provisório, findo o P.E.R., qual o motivo dessa mesma peça, se manter em pleno exercício das suas funções (sem controlo), sem que os credores “tenham uma palavra a dizer” sobre a execução do plano?

A título de exemplos:

1. Se na fase de negociação do plano os “atos de especial relevo”²⁴ estão vedados à administração da empresa, qual o motivo de após o P.E.R. ter sido concluído, não ser necessário a avaliação e validação dos credores²⁵ sobre os “atos de especial relevo”, que podem até influenciar a boa execução do plano já aprovado, homologado e com trânsito em julgado da decisão de homologação?
2. Se considerarmos o ato “venda de um bem (ou ativo)”²⁶ com mais-valia”, qual o motivo de, constantemente, não ser assegurado que o produto da venda é aplicado em redução de dívida histórica?
3. Se compararmos o art.º 17º -J com o art.º 220º, ambos do C.I.R.E., qual o motivo de no primeiro não se prever a fiscalização do plano como o consubstancia o segundo?

Concluimos, assim, pela inexistência de informação que permita seguir uma tendência sobre o assunto em análise. No entanto, merece-nos uma premente reflexão e análise, quiçá despertando o interesse dos autores sobre a questão.

2.3 - Fontes de informação

No decurso da revisão de literatura foram encontrados vários autores com publicações sobre o P.E.R..

Além destas publicações dos referidos autores, foram também sendo verificados “papéis de trabalho”²⁷ em que na bibliografia eram referidos autores, mas com menor frequência de referência.

²³ Que também foi a peça central da empresa ter chegado a uma situação de pré-insolvência.

²⁴ Os “atos de especial relevo” estão consagrados no art.º 16º1 do C.I.R.E.

²⁵ Na opinião do autor deste trabalho não seria necessário a validação de TODOS os credores, mas à semelhança do processo de insolvência, de uma Comissão de Credores.

²⁶ Deverá entender-se no contexto deste trabalho que “bem ou ativo”, são bens sujeitos ou não a registo mas que pertencem à empresa objeto do P.E.R.. por exemplo terreno, armazém, equipamento fabril, equipamento administrativo.

²⁷ Deverá ser entendido como “papéis de trabalho”: informação avulso disponibilizada em formações na Unidade de Formação Jurídica e Judiciária – Coimbra e dissertações de mestrado.

Desta forma foi possível validar as fontes de informação como credíveis e relevantes, para se poder elaborar o presente trabalho.

Conclusão:

Pela pesquisa efectuada não foi encontrada literatura materialmente relevante e suficiente que pudesse servir de guia orientadora para o presente estudo.

Se por um lado esta situação dificultou a elaboração da dissertação (dado não existir uma tendência sufragada pelos autores de referência), por outro, detetou-se haver um lado prático que não estava suficientemente explorado, tornando a investigação muito mais “aliciante”.

Capítulo 3 – O processo especial de revitalização

3.1 – Introdução

Este terceiro capítulo tem como objetivo iniciar a reflexão sobre a temática objeto do presente trabalho. Inicia-se com a abordagem ao P.E.R, nomeadamente o art.º 17º do C.I.R.E (3.2) onde já será possível ao leitor entender o enquadramento legal e familiarizar-se com as alterações introduzida em 2017, nomeadamente com o que parece ser, de acordo com o entendimento do autor, uma intenção do legislador de aproximação da componente legal à componente prática. O capítulo segue com uma abordagem dos intervenientes do processo (3.3) e com a uma explicitação do período crítico do P.E.R. que é a negociação com credores (3.4). Por fim é efetuada uma reflexão sobre o articulado do P.E.R. e uma comparação com o art.º 220 do C.I.R.E., onde se conclui que a legislação é omissa acerca da alteração da equipa de gestão e sobre a fiscalização das ações da equipa de gestão que serão conducentes à implementação do P.E.R..

3.2 – O P.E.R. – art.º 17º do C.I.R.E.

Como precursor do P.E.R. podemos apontar o Procedimento Extrajudicial de Conciliação (P.E.C.)²⁸ que tinha no entanto a intervenção do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (I.A.P.M.E.I).

A Lei 16/2012 de 20 de abril, destinada à revisão do C.I.R.E. e dando cumprimento ao acordado no “Memorando de entendimento sobre as condicionalidades de política económica”²⁹, celebrado entre o Governo Português, O Banco Central Europeu, a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional, mais especificamente no ponto “Enquadramento legal da reestruturação de dívidas de empresas e de particulares.”, introduz um novo processo no C.I.R.E. – o P.E.R., substituindo assim o P.E.C..³⁰

Como principal desvantagem do P.E.C. era referido que a empresa não beneficiava da suspensão das acções “em sede de tribunal”, isto é, no limite se um credor não se tivesse associado ao P.E.C. podia requerer a insolvência da empresa, deitando “tudo a perder”.

²⁸ O Decreto-Lei n.º 316/98, de 20 de outubro institui o procedimento extrajudicial de conciliação para a viabilização de empresas e situação de insolvência ou em situação económica difícil.

²⁹ Na sua versão original o documento é designado por “*Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality*”. A sua designação em Português foi obtida via sítio https://www.portugal.gov.pt/media/371372/mou_pt_20110517.pdf.

³⁰ O memorando referido introduziu também o Sistema Extrajudicial de Recuperação de Empresas (S.I.R.E.V.E.) no ordenamento jurídico Português através do Decreto-Lei 178/2012, de 3 de agosto.

A revisão do C.I.R.E. foi considerada relevante dado que permite a recuperação de devedores economicamente viáveis e numa fase pré - insolvencial ³¹. No entanto, Serra³² refere que “o maior risco é o de, depois de tudo, o devedor não conseguir evitar a declaração de insolvência”. Ou seja, se por um lado o procedimento vem permitir que as empresas com potencial de recuperação possam ter uma “segunda oportunidade”, por outro lado, depois de concluído o processo, a insolvência pode ser o destino final da empresa. Não está claro, na análise da documentação disponível, quais as causas deste destino.

Refere ainda Serra³³ que:

“a grande virtualidade do P.E.R. é a possibilidade, típica dos *hybrid procedures*, de a homologação judicial tornar o acordo (...) vinculativo para todos os credores”.

Sem dúvida que a obrigatoriedade de todos os credores seguirem o mesmo plano, é uma vantagem num processo de reestruturação. Não existe, à partida, o “benefício de alguns em detrimento do prejuízo de muitos” pelo que estarão todos comprometidos e interessados para que a empresa continue viva no mercado.

Na revisão da literatura concluímos que surgem algumas dúvidas sobre conceitos que são condição para que uma empresa esteja em condições para iniciar um P.E.R..

Como conceitos que suscitam mais dúvidas estão os vertidos no art.º 17º - A, isto é:

“Situação económica difícil ou em situação de insolvência meramente iminente”

No que diz respeito à situação económica difícil, o art.º 17º -B refere que para efeitos do C.I.R.E., a empresa que não tem liquidez ou não consegue obter crédito é uma empresa em “situação económica difícil” e assim poderá existir uma dificuldade anormal de atempadamente liquidar as suas responsabilidades junto dos credores. Já Martins³⁴, considera que

“existe dificuldade séria para cumprir (e não insolvência iminente) se a probabilidade de se verificar uma situação de insolvência não é superior à de a evitar”.

³¹ Em oposição ao regime até então vigente onde não existia qualquer alternativa à insolvência, com toda a carga negativa que o processo naturalmente tem.

³² SERRA, Catarina – Processo especial de revitalização – contributos para uma “retificação”.

³³ SERRA, Catarina – Processo especial de revitalização – contributos para uma “retificação”.

³⁴ MARTINS, Alexandre de Soveral - Um curso de direito de insolvência.

No que diz respeito à situação de insolvência iminente, o art.º 3º do C.I.R.E. refere:

“é considerado em situação de insolvência o devedor que se encontre impossibilitado de cumprir as suas obrigações vencidas”.

No mesmo artigo, mas no seu número 4, é referido:

“equipara-se à situação de insolvência atual a que seja meramente iminente, no caso de apresentação pelo devedor à insolvência”.

Isto é, o legislador nada refere quanto à situação do devedor para com os compromissos que se vencerão (vincendos). Serra³⁵ prefere abordar a situação de crise económica da empresa em detrimento de uma situação de insolvência. De facto a crise económica pode ser momentânea e recuperável a curto prazo.

Conforme se pode verificar o legislador acaba por trazer conceitos teóricos para a condição de elegibilidade das empresas³⁶, nada sendo referido quanto à situação financeira objetivamente observável. A título de exemplo, nada é referido quanto à capacidade da “atividade da empresa” em disponibilizar fundos monetários para satisfazer os credores³⁷.

Ultrapassada que esteja a verificação da “situação da empresa”, existe ainda a necessidade de ser apresentado no tribunal competente:

1. Declaração escrita, assinada e datada, com validade não superior a 30 dias antes da entrega do requerimento, subscrita por contabilista certificado ou por revisor oficial de contas que ateste que a empresa reúne as condições necessárias para a sua recuperação;
2. Declaração de manifestação de vontade da empresa e de credores que, não sejam especialmente relacionados com a empresa³⁸, que sejam titulares, pelo menos, de 10% dos créditos não subordinados.

Conseguindo a empresa reunir as condições previstas no articulado, o processo avança para a fase seguinte de nomeação de entidade que vai acompanhar a empresa na negociação com os credores.

³⁵ SERRA, Catarina - A falência no quadro da tutela jurisdicional dos direitos de crédito.

³⁶ De notar que não é pretensão do autor deste trabalho colocar em causa a necessidade da existência de conceitos teóricos vertidos na Lei, mas antes consciencializar que poderão existir critérios práticos que podem complementar o que a lei já refere.

³⁷ Esta capacidade da empresa em libertar fundos monetários com origem na sua atividade, pode ser observada pelo indicador *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization – E.B.I.T.D.A.*”

³⁸ O art.º 49º do C.I.R.E, define quais as características das pessoas consideradas “pessoas especialmente relacionadas”.

3.3 – Os intervenientes no processo

Iniciado o processo junto do tribunal competente³⁹, o juiz nomeia o Administrador Judicial Provisório⁴⁰ (A.J.P.).

De acordo com o art.º 17º -E, N.º. 2, caso o juiz decida nomear um A.J.P. a empresa fica impedida de praticar “atos de especial relevo”.

O Administrador Judicial (A.J.) deve (entre outros deveres) “atuar com independência e isenção, estando-lhes vedada a prática de quaisquer atos que, para seu benefício ou de terceiros, possam pôr em causa (...) a recuperação do devedor”⁴¹.

Compreende-se assim que para as funções de i) participação nas negociações e ii) acompanhamento da empresa até ao encerramento do P.E.R.⁴² seja nomeado um agente ou entidade pelo tribunal e não alguém sugerido pela empresa.

De notar, no entanto, que a gestão “corrente” da empresa permanece sob a alçada da equipa de gestão nomeada de acordo com as regras do Código das Sociedades Comerciais.

Assim está definida a primeira “peça” fulcral do P.E.R., restando a segunda “peça” para que a engrenagem do processo se inicie definitivamente, ou seja, a “chamada ao processo” dos credores da empresa.

Quando o devedor for notificado da nomeação do A.J.P. fica obrigado a comunicar no imediato com todos os credores, convidando-os a participar nas negociações, conforme disposto no art.º 17º -C do C.I.R.E.

De salientar que é uma obrigação do devedor “convidar a participar no P.E.R.” todos os credores, após ter recebido a notificação da nomeação do A.J.P., no entanto os credores podem a qualquer momento do período das negociações participar nas mesmas.

Estão assim reunidas as condições para se iniciar o período de negociação entre o devedor e os credores.

3.4 – O período de negociação com os credores

De acordo com o art.º 17º -D qualquer credor dispõe de 20 dias para reclamar créditos.

³⁹ O processo é iniciado em tribunal com a entrega da documentação a que alude o art.º 17º-C, número 1.

⁴⁰ A Lei 22/2013, estabelece o estatuto do administrador judicial. No caso do P.E.R. a designação completa é Administrador Judicial Provisório (A.J.P.).

⁴¹ Transcrição parcial do art.º 12º da Lei 22/2013.

⁴² O art.º 17-J determina em que momento as funções do A.J.P. cessam.

É dever do A.J.P. elaborar a lista provisória de créditos e apresentá-la no tribunal, podendo a mesma ser impugnada.

Findo o prazo das impugnações, o devedor e os credores dispõem de dois meses⁴³ para concluir as negociações. Mediante acordo prévio entre o devedor e o A.J.P., este prazo pode ser prorrogado (unicamente) por mais um mês⁴⁴.

Este período é crítico dado que se “jogará o destino da empresa”. Se por um lado a empresa se encontra numa posição negocial fragilizada (dado que está sujeita às condições que os principais credores querem ver aplicadas aos seus créditos), por outro lado demonstra (nem que seja teoricamente) uma vontade de reconhecer que não tem capacidade para liquidar os valores em dívidas nas condições que lhe estão a ser exigidas, e que caso os credores não a acompanhem neste processo, o desfecho poderá ser a insolvência com liquidação de ativos.

Pese embora se compreenda que o A.J.P. deva ajudar de uma forma imparcial a empresa neste processo de negociação, já não se consegue compreender com tanta facilidade que numa fase posterior (e conforme referido na Lei) o mesmo cesse funções com o encerramento do processo.

Ou seja, é de difícil compreensão que o legislador tenha previsto a entrada de um agente ou entidade, para negociar com os credores, mas que após as negociações não exista qualquer entidade fiscalizadora para validar se:

1. O que foi acordado e aprovado foi corretamente aplicado a/por todos os credores;
2. A gestão da empresa está a ser efetuada de forma cuidada e com o objetivo de permitir que, o que foi acordado com os credores (e as expectativas de recuperação que foram transmitidas no período de “stand still”) está sempre presente nas decisões do “dia-a-dia” e nas decisões de investimentos de médio longo prazo.

Conclusão:

Não é assim visível que no C.I.R.E. exista uma componente objetiva e prática (e consequentemente comprovável), que corrobore que a empresa está já numa situação que não consegue repetidamente liquidar os compromissos assumidos para com os

⁴³ Não devendo este prazo ser confundido com 60 dias.

⁴⁴ Saliente-se que no período de negociações, os credores não podem, de acordo com o art.º 17º -E instaurar ações para cobrança coerciva da dívida. Este período é designado por “stand still”.

credores (incluindo principalmente os seus trabalhadores) mas que com uma negociação com os mesmos (por exemplo, através da negociação de planos de pagamento mais dilatados no tempo), vão liquidar a dívida histórica e voltar a ser uma empresa economicamente viável⁴⁵. Do ponto de vista do autor deste trabalho, é com a introdução da obrigatoriedade de documento assinado por contabilista certificado ou por revisor oficial de contas que ateste que a empresa reúne as condições necessárias para a sua recuperação, que se dá o “primeiro passo” para que efetivamente a situação de insolvência seja afastada no início do P.E.R. e se transmita aos credores que a empresa é viável, evitando assim medidas dilatórias que podem vir a ser mais prejudiciais para os credores do que propriamente a declaração imediata da insolvência.⁴⁶

No que diz respeito à gestão da empresa, o autor deste trabalho considera (e face à ausência de matéria publicada considerada relevante) que a gestão da empresa deveria ser alterada⁴⁷, dado que não existem as evidências “à priori” que com gestão atual, a revitalização vai ter sucesso (aliás, a gestão atual já deu provas que consegue trazer a empresa para uma situação económica difícil e não o inverso). É de notar que o legislador pode também ter tido esta intenção. O que leva a este entendimento deriva da “interpretação da lei”⁴⁸, dado que o legislador refere e assegura em articulado próprio que após o “início integral” do P.E.R. deve ser imediatamente nomeando um A.J.P.⁴⁹ e limita (também em articulado próprio⁵⁰) os poderes da gestão da empresa, no entanto nada refere quanto ao momento após a cessão das funções do A.J.P..

Por último, da análise efectuada não se conseguiu encontrar justificação para ausência da possibilidade de o P.E.R. ser “auditado” por entidade fiscalizadora como acontece na situação de insolvência (e está vertido na lei no art.º 220º do C.I.R.E.). Efetivamente o P.E.R. está construído para ser um processo ágil (resolvido em 3 meses), mas sobre o “pós-P.E.R.”, a legislação é omissa.

⁴⁵ Para VASCONCELOS, L., em “Recuperação de empresas: o processo especial de revitalização” ,citando J.M. Coutinho, uma empresa economicamente viável é aquele que consegue “viver” no seu mercado para gerar lucros ou pelo menos cobrir os custos de produção.

⁴⁶ Tomemos por exemplo a venda de património, isto é, num contexto de desvalorização do mercado imobiliário, atrasar a possibilidade de colocar o ativo à venda sob a alçada de um Administrador Judicial, pode-se traduzir numa perda de valor para a massa da insolvência.

⁴⁷ Entende-se no contexto deste trabalho que uma alteração à equipa de gestão pode passar por uma complementaridade (por exemplo introduzir representante dos trabalhos na gerência da empresa) ou mesmo por substituição/diminuição de poderes de gestão).

⁴⁸ A afirmação “interpretação da lei” deve ser considerada como uma tentativa do autor, considerando os conhecimentos adquiridos na exploração do assunto do presente trabalho, em descobrir a intenção do legislador.

⁴⁹ Cfr. art.º 17º -C, N.º 4 do C.I.R.E.

⁵⁰ Cfr. art.º 17º -E, N.º 2 do C.I.R.E.

Capítulo 4 – A gestão

4.1 – Introdução

As empresas são constituídas por pessoas, máquinas e equipamentos, mas, na base, são as pessoas que diferem de empresa para empresa. É nas pessoas que reside o “saber - fazer” da empresa que posteriormente é aplicado nas máquinas para que “elas” possibilitem a concretização da ideia em algo físico que o consumidor final vai reconhecer como sendo de “valor” para o seu dia-a-dia.

Quer a equipa de gestão seja constituída por uma pessoa (por exemplo empresas familiares) ou por várias (tipicamente sociedades anónimas com conselhos de administração), estará sempre dependente de um conjunto de pessoas que, no limite, são capazes de paralisar a empresa ou fazê-la ser “o melhor lugar para trabalhar”.

No entanto, não são só as pessoas que constituem as empresas. O espaço físico, as máquinas disponíveis, as condições gerais de trabalho, são também importantes para que a empresa atinja o sucesso. Será do “senso comum” compreender que uma empresa em que o espaço físico é totalmente desadequado à concretização da sua atividade, dificilmente “entregará ao consumidor final” algo que ele valorize.

Assim é também importante estar atento aos sinais externos à empresa, nomeadamente à concorrência, para se poder investir na dinamização da empresa (por exemplo: aquisição de novos equipamentos; remodelação do espaço físico) para que os seus produtos sejam uma referência positiva no mercado.

4.2 – Gestão de equipas

“O que é mais importante: Possuir a estratégia correta ou executar bem essa estratégia?”⁵¹, eis uma questão importante que se coloca no planeamento da gestão das empresas.

Para Murray⁵², os críticos referem que o plano teórico está numa tendência crescente, o que levou a que alguns líderes empresariais, deixassem de entrar no “pavilhão da produção” das suas empresas. No entanto é sempre necessário haver nas empresas alguém cuja função seja “pensar” – pensar nas PESSOAS e nos PROCESSOS.

As equipas de gestão além de gerirem recursos materiais, têm de saber gerir recursos imateriais como as emoções dos seus colaboradores.

⁵¹ MURRAY, Alan “Gestão de empresas segundo The Wall Street Journal”.

⁵² MURRAY, Alan - Gestão de empresas segundo The Wall Street Journal

A motivação é o ato de motivar ou de se motivar⁵³, ou seja, pode ser visto como:

1. a ação de despertar o interesse para algo, ou
2. o conjunto de fatores que determinam a conduta de alguém, associados ao processo que desencadeia uma atividade consciente.

Daqui podemos inferir que a motivação não se compra nem se vende, é originada com base em fatores que determinam e condicionam a vontade de agir.

A motivação depende de fatores inerentes a cada indivíduo, como por exemplo, vivência familiar, traumas, conquistas pessoais, sonhos. Neste cenário como é possível motivar uma equipa com uma mesma fonte inspiradora, por exemplo, uma palestra, um livro, um filme, etc.?

Para alguns autores é mais produtivo, direcionado e assertivo afirmar que a mesma fonte desafiadora deverá antes despertar um processo de questionamento interno que por sua vez deverá desencadear a motivação, e conseqüente uma ação externa. Para Tomanini⁵⁴:

“Quando entro em um auditório para palestrar, a primeira coisa que eu digo é: “Eu não vim aqui para motivar ninguém! Eu vim desmotivar”. Antes que o responsável pela minha contratação me expulse da sala, eu explico: ”Quanto mais inseguros, reflexivos e pensativos vocês saírem daqui, melhor. Sinal de que produzi algum efeito, deixei uma “pulga atrás da orelha de cada um”, e algo em vocês precisa ser mudado. Mas o que vai ser mudado, quando, onde e como, isso é com vocês.”⁵⁵. Assim, em linha com o pensamento do autor, a motivação vai depender acima de tudo do autoconhecimento que cada indivíduo possui de si próprio, avaliando constantemente as suas potencialidades e limitações. O mesmo autor no seu livro “Na trilha do sucesso” refere ainda que em 1954 foi batido o recorde mundial da milha pelo atleta Roger Bannister. Depois deste, outros corredores teriam realizado melhores tempos. Quando confrontados com o motivo pelo qual queriam ser os primeiros as respostas foram as mais variadas. Entre elas destaca-se a afirmação de um corredor que entendia que o correr seria um teste de julgamento, velocidade e também de resistência, outro

⁵³ In “<https://www.priberam.pt/dlpo/motivação>”.

⁵⁴ TOMANINI, Cláudio - Venda muito mais - Na trilha do sucesso.

⁵⁵ TOMANINI, Cláudio - Venda muito mais - Na trilha do sucesso.

respondeu que tinha corrido para obter reconhecimento e outro que apenas teria corrido para ter um casaco de couro e uma namorada⁵⁶.

Podemos assim ser levados a pensar que, apesar de existirem vários denominadores comuns (como por exemplo, o mesmo desporto, a mesma pista), o que os fez correr foram motivos diferentes, ou seja, motivações diferentes

Cabe às equipas de gestão identificarem “o motivo” que faz com que cada um dos seus colaboradores se sinta como peça fulcral da engrenagem da empresa para que esta seja uma unidade capaz de gerar lucros.

Para Castañeda⁵⁷, “não se pode gerir uma empresa apenas através dos números, devido ao risco de sermos “atropelados” por algo que não quantificável”.

4.3 – As novas tendências de gestão

A empresa é um sistema vivo assente em duas componentes: interna e externa.

Se internamente questionamos: Como gerir gerações? Gerir os “Baby boomer’s”⁵⁸ é igual a gerir “Millennials”⁵⁹?

Ao nível externo questionamos: o consumidor de ontem, será consumidor hoje? E amanhã, o que o impedirá de ser concorrente?

Passaremos então a analisar a evolução da componente interna.

Quando a informação é um elemento praticamente desmaterializado, o órgão de gestão da empresa deve garantir o acesso a dados que permitem que todos os colaboradores tenham consciência:

1. Das suas funções na estrutura;
2. Das atualizações internas e externas;
3. Dos princípios orientadores do dia-a-dia da empresa.

Se para as gerações mais recentes o acesso, e o “colocar em causa”, os dados que lhe são disponibilizados é quase uma “característica inata”, nas gerações mais antigas “alterar o que já está enraizado e que produz resultados positivos” é mais complicado de assimilar.

⁵⁶ Pese embora a referência bibliografia seja de 2009, entendeu-se manter considerando a pertinência e a reflexão que despertou no autor do presente trabalho. Efetivamente existem diversos motivos internos para um mesmo objetivo externo, pelo que a “motivação criada pelas equipas de gestão”, deve ser efetuada como uma provocação para despertar a reflexão interna de cada indivíduo.

⁵⁷ CASTAÑEDA, Luis - Como destruir uma empresa em 12 meses...ou antes.

⁵⁸ “Baby boomer’s”: pessoa nascida entre 1946 e 1964 na Europa. O seu ambiente de formação de personalidade está rodeado de uma forte visão política e estão relacionados com a criação do movimento “hippie”.

⁵⁹ “Millennials” (também designados “Geração Y”): filhos da “Geração X” e netos dos “Baby boomer’s” são apresentados como a primeira geração digital. Nasceram entre 1980 e 2000 e desde pequenos que criaram uma relação íntima com a tecnologia, incluído as redes sociais, e dominam a *world wide web* (vulgo internet).

Para Mações⁶⁰, como referência de estudiosos da gestão, são referidos:

1. Frederick Taylor e a teoria da gestão científica;
2. Henri Fayol e a teoria da gestão administrativa.

Se para Taylor os princípios da gestão baseavam-se em:

1. Colocar as pessoas certas nos postos de trabalho corretos, com as ferramentas e os equipamentos mais adequados;
2. Estabelecer um método standardizado de executar o trabalho;
3. Providenciar incentivos para o trabalhador⁶¹.

Ou seja, o problema que se colocava era como organizar de forma eficiente todos os fatores de produção.

Já para Fayol o importante era uma gestão eficiente dos processos operacionais da força de trabalho, isto é, não basta ser eficaz, mas tem de ser eficiente. A principal abordagem da “escola de Fayol” era a melhoria da eficiência da gestão de toda a organização e não só o processo produtivo.

O reconhecimento, por alguns gestores, da necessidade de que gerir o conhecimento⁶² é mais importante do que gerir a eficácia ou eficiência de processos.

Um sistema que permita que o conhecimento seja:

1. Sinalizado;
2. Organizado;
3. Partilhado;

entre os colaboradores, vai ser por certo um ativo muito valioso.

Em resumo, as teorias da gestão passaram a valorizar muito mais o conhecimento e a desvalorizar, ou melhor, a relegar para segundo plano a eficácia ou a eficiência dos processos.

Também na componente externa, ou seja no relacionamento com o consumidor, tem havido evolução.

Se numa fase inicial o consumidor não tinha grande liberdade de escolha, sendo disso exemplo a célebre frase de Henry Ford⁶³: “O cliente pode escolher a cor do carro,

⁶⁰ MAÇÕES, Manuel - Manual de gestão moderna.

⁶¹ Henry Gantt, colega de Taylor, contribui para melhorar a “fórmula de Taylor”, ao introduzir fatores de humanização como o pagamento de bónus além do salário fixo.

⁶² O conhecimento é o resultado do tratamento de dados e informação.

⁶³ Henry Ford: fundador da Ford Motor Company. A introdução do seu modelo “Ford T” revolucionou os transportes e a indústria dos Estados Unidos da América.

desde que seja preta”, nos dias de hoje, quase nos podemos atrever a dizer que “o cliente pode CONSTRUIR o carro que quer e, se quiser, a cor MUDA TODOS OS DIAS”.

Na era da globalização, a gestão da empresa teve de aprender a lidar com “as redes sociais”, e a forma como influenciam as tendências de consumo.

O consumidor está mais e melhor informado e o “marketing” alterou a sua estratégia de comunicação. De acordo com Rez⁶⁴, o “marketing de conteúdo” é o oposto do anúncio, isto é, ao invés de explorar a atração do cliente pelo produto através da identificação com uma marca ou com um logótipo, inserindo essa marca ou logótipo no campo específico do produto, o marketing de conteúdo pretende criar uma relação com o cliente através da criação de algo que ele realmente deseja, para que sirva os propósitos e ideias da marca – é atingir o público-alvo e não tentar chamá-lo com uma oferta para no momento seguinte desiludi-lo.

Em resumo, o perfil do consumidor (também) alterou, e a forma como as empresas interagem com esta nova entidade (o consumidor informado), faz com as suas estratégias de comunicação também se alterem. Caso não o façam, o consumidor, pode se tornar num concorrente e aniquilar a empresa.

4.4 – A tesouraria e as decisões da equipa de gestão quanto aos investimentos

Podem ser apontados como “fatores críticos de sucesso de uma empresa”:

1. O domínio da tecnologia;
2. O acesso ao capital;
3. A capacidade para suprir competitivamente necessidades reais de mercado.

No entanto um fator igualmente de sucesso é a capacidade que a administração da empresa tem em gerir a tesouraria⁶⁵.

Durante a vida da empresa existem vicissitudes que podem ser as condicionantes para despoletarem uma crise económico-financeira.

Para Subtil⁶⁶, uma das fases que indica o início da espiral descendente da empresa para uma crise (e possivelmente a uma situação de insolvência) é quando a tesouraria líquida⁶⁷ atinge valores negativos.

⁶⁴ REZ, Rafael - Marketing de conteúdo – A Moeda do Século XXI.

⁶⁵ Uma gestão cuidada de tesouraria tem como pressuposto a gestão em situações de *déficit* e em situações de *superavit*. Se é unanimemente aceite que uma situação de *déficit* é prejudicial para a empresa, uma situação de excesso de tesouraria pode igualmente ser prejudicial dado que, podem estar a deixar de ser aplicados fundos monetários, no limite em ativos sem risco, e consequentemente não existirem proveitos para a empresa.

⁶⁶ SUBTIL, Raposo Subtil & Associados - Sociedade de Advogados, RL - Guia prático da recuperação e revitalização de empresas.

A empresa pode ter um plano de negócios perfeito, mas na prática pode não “singrar no mercado” se ninguém se preocupar com a forma como angaria/aplica os fundos monetários, isto é, a organização da tesouraria no curto prazo desempenha um papel fundamental na organização empresarial no curto prazo e no médio longo prazo.

Uma gestão cuidada dos meios financeiros ao dispor da empresa vai permitir a criação de uma reserva que poderá vir a ser utilizada num processo adaptativo permanente às novas necessidades/solicitações do mercado.

No entanto surge a questão de como avaliar os investimentos, “à priori e sem disponibilização de fundos”.

Em Silva e Queirós⁶⁸, estão identificados, entre outros, quatro critérios para a decisão de investimentos:

1. Valor Atual Líquido;
2. Índice de Rendibilidade;
3. Período de Recuperação do Investimento;
4. Taxa Interna de Rendibilidade;

Com um maior ou menor grau de complexidade, com um maior ou menor de grau de pressupostos (questionáveis ou não), cabe à equipa de gestão decidir qual o melhor critério, ou utilizando uma linguagem tecnicamente adequada, o critério que melhor se adequa à realidade da empresa e do mercado onde a mesma se insere.

No quadro infra resume-se as fórmulas de cada um dos indicadores e as suas insuficiências:

Designação do indicador	Fórmula matemática	Insuficiências
Valor Atual Líquido (V.A.L.)	$VAL = I_0 - \sum_{i=1}^n CF_i (1+r)^{-i}$ $I_0 - Investimento\ inicial$	É um valor absoluto e como tal não tem associado a rendibilidade do investimento.
Índice de Rendibilidade (I.R.)	$IR = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i (1+r)^{-i}}{I_0}$ $I_0 - Investimento\ inicial$	Não deve ser visto como uma alternativa ao VAL; Altamente recomendável que não seja utilizado aquando da análise de

⁶⁷ Para GONÇALVES, Cristina *et all* - *Relato financeiro - interpretação e análise - 2ª edição* - a tesouraria líquida é a diferença entre a tesouraria ativa e a tesouraria passiva, ou seja, entre os meios facilmente disponibilizáveis e as dívidas a liquidar resultantes de financiamentos correntes obtidos.

⁶⁸ SILVA, Eduardo Sá e QUEIRÓS, Mário - *Gestão financeira - Análise de investimentos*.

	<table border="1"> <tr> <td>IR</td> <td>“Decisão”</td> </tr> <tr> <td>>1</td> <td>Investir</td> </tr> <tr> <td><1</td> <td>Não investir</td> </tr> <tr> <td>=1</td> <td>Indiferença</td> </tr> </table>	IR	“Decisão”	>1	Investir	<1	Não investir	=1	Indiferença	projetos mutuamente exclusivos												
IR	“Decisão”																					
>1	Investir																					
<1	Não investir																					
=1	Indiferença																					
Período de recuperação do investimento (P.R.I.)	<p>Este indicador deve ser calculado com recurso a uma tabela onde se identifique:</p> <p>Ano; $CF_i(1+r)^{-i}$; $\sum CF_i(1+r)^{-i}$.</p> <p>Exemplo:</p> <table border="1"> <tr> <td>Ano</td> <td>Ano 1</td> <td>Ano 2</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>$CF_i(1+r)$</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> </tr> <tr> <td>$\sum CF_i(1+r)$</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>..</td> </tr> </table> <p>No ano em que o $\sum CF_i(1+r)^{-i}$ é superior a “0”:</p> <table border="1"> <tr> <td>PRI</td> <td>“Decisão”</td> </tr> <tr> <td>< vida útil</td> <td>Investir</td> </tr> <tr> <td>> vida útil</td> <td>Não investir</td> </tr> <tr> <td>= vida útil</td> <td>Indiferença</td> </tr> </table>	Ano	Ano 1	Ano 2	...	$CF_i(1+r)$	$\sum CF_i(1+r)$	PRI	“Decisão”	< vida útil	Investir	> vida útil	Não investir	= vida útil	Indiferença	A rapidez de recuperação, sem considerar a rendibilidade, é uma limitação.
Ano	Ano 1	Ano 2	...																			
$CF_i(1+r)$																			
$\sum CF_i(1+r)$																			
PRI	“Decisão”																					
< vida útil	Investir																					
> vida útil	Não investir																					
= vida útil	Indiferença																					
Taxa interna de rentabilidade (T.I.R.)	<p>O indicador TIR é utilizado, quando o investidor tem interesse em determinar a taxa de remuneração do capital investido, para por exemplo, compará-la com a de um ativo sem risco⁶⁹.</p> <p>A T.I.R. é a taxa de atualização aplicada aos <i>Cash Flows</i>, em que o resultado da soma dos mesmos é igual ao capital investido: T.I.R. = r</p> $\sum_{i=1}^i CF_i(1+r)^{-i} = I_0$	<p>A T.I.R. implica que os <i>Cash Flows</i> sejam reinvestidos à própria TIR, o que na realidade pode não acontecer.</p> <p>Não informa sobre a riqueza criada.</p>																				

⁶⁹ Em regra é utilizado como referência de “ativo sem risco” as “obrigações de tesouro”, assim, se o investidor dispõe de um número limitado de unidades monetárias, pode sempre optar por um investimento com risco mas tendencialmente “exige” uma rendibilidade mais elevada do que a proporcionada por um ativo sem risco.

	Se TIR	“Decisão”
	> taxa comparativa	Investir
	< taxa comparativa	Não investir
	= taxa comparativa	Indiferença

Tabela de indicadores 1 – adaptado de SILVA, Eduardo e QUEIRÓS, Mário.

Os indicadores referidos supra têm a função de orientar o decisor se, “à priori” e com os pressupostos que permitem calcular os *Cash Flows*, o projeto será do interesse da empresa.

No entanto, se por um lado, não se deve escolher apenas um indicador, por outro lado, conjugar uma série quase ilimitada de indicadores pode igualmente restringir e confundir a ação da gestão. Mas temos por certo que se a decisão de investir for apenas por “feeling da gestão” ou “sentir que o mercado está a dar sinais que precisa do produto”, a probabilidade de o investimento ser “o primeiro passo para a abismo” é consideravelmente superior, quando comparada com uma decisão fundamentada por um conjunto de indicadores válidos e aceites pela comunidade empresarial.

Conclusão:

As teorias de gestão têm-se revelado evolutivas e adaptativas ao longo do tempo, e o que no século 19 era inovador, no dias de hoje pode ser o catalisador para perder “grandes mentes para a concorrência” e/ou iniciar a destruição da empresa.

As pessoas sempre foram importantes nas organizações, no entanto, a forma como a gestão das empresas encara o ativo “conhecimento”, tem vindo a evoluir. Se o “trabalhador” evoluiu nas suas necessidades, o “consumidor” e a “forma como chegar ao consumidor” também evoluiu. Hoje o “trabalhador”, tendencialmente, tem um sentido crítico apurado e quer contribuir para a melhoria dos resultados da empresa e o “consumidor” tem ao seu dispor mais informação, é mais exigente e menos fidelizado a “marcas ou logótipos”.

Constatamos assim que a gestão da empresa tem de se adaptar às novas exigências do seu meio envolvente (interno e externo). Essa adaptação pode carecer de investimento (em ativos, em formação ou em publicidade). Cabe aos gestores terem consciência que existe um conjunto de indicadores teóricos (teoricamente fiáveis) que

lhes permitem, sem o recurso a meios financeiros, simular cenários para poderem tomar uma decisão com um menor grau de risco de falhar e levar a empresa para um cenário de insolvência.

Cabe aos intervenientes no P.E.R., que ativamente participam na elaboração de planos de revitalização, dotar a empresa de informação que permita questionar se:

1. O seu negócio⁷⁰ ainda acrescenta valor à economia onde se insere;
2. As opções para a revitalização, no que diz respeito a investimento em ativos fundamentais ao desempenho da empresa, são as mais corretas;
3. a gestão da empresa estará familiarizada com o novo perfil do consumidor, ou melhor, com a volatilidade do perfil do consumidor.

⁷⁰ Tanto o modelo de negócio como “a forma de o fazer” são de extrema importância. A título de exemplo, o negócio de venda de frigoríficos será rentável, no entanto se a empresa o fizer em zonas do globo de frio extremo, pode não ter tanto sucesso.

Capítulo 5 – Componente prática

5.1 - Introdução

No decurso da elaboração do presente trabalho, foram efetuadas reuniões com empresas intervenientes em processos de recuperação de empresas, vulgo “empresas de consultoria”.

Estando conscientes que o Processo Especial de Revitalização é uma medida judicial para a revitalização das empresas, e que o foco deste trabalho é efetuar uma reflexão prática sobre o mesmo, incluindo a sinalização de propostas de melhoria, disponibilizaram-se para o apoio na recolha e tratamento de informação.

5.2 – Caracterização das empresas participantes e resumo das reuniões

As empresas participantes nesta componente já apresentam um histórico significativo no mercado português e têm no seu perfil de cliente o típico tecido empresarial português, isto é, pequenas empresas de estrutura familiar em que a gestão está alicerçada no empresário ou em equipas de gestão reduzidas.

O empresário que tipicamente recorre ao P.E.R., fá-lo porque está numa situação de “estrangulamento financeiro”, no entanto existem igualmente empresários que recorrem à medida como estratégia de recuperação ou por anteciparem problemas num curto espaço de tempo.

Pese embora o P.E.R. seja uma medida que os seus clientes em “dificuldades financeiras extremas” conhecem, não querem usá-la. Nos casos em que os seus clientes já indiciam ações judiciais iminentes (ou mesmo já em curso), são as próprias a aconselhar o início do processo.

Reconhecem no P.E.R. um instrumento com valor acrescentado dado que:

1. Afasta o estigma da insolvência;
2. Permite salvar empresas e postos de trabalho;
3. Teoricamente junta todos os credores para viabilizar uma empresa em dificuldades.

no entanto detetam lacunas “na partida para as negociações”, tais como:

1. O excesso de protecionismo do devedor quando comparado com ausência de legislação que proteja os garantistas, levando a que os credores possam acionar os garantistas enquanto os devedores estão na fase de “stand still”, dificultando o processo negocial;

2. A dependência excessiva dos “procedimentos do sistema judicial”, isto é, após a aprovação e homologação do plano, a decisão de homologação ainda vai ser sujeita a recurso, o que pode atrasar a implementação da recuperação.

Quanto aos efeitos visíveis do P.E.R., numa das empresas participantes foi possível apurar que:

“Da totalidade das empresas que recorreram ao Processo Especial de Revitalização, 88,46% foram aprovados. Dos que foram aprovados 65,22% encontram-se ainda em atividade e 34,78% encontra-se em situação de Insolvência.”.

Por último foi possível sinalizar as seguintes propostas de melhoria:

1. Deveria existir um órgão fiscalizador pós - P.E.R., isto é, os credores aprovam um plano assente em determinados pressupostos, que posteriormente não são fiscalizados por uma entidade, o que pode levar a situações de “gestão danosa” e/ou agravamento da possibilidade de recuperação da devedora, potenciando a situação de insolvência.

Neste contexto foi identificado que a figura do “mediador judicial” podia ser estendida ao pós - P.E.R., ou o órgão fiscalizador podia ser constituído por trabalhadores e credores com maior exposição;

2. A produção de efeitos deveria ser mais célere, isto é, a possibilidade de recursos deveria ser inexistente. Consciente que poderia reduzir os direitos dos credores, mas a ausência de recursos, ou um tratamento autónomo dos mesmos que não inviabilizasse o trânsito em julgado da sentença de homologação, seria recomendável, para a própria revitalização da empresa.

Conclusão:

Após o tratamento da informação recolhida, não foi possível inferir sobre se os planos subjacentes ao P.E.R. estão a produzir o efeito de revitalização, no entanto existe a perceção que o P.E.R. pode ser melhorado com a introdução de um órgão fiscalizador. Nas reuniões realizadas, ficaram por apurar as competências do órgão fiscalizador, dado que, se por um lado, “o típico empresário em dificuldades” pode não aceitar uma diminuição dos poderes de gestão, por outro lado, uma mudança na equipa de gestão (por alteração ou complementaridade) iria potenciar a perspectiva de recuperação da empresa.

Capítulo 6 – Conclusão

6.1 – Conclusão

Desde o início deste trabalho subsistiu a ideia de que o P.E.R. podia ser melhorado. Não foi objetivo do trabalho debruçar-nos sobre as melhorias para a componente legal (exemplo: clarificação de conceitos), mas antes sobre as melhorias a serem implementadas na lei para uma melhor aplicabilidade ao tecido empresarial Português que está em dificuldade e que se quer revitalizar com recurso ao P.E.R..

As empresas não ficam em dificuldade de um momento para o outro, conforme se constatou. A empresa necessita de interagir com o seu meio interno e externo para assim poder crescer e contribuir positivamente para a economia onde se insere. Esse contributo é traduzido na criação/manutenção de postos de trabalho e influência positiva no P.I.B..

Os autores de referência que dissertam sobre o P.E.R., como é expectável, tentam clarificar conceitos para que os intervenientes no processo possam ser claramente sinalizados e elegíveis para o processo.

Não foi possível encontrar uma tendência de proposta de melhoria para a componente prática (exemplo: modelos para a apresentação de planos de recuperação junto dos credores), no entanto sinalizou-se um conjunto de indicadores que podem servir de referência para a elaboração do plano ou para a decisão de investimentos.

Como limitação para a elaboração do estudo, podemos identificar a ausência de dados disponíveis para se poder correlacionar o P.E.R. com a insolvência. Podendo eventualmente não ser esclarecedor, sempre se conseguiria ter uma noção de quantas empresas recorrem a P.E.R. mas posteriormente a solução passa pela insolvência.

A questão de relacionar o P.E.R. com insolvência reveste-se de uma complexidade que pode à partida não ser de fácil estudo, dado que os planos contemplam uma série de medidas que podem ser de difícil ligação, nomeadamente planos de pagamentos mais ou menos complexos, definição do valor em dívida com “perdão”, entre outros.

Por último, concluímos que na prática o P.E.R. veio ajudar as empresas em dificuldades (afastando o estigma da insolvência) mas é notória a preocupação das empresas de consultoria para que o legislador verta em lei a figura do “órgão fiscalizador do P.E.R.”, não sendo possível chegar a um consenso de quais as suas competências.

Capítulo 7 – Bibliografia

Bibliografia

1. Insitudo Nacional de Etatistica. [Online] [Citação: 10 de 09 de 2018.] https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007826&contexto=bd&selTab=tab2.
2. Silva, Rui Dias da. *O processo especial de revitalização: código de insolvência e da recuperação de empresas*. Porto : Esgotadas, 2012. ISBN 978-989-8514-30-1.
3. Casanova, Nuno Salazar e Dinis, David Sequeira. *O processo especial de revitalização: comentários aos artigos 17º A a 17º I do CIRE*. Porto : Coimbra Editora, 2014. ISBN 978-972-32-2237-1.
4. Epifânio, Maria do Rosário. *O processo especial de revitalização*. Porto : Almedina, 2015. ISBN 978-972-40-5943-3..
5. —. *Leis da insolvência e da recuperação das empresas - anotado*. Porto : Almedina, 2004. ISBN 972-40-2194-7..
6. Martins, Alexandre de Soveral. *Um curso de direito de insolvência*. s.l. : Almedina, 2016. ISBN 9789724064314 .
7. Ferreira Cascão, Augusto Neves. *Liderança e animação de equipas*. Porto : s.n., 2001. ISBN 972-8641-01-X..
8. Serra, Catarina. *A falência no quadro da tutela jurisdicional dos direitos de crédito*. s.l. : Coimbra Editora, 2009. ISBN: 9789723217032.
9. IAPMEI. IAPMEI. [Online] [Citação: 11 de 09 de 2018.] <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Revitalizacao-Transmissao/Revitalizacao-Empresarial/PER-Processo-Especial-de-Revitalizacao.aspx>.
10. Figueiredo, Helena Maria Ferreira. *O problema da recuperação de empresas em Portugal: Análise Crítica*. Coimbra : s.n., 2018.
11. Mações, Manuel. *Manual de gestão moderna*. s.l. : Actual, 2018. ISBN 978-989-694-299-1.
12. Murray, Alan. *Gestão de empresas segundo The Wall Street Journal*. s.l. : Campus, 2010. ISBN 978-0-06-184033-3.
13. Priberam. Priberam dicionário. [Online] <https://www.priberam.pt/dlpo/>.

14. Tomanini, Claudio. *Venda muito mais - Na trilha do sucesso*. s.l. : São Paulo: Editora Gente., 2009. ISBN 978-85-7312-752-2.

15. Vasconcelos, L. Miguel Pestana. *Recuperação de empresas: o processo especial de revitalização*. s.l. : Almedina, 2017. ISBN 978-972-40-6969-2..

16. Raposo Subtil & Associados - Sociedade de Advogados, RL. *Guia prático da recuperação e revitalização de empresas*. s.l. : Vida económica - Editorial SA, 2013. ISBN 978-972-788-703-3.

17. Santos, Cristina Gonçalves Dolores e Fernandes, José Rodrigo Sant'Ana. *Relato financeiro - interpretação e análise - 2ª edição*. s.l. : Vida Económica - Editorial, S.A., 2013. ISBN 978-788-657.9.

18. Castañeda, Luis. *Como destruir uma empresa em 12 meses...ou antes*. s.l. : Actual, 2006. ISBN 978-989-694-048-5.

19. Alcarva, Paulo. *O financiamento bancário de PME*. s.l. : Actual, 2017. ISBN 978-989-694-247-2..

20. Carvalho, Luis A. e Labareda, João. *Cósido da insolvência e da recuperação de empresas*. Porto : Quid juris, 2005. ISBN 972-724-263-4..

21. Serra, Catarina. *Lições de direito da insolvência*. s.l. : Almedina, 2017. ISBN 978-972-40-7445-0.

22. Cardão-Pito, Tiago e BAptista, Digo. *A crise bancária em Portugal*. s.l. : Actual, 2017. ISBN 978-989-694-206-9.

23. Rez, Rafael. *Marketing de conteudo - A Moeda do Século XXI*. s.l. : DVS Editora, 2016. ISBN 978-85-8289-141-4..

24. Silva, Eduardo Sa e Queirós, Mario. *Gestão financeira - Análise de investimentos*. s.l. : Vida economica, Editorial S.A., 2009. ISBN 979-972-788-333-2.