



ARTIGO

**#TURNINGPOINT**

## QUANDO A REESTRUTURAÇÃO É A MELHOR (OU ÚNICA) OPÇÃO

Madrid, 21 de Julho de 2020

V, W ou U. Economistas, políticos e especialistas de todos os tipos não conseguem chegar a um acordo sobre qual será o ritmo de recuperação após a crise econômica derivada do alerta de saúde da COVID-19. No momento, o único ponto com o qual todos parecem concordar diz respeito sobre o impacto brutal que essa situação já está causando na atividade empresarial.

Após dois meses confinados, pouco a pouco voltamos à nossa vida anterior, mesmo que seja lentamente. As limitações impostas para conter novos surtos e o medo que muitos cidadãos mantêm são fatores que afetam o consumo – algo que se reflete no aumento das taxas de poupança, que já estão nos níveis de 2013, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE).

### **REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL: O CAMINHO PARA A SOBREVIVÊNCIA**

Essa situação complicada está afetando especialmente setores como o turismo, o varejo ou o setor dependente de bens de consumo, com o conseqüente risco para a viabilidade futura de muitas empresas, um cenário que já está trazendo à tona a possibilidade de tomar decisões mais drásticas, porém necessárias, para garantir a sobrevivência e minimizar os danos.

Nesse sentido, as reestruturações corporativas parecem ser uma alternativa inevitável para muitas organizações. O ambiente em que as empresas operam mudou radicalmente e será necessário adaptar as estruturas à nova realidade de cada momento. Um processo que, dependendo do tamanho do problema, será mais intenso ou duradouro e que, para ser encerrado com sucesso, exigirá o apoio de diferentes grupos de interesse. Para isso, será importante identificar suas diferentes fases e as prioridades em cada uma delas, utilizando a comunicação como ferramenta básica para obter a adesão dos stakeholders chave.



### Fase 1: flexibilidade do trabalho

Esta é a primeira medida que as empresas adotaram diante da suspensão de suas atividades causada pelo decreto do estado de calamidade. Na grande maioria, a decisão foi suspender temporariamente o vínculo empregatício com seus colaboradores, por meio da chamada ERTE (Expediente de Regulação Temporária do Emprego), por motivo de força maior, e que poderá entrar em vigor, por enquanto, até setembro.

A partir de então, muitas organizações terão que avaliar se podem reassumir a carga salarial de antes da crise da saúde. Caso a resposta seja negativa, as alternativas propostas são a busca por soluções temporárias que deem mais tempo à organização (ERTE por razões produtivas e/ou econômicas) ou a redução definitiva da força de trabalho por meio da extinção da relação empregatícia (ERE - Expediente de Regulação do Emprego- devido à perda de contratos e clientes).

*Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?*

Nesta fase, o objetivo deve ser facilitar o acordo entre os representantes dos colaboradores e a empresa para minimizar o impacto em ambas as partes. Para isso, é importante **tomar a iniciativa** e explicar com transparência o cenário que a empresa enfrenta, compartilhando os motivos que justificam a inevitabilidade da decisão e todas as medidas associadas para proteger a sobrevivência empresarial. Algo a se ter em mente é que isso é incompatível com decisões a curto/médio prazo que buscam apenas garantir o lucro empresarial. Portanto, **tome cuidado com anúncios financeiros positivos** se o relacionamento completo com os colaboradores não tiver sido restaurado antes.

Além disso, é importante ter em conta que o fato de o ambiente geral predispor a aceitação de uma ERTE, ou uma demissão coletiva como algo irremediável, **não implica em uma ausência de conflito**. Portanto, ao assumir a adoção de uma medida drástica com impacto social, também devemos antecipar os **possíveis cenários** para gerenciarmos o processo de comunicação e estarmos preparados para cada um deles.

**“O objetivo deve ser facilitar o acordo entre os representantes dos colaboradores e a empresa para minimizar o impacto em ambas as partes. Para isso, é importante tomar a iniciativa e explicar com transparência o cenário que a empresa enfrenta”**



TIME  
IS  
PRECIOUS.

## Fase 2: administração de caixa no curto/médio prazo - cash management

É um processo que geralmente coexiste ao longo do tempo juntamente com a flexibilização da mão-de-obra e cujo único objetivo é ganhar tempo para poder buscar soluções estruturais que garantam o futuro. As primeiras medidas são geralmente a solicitação de uma moratória para as obrigações tributárias (adiamento do pagamento do IVA, prorrogação do pagamento fracionário do imposto sobre as sociedades, prorrogações de retenção por conta do IRPF sem sobretaxa...) e com o Seguro Social (solicitação de adiamento de taxas) – tudo isso acompanhado pela renegociação de contratos com fornecedores e arrendatários.

Contidas as perdas, a prioridade é a busca por assistência financeira governamental para atender às necessidades de liquidez em condições mais favoráveis do que as do mercado de crédito convencional, uma função que hoje na Espanha está sendo realizada pelo Instituto de Crédito Oficial (ICO) e à qual os fundos europeus esperados provavelmente serão adicionados nas próximas semanas.

Dada a insuficiência dessas ferramentas, deve-se buscar alternativas de liquidez. Uma das que vem surgindo com mais força é a chamada *direct lending*, empréstimos-ponte a altas taxas de juros

que lhe permitem sobreviver até o fechamento de uma reestruturação de dívida de médio/longo prazo – opção geralmente fornecida por fundos internacionais especializados em dívida.

*Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?*

O objetivo prioritário deve ser evitar impacto na reputação que coloque em dúvida a viabilidade do negócio a longo prazo, ou seja, deve-se evitar a todo custo que se inflame a ideia de que a empresa está morrendo. Para isso, será necessário antecipar o ruído gerado por terceiros com interesses contrários (**proatividade controlada**), ser muito **transparente com o mercado** para evitar a sensação de urgência que a falta de informações transmite, no caso das empresas listadas, e encontrar **aliados** que possam reforçar a confiança no modelo de negócios (por exemplo: seguradoras via classificação de crédito).

### Phase 3: redimensioning the business, through three workstreams:

#### 3.1 Reestruturação operacional/sustentabilidade dos negócios:

Após a conclusão do processo de desaceleração e reiniciada a atividade comercial, as empresas se comprometem a avaliar o impacto da COVID-19 em seus negócios recorrentes. Depois disso, muitas delas concluirão que suas atividades não vão recuperar os níveis pré-crise e que devem adaptar suas estruturas. Como consequência, é provável que haja uma transição do ERTE para o ERE, causando reduções na força de trabalho e tornando definitivas algumas suspensões temporárias da relação trabalhista. A isso devemos acrescentar o fechamento das unidades de negócios mais impactadas ou a execução de desinvestimentos parciais.

*Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?*

Nesse tipo de situação, a prioridade deve ser garantir que ajustes parciais no trabalho ou nos negócios não afetem a atividade do restante da organização. Para isso, é fundamental estabelecer um **canal de comunicação direta com clientes e fornecedores críticos**, garantindo a manutenção dos negócios. Essa é a única maneira de garantir o fornecimento e o fluxo de caixa, algo que terá que ser feito em paralelo com o **apoio dos processos de regulamentação de emprego ou desinvestimento** que se originam.

#### 3.2 Reestruturação financeira

O aumento dos níveis de endividamento das empresas durante o confinamento e a redução de sua capacidade produtiva devido à diminuição da demanda, juntamente com o consequente impacto na geração de fluxo de caixa ou EBITDA, motivarão a incapacidade de muitas empresas em atenderem seus compromissos financeiros. Situação que, provavelmente, as entidades bancárias tentarão adiar até o último trimestre devido à falta de recursos existentes para cobrir toda a demanda.

*Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?*

O grande objetivo é garantir uma estrutura financeira sustentável a médio e longo prazo. Algo que será decidido em um exigente processo de negociação com os bancos. Portanto, a comunicação deve ser uma ferramenta que ajude a criar um **clima de opinião favorável aos interesses da empresa**, facilitando a imposição de suas teses em conversas abertas. Para isso, será essencial transmitir a **percepção da viabilidade** do negócio e **aumentar a pressão sobre os tomadores de decisão**.

#### 3.3 Processos distress - M&A

Aqueles que não puderem ter acesso a novos auxílios bancários terão que procurar alternativas mais exigentes e caras, como o mercado secundário (via extensões ou emissões de dívida) ou capital privado (via entrada no capital ou dívida). Este último começaria a ser considerado no final do ano com a irrupção de *private equities* ou fundos especializados em determinados setores, o que poderia impor planos estritos de desinvestimento.

*Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?*

De maneira semelhante à vivida em um processo de reestruturação financeira, será essencial promover um **clima de opinião favorável** que contribua para o sucesso do processo de compra e venda. Nesta tarefa, será fundamental ter uma **história que coloque a transação como a única opção** para economizar negócios e emprego, insistindo na **sensação de urgência** e inevitabilidade.

#### Fase 4: Pré-licitação e licitação de credores

Essa será a última alternativa existente para as empresas que não conseguiram sua reestruturação financeira ou não atraíram o interesse de um investidor e desejam evitar sua dissolução. A declaração voluntária da pré-licitação, antes que o credor exija o processo, facilitará o controle da mesma pelos atuais acionistas.

Como a estratégia de comunicação deve ser abordada?

Para poder direcionar o processo, os atuais acionistas terão que trabalhar **para unir a viabilidade da empresa à abordagem futura** facilitada por eles. Algo a que devemos acrescentar a **identificação e ativação de terceiros aliados** (imprensa, instituições, sindicatos...) **que aumentam a pressão sobre os tomadores de decisão** (autoridades judiciais).

### ELEMENTOS-CHAVE A SEREM CONSIDERADOS AO DEFINIR A ESTRATÉGIA PARA SER DESENVOLVIDA

**Contexto em que é realizada e a importância da esfera política:** em comparação com as ondas anteriores de reestruturação, é provável que vejamos um nível mais alto de participação política, dada a magnitude da crise. Em particular, as empresas que se beneficiam de algumas medidas excepcionais (como empréstimos da ICO) enfrentarão maior escrutínio sobre o tratamento dos colaboradores ou a remuneração dos executivos, entre outros aspectos.

**Alinhamento dos grupos de interesse:** é importante transmitir a mensagem correta a cada um dos stakeholders. Para isso, é muito importante conhecer suas percepções pontualmente e, assim, poder definir uma estratégia que permita que sejam alcançadas com os argumentos apropriados.

**Papel chave da imprensa:** as opiniões de jornalistas e líderes de opinião especializados podem ser muito influentes, já que têm acesso a relatórios de uma ampla variedade de fontes próximas ao processo. Esses jornalistas geralmente são rápidos, bem informados, com conhecimento financeiro e familiarizados com os aspectos técnicos, e por isso, um diálogo aberto e confiável com eles é essencial.

**Propagação de vazamentos e rumores:** é um processo altamente sensível e pode haver vazamentos para a imprensa devido ao grande número de assessores que participam (bancos, advogados...), para um concorrente ou fornecedor e também devido aos baixos requisitos de confidencialidade na divulgação. Há informações privadas que geralmente vazam e devemos estar preparados para agir em cada uma dessas situações.

**Diferentes sensibilidades e culturas:** Entre os efeitos da globalização está a internacionalização dos processos empresariais. No entanto, a ampla variedade de culturas que influenciam uma negociação é frequentemente negligenciada. Uma empresa sediada em um país específico pode ter um acionista de referência de um país, e a maioria de seus detentores de títulos ser de outro, afinal, uma empresa multinacional opera em muitos países diferentes. A maioria dos países agora está estabelecendo diferentes estruturas legais para proteger empresas vulneráveis, e as batalhas judiciais de negócios além-fronteiras em vários idiomas, de fato, podem se tornar um dos próximos grandes desafios de comunicação.

**“Há informações privadas que geralmente vazam e devemos estar preparados para agir em cada uma dessas situações”**



## PRINCÍPIOS QUE DEVEM ORIENTAR A COMUNICAÇÃO DE UM PROCESSO DESSA NATUREZA

- **Transparência:** explicar claramente a força subjacente do plano estratégico e como o conjunto de oportunidades da empresa mudará nesse processo.

- **Confiança e boa vontade:** gerar confiança, tentando adicionar um toque pessoal à comunicação e mostrando boa vontade na maneira como você age.

- **Visão de futuro:** as comunicações devem abordar questões imediatas, mas também devem se concentrar nas oportunidades a longo prazo. Os grupos de interesse querem saber qual é a meta com a qual a empresa trabalha – em outras palavras, explicar o que está por vir e como a reestruturação o permitirá chegar lá.

- **Agilidade e flexibilidade:** as empresas devem se esforçar para definir suas próprias histórias únicas, destacar seus pontos fortes e evitar agrupamentos com outras, sobretudo aquelas dos setores mais afetados nos quais a mudança, mesmo no modelo de negócios, é especialmente relevante. Essas empresas precisam ser ágeis para adaptar sua narrativa corporativa e sua *equity story*.

## AUTORES



**Jorge López Zafra.** Diretor Sênior Corporativo Financeiro. Jorge tem mais de 20 anos de experiência em comunicação corporativa. Ele é especialista em Planejamento Estratégico, Transações (M&A) e Mercado de Capitais e lidera a área de Comunicação Corporativa e Financeira da LLYC. Antes de unir-se à LLYC, trabalhou na Iberdrola por oito anos, onde participou ativamente do desenvolvimento de estratégias/ coordenação de projetos de comunicação corporativa (IPO, M&A, Integrações, JGA e outros assuntos corporativos). Além disso, ele ocupou diferentes posições na empresa, como Responsável de Comunicação Estratégica; Comunicação Digital; Inteligência de Marca e Reputação. Anteriormente, ele desempenhou um papel de liderança, também em Llorente & Cuenca, no assessoramento de transações de M&A (como a aquisição de Gás Natural na Endesa ou Enel e Acciona na Endesa), saídas da bolsa e outras contas corporativas.

[jlopez@llorenteycuenca.com](mailto:jlopez@llorenteycuenca.com)



**Luis Guerricagoitia.** Diretor da área Corporativa Financeira. Luis tem ampla experiência em comunicação e jornalismo. Antes de se juntar à LLYC, Luis trabalhou como Gerente de Comunicações Externas para a ING em Espanha e Portugal. Também trabalhou no Departamento de Comunicação da Comisión Nacional de la Bolsa de Valores (CNMV) e no jornal Cinco Días como jornalista. Assessorou clientes relevantes como o Barclays, JB Capital Markets e Oliver Wyman. Além disso, tem uma vasta experiência na assessoria de grandes operações de M&A, como a fusão entre a Gamesa e a Siemens Wind Power e a oferta pública de aquisição da Orange e da Jazztel. É licenciado em Administração de Empresas pela Universidade de Deusto e Mestre em Jornalismo pelo El País.

[lguerricagoitia@llorenteycuenca.com](mailto:lguerricagoitia@llorenteycuenca.com)



**Vicente Estrada.** Vicente Estrada é Managing Director e líder das práticas de Governance, Risk, Investigations and Disputes na Espanha e em Portugal de Duff & Phelps desde fevereiro de 2019, data na qual a empresa adquiriu a firma Forest Partners, da qual Vicente era sócio fundador. Com uma extensa experiência profissional de 32 anos, Vicente é um dos peritos contábeis e financeiros com mais experiência da Espanha, e figura como renomado perito no Who's Who of Investigations and Forensic Accountants. Começou sua carreira profissional em 1987 no departamento de auditoria financeira da KPMG em Madrid, onde chegou a ser sócio e criou os departamentos de Forensic e Restructuring em 1999. De forma posterior, em setembro de 2007 Vicente fundou Forest Partners como uma firma profissional especializada na prestação de serviços relacionados com a prática forense, litígios e disputas, transações, crises empresariais e reestruturações.

[Vicente.Estrada@duffandphelps.com](mailto:Vicente.Estrada@duffandphelps.com)

**DIRECCIÓN CORPORATIVA**

**José Antonio Llorente**  
Sócio Fundador e Presidente  
jallorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Sócio e CEO para as Américas  
aromero@llorenteycuenca.com

**Enrique González**  
Sócio e CFO  
egonzalez@llorenteycuenca.com

**Adolfo Corujo**  
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer  
acorujoo@llorenteycuenca.com

**Nazaret Izquierdo**  
Chief Talent Officer  
nizquierdo@llorenteycuenca.com

**Cristina Ysasi-Ysasmendi**  
Directora Corporativa  
cysasi@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Diretor Jurídico & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**Daniel Fernández Trejo**  
Diretor Sénior de Tecnología  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**José Luis Di Girolamo**  
Sócio e Global Controller  
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

**Antonieta Mendoza de López**  
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina  
amendozalopez@llorenteycuenca.com

**ESPAÑA E PORTUGAL**

**Arturo Pinedo**  
Sócio e Diretor-geral  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Luisa García**  
Sócia e Diretora-geral  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Barcelona**  
**María Cura**  
Sócia e Diretora-geral  
mcura@llorenteycuenca.com

**Óscar Iniesta**  
Sócio e Diretor Sénior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona  
Tel. +34 93 217 22 17

**Madrid**  
**Joan Navarro**  
Sócio e Vice-presidente  
Relações Públicas  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Sócio e Diretor Sénior Esporte e  
Estratégia de Negócio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Sócio e Diretor Sénior Digital  
ipino@llorenteycuenca.com

**David G. Natal**  
Sócio e Diretor Sénior  
Consumer Engagement  
dgonzalez@llorenteycuenca.com

**Ana Folgueira**  
Sócia e Diretora Executiva  
da área Estúdio Criativo  
afolgueira@llorenteycuenca.com

**Paco Hevia**  
Diretor Sénior  
Comunicação Corporativa  
phevia@llorenteycuenca.com

**Jorge López Zafra**  
Diretor Sénior  
Comunicação Financiera  
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid  
Tel. +34 91 563 77 22

**Lisboa**  
**Tiago Vidal**  
Sócio e Diretor-geral  
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa  
Tel. + 351 21 923 97 00

**ESTADOS UNIDOS**

**Erich de la Fuente**  
Sócio e Chairman  
edela Fuente@llorenteycuenca.com

**Carlos Correcha-Price**  
CEO  
ccorrecha@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Diretor Sénior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Miami**  
**Emigdio Rojas**  
Diretor Executivo  
erojas@llorenteycuenca.com

**Nueva York**  
**Gerard Guiu**  
Diretor de Desenvolvimento de  
Negócios Internacionais  
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle  
9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

**REGIÃO NORTE**

**Javier Rosado**  
Sócio e Diretor-Geral Regional  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Cidade do México**  
**Rogelio Blanco**  
Diretor-geral  
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

**Javier Marín**  
Diretor Sénior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**Panamá**  
**Manuel Domínguez**  
Diretor-geral  
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

**Santo Domingo**  
**Iban Campo**  
Diretor-geral  
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702  
Tel. +1 809 6161975

**San José**  
**Pablo Duncan - Linch**  
Sócio Diretor  
CLC Comunicación | Afiliada LLYC  
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejos Montealegre, Escazú  
San José  
Tel. +506 228 93240

**REGIÃO ANDINA**

**Luis Miguel Peña**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Bogotá**  
**María Esteve**  
Sócia e Diretora-geral  
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

**Lima**  
**Gonzalo Carranza**  
Diretor-geral  
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro  
Tel. +51 1 2229491

**Quito**  
**Carlos Llanos**  
Diretor-geral  
cillanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Tel. +593 2 2565820

**REGIÃO SUL**

**Juan Carlos Gozzer**  
Sócio e Diretor-geral Regional  
jcgozzer@llorenteycuenca.com

**São Paulo**  
**Cleber Martins**  
Sócio e Diretor-geral  
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Tel. +55 11 3060 3390

**Rio de Janeiro**  
**Daniele Lua**  
Diretora Executiva  
dlua@llorenteycuenca.com

Ladeira da Glória, 26  
Estúdios 244 e 246 - Glória  
Rio de Janeiro - RJ  
Tel. +55 21 3797 6400

**Buenos Aires**  
**Mariano Vila**  
Sócio e Diretor-geral  
mvila@llorenteycuenca.com

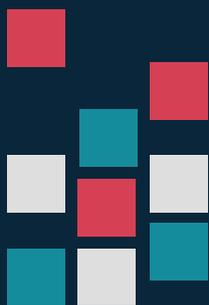
Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP  
Tel. +54 11 5556 0700

**Santiago de Chile**  
**Marcos Sepúlveda**  
Diretor-geral  
msepulveda@llorenteycuenca.com

**Francisco Aylwin**  
Presidente Conselheiro  
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801  
Las Condes  
Tel. +56 22 207 32 00





# IDEAS LLYC

EXPLORE. INSPIRE.

IDEAS é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLYC.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

IDEAS LLYC é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe IDEIAS na LLYC.

[ideas.llorentycuenca.com](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[revista-uno.com.br](http://revista-uno.com.br)