



TECNOMETAL entrevista João Gil Pedreira, CEO da Bridges Advisors

Entrevistado por: Gonçalo Lobo Xavier [Assessor da Direção da AIMMAP]

João Gil Pedreira é licenciado em Economia pela Universidade Católica Portuguesa UCP – Lisboa, onde desenvolve seminários de investigação nas áreas do sobre-endividamento familiar e empresarial e das finanças éticas e sociais. É também investigador do Centro de Estudos de Filosofia e ensina Soluções de Recuperação de clientes nos programas avançados de banca, marketing e vendas para executivos.

É CEO da Bridges Advisors, uma consultora que se dedica à estratégia e gestão de soluções na área das finanças e que foi fundada por João Gil Pedreira depois de ter passado mais de 15 anos em consultoras internacionais como a McKinsey, a DiamondCluster e a Greenwich Consulting. O seu trabalho tem sido desenvolvido nas áreas da banca, telecomunicações e seguros, não só na Europa mas também na América e África.

As empresas portuguesas e os cidadãos têm sofrido fortes constrangimentos na sua vida financeira, fruto de uma crise e de uma intervenção no país que deixou marcas profundas na sociedade.

É neste contexto que a TecnoMetal, revista bimestral da AIMMAP, associação mais representativa das empresas do setor metalúrgico e metalomecânico, entrevista João Gil Pedreira, especialista nestes assuntos e com vários livros escritos sobre estas matérias onde se avaliaram não só possíveis caminhos para a resolução de problemas financeiros das empresas e das famílias, mas também os desafios gerais do crescimento.

João Gil Pedreira, nos últimos anos temos assistido a uma degradação geral da saúde do sistema bancário e financeiro em Portugal – e também na Europa – com consequências para a nossa competitividade. Em síntese, quais os principais desafios do sobreendividamento empresarial e familiar em Portugal?

Estima-se que cerca de 35% das micro, pequenas e médias empresas portuguesas se encontrem em incumprimento relativamente às suas responsabilidades creditícias e que cerca de 2 a 2,5 milhões de portugueses se encontrem numa situação de sobreendividamento, sendo que dentro destes quase

700 mil já não conseguem cumprir com as suas responsabilidades do serviço da dívida. Em milhares de euros: as empresas têm neste momento cerca de 13 mil milhões de euros de créditos em incumprimento, 16,5% do total, e as famílias mais de 5 mil milhões de euros, 4,3% do total. Estes números têm-se vindo a traduzir em mais de 30 mil milhões de euros em provisões por impaidas no sistema bancário e financeiro em Portugal entre 2010 e 2015. Sendo que, pelos apoios diretos e indiretos do Estado, o sistema bancário e financeiro em Portugal contribuiu com mais de 20,6 mil milhões de euros em dívida soberana e mais de 12,6 mil milhões de euros de deficit entre 2007 e 2015. São números gigantescos para um país da nossa dimensão.

O sobre-endividamento é sistémico, atingiu empresas, famílias e Estado. O Estado para fazer face a mais de 8,5 mil milhões de euros que tem de pagar em 2017 só em juros da dívida soberana, um dos maiores pesos relativos em relação ao PIB a nível mundial, aumenta a carga fiscal sobre empresas e famílias, quer através de impostos diretos, quer indiretos. As empresas sobre endividadas e cada vez mais esmigalhadas pelo peso de um Estado ineficaz e ineficiente fecham as portas ou reduzem a sua dimensão, despedindo pessoal ou reduzindo os seus salários. As famílias com cada vez menores rendimentos disponíveis consomem menos. Temos de ter em atenção que desde 2008 foram destruídos quase 570 mil empregos em Portugal e dos restantes aumentou-se em cerca de 580 mil o número de pessoas a auferirem o salário mínimo.

Estamos perante um ciclo vicioso sem fim à vista! Para o quebrar seria necessário um plano sistémico e integrado que vá desde nova legislação sobre revitalização e insolvência empresarial e familiar, até uma nova regulamentação bancária que vise a recuperação da entidade sobre endividada, ao invés da rápida e má cobrança da dívida. O plano passaria igualmente por centros de apoio de entidades sobre endividadas, quer empresariais quer familiares, onde se formem e capacitem as empresas e as famílias para os novos desafios económico-financeiros. E por fim na edificação novos instrumentos financeiros, a que daria o nome de “bancos de resgate”, focados na recuperação das empresas e das famílias, ao invés de bancos maus focados na limpeza dos balanços dos bancos, que adiam assim uma fatura que se torna cada vez maior, quanto maior for a procrastinação aplicada a este drama. Até semanticamente soa muito mal. Após décadas de má banca em Portugal dever-se-ia ter vergonha de se falar na criação de mais um “banco mau”.

Mas então as várias soluções apresentadas, quer a nível Europeu quer do ponto de vista nacional, não estão a surtir efeito?

Não estão. Veja-se por exemplo as compras do BCE. Chegaram a atingir 80 mil milhões de euros por mês! O chamado *quantitative easing* (QE). Onde está esse dinheiro? Chegou às empresas? De certeza que às empresas portuguesas não chegou. Entre 2009 e agora, o volume de crédito às empresas em Portugal reduziu de cerca de 118 mil milhões de euros para pouco mais de 78,5 mil milhões. São quase menos 40 mil milhões de crédito na economia produtiva. Uma diminuição de quase um terço do crédito às sociedades não financeiras! E isto num país em que o BCE está quase a atingir o seu limite de intervenção. Surtiu efeito?

Que efeitos surtiram os “resgates” de Portugal ou da Grécia? Portugal encontra-se consideravelmente mais endividado e com um peso do serviço da dívida cada vez maior em relação ao PIB. Mas posso mencionar que, analisando os dados do Bank of International Settlement, pagámos desde o início

do nosso resgate mais de 60 mil milhões de euros a bancos estrangeiros. Dinheiro que estaria em risco de não ser pago a essas entidades há 6 anos atrás, caso tivéssemos admitido desde aí as perdas do sistema bancário e financeiro, que aliás teríamos mais tarde ou mais cedo de admitir. Mas agora já não serão esses tais bancos estrangeiros a pagar a fatura. Falem agora de *bailins* após se terem servido dos *bailouts*.

Mas analise-se também, de forma independente, os resultados dos PER, PERSI e PARI, bem como a dimensão de atuação da RACE. Pergunte-se qual o nível de conhecimento que as empresas e as famílias têm destes programas. Observe-se o aumento do incumprimento das empresas, que no *crash* de 2008 se situava em 2,2% e que não parou até agora de crescer, tendo atingido em agosto deste ano a marca dos 16,5%, ou seja os tais 13 mil milhões já mencionados. O crédito à habitação bate, mês após mês, recordes no que toca ao incumprimento, atingindo em agosto deste ano 2,7%, sendo que em muitos casos a taxa de juro associada é cerca de um terço deste valor. Continuamos no meio de uma tempestade perfeita, senão vejam-se os tais 20 mil milhões de euros de créditos em “dificuldades”, que banqueiros e bancários apontam como ainda estando em falta de serem provisionados, ou seja, em falta de serem assumidos como perdas por parte do sistema bancário e financeiro.

Mas sei que tem desenvolvido com várias entidades – autarquias; empresas; famílias; – algumas ações no sentido de as ajudar a “recapitalizarem-se”. Como têm sido essas experiências? Ou são mais do que experiências?

Apesar de serem iniciativas micro, acredito que são muito mais que experiências, dado que são ações que têm vindo a surtir efeito considerável na vida de algumas empresas e de muitas famílias, e que têm a capacidade de perdurar no tempo, pela edificação de novas competências e capacidades. Não se estão a experimentar possíveis novas respostas, estão-se a edificar e a implementar novas soluções, que têm vindo a dar frutos bastante positivos há já bastantes anos, quer ao nível das empresas ou das famílias com que temos trabalhado.

Sendo assim temos estado ao lado de empresas para criar com elas estratégias de recuperação, que passam sempre por maximizar receitas, minimizar custos e racionalizar dívidas através da edificação de novas estruturas de financiamento. Uma abordagem sistémica onde um dos aspetos fundamentais, para lá do afirmar de um rumo estratégico e de sustentabilidade, é o de criar pontes de proximidade entre as entidades empresariais e as diversas fontes de financiamento nacionais e internacionais e de estabelecer uma estratégia comum face à entidade empresarial e de maior envolvimento na gestão diária da mesma.

A mesma abordagem metodológica tem vindo a ser utilizada junto de famílias, igualmente com bastante sucesso, quer ao nível de programas de assistência, quer de emergência, desenvolvidos por empresas ou por câmaras municipais. Aliás a criação de ecossistemas de intervenção, que tragam a bordo várias entidades com competências distintas para resolver um problema comum é algo que temos vindo a fazer por todo o país, com câmaras, empresas, associações e bancos éticos e sociais estrangeiros.

A formação, a capacitação e a internalização de novas competências tem sido algo em que temos vindo a apostar, quer ao nível das empresas, quer ao nível das estruturas de proximidade em relação às famílias, como são as



autarquias, as freguesias, as próprias empresas face aos seus empregados, mas também ao nível de associações e cooperativas do terceiro setor.

Por fim não queria deixar de mencionar todo o trabalho de divulgação e de consciencialização para estas novas soluções. Refiro-me a já dois fóruns internacionais realizados sobre a temática das finanças éticas e sociais em 2015 e 2016; os variadíssimos seminários desenvolvidos na Universidade Católica sobre o sobre-endividamento familiar e empresarial e a necessidade de uma resposta sistémica e integrada, ou sobre a banca social e ética europeia (uma banca ao serviço das pessoas, das associações e das empresas); a reuniões com o regulador, com a associação portuguesa de bancos, com entidades governativas, entre outros, para se quebrar velhos paradigmas e se edificarem soluções eficazes para os problemas que estamos a lidar atualmente.

Pelo que se percebe, pode-se dizer que havendo sensibilidade para o tema por parte dos empresários, isso terá reflexos positivos nos próprios colaboradores e famílias? E se pensarmos na quantidade de penhoras de salários que existem...

Claro que sim. Há um despertar cada vez mais forte para que se entenda que a economia e as finanças têm de servir a sociedade em que estamos inseridos, e as empresas e os empresários fazem parte integrante dessa sociedade e são um dos agentes mais importantes para moldar essa mesma sociedade. Uma economia e umas finanças que geram milhões de excluídos não servem



a ninguém no longo prazo. O sobre-endividamento familiar, o desemprego, o divórcio, a doença, são dramas que afetam atualmente milhões de famílias em Portugal. Dois ordenados de mil euros suportam uma família, marido e mulher. Atire-se um deles para o desemprego e perguntemo-nos como esta família - de por exemplo quatro pessoas - poderá sobreviver financeiramente? E cumprir com as responsabilidades creditícias que se comprometeu, nomeadamente o crédito à habitação contratualizado muitas vezes acima de quarenta anos? Será a melhor solução olhar para o lado quando temos bancos com centenas de empregados sobre endividados? Será a melhor solução ignorar empregados de supermercado que por vezes não têm dinheiro para alimentação? Mesmo numa visão exclusivamente economicista, quais os custos sistémicos de toda esta insanidade? Trata-se na maior parte das vezes de quebrar ciclos viciosos de empobrecimento e de destruição socioeconómica, e ao final do dia isso trará um benefício para todos: mais procura e consumo; mais impostos; mais emprego; menos gastos na saúde, nomeadamente saúde mental; menos gastos em subsídios de desemprego e de doença; etc.; etc. Analise-se a maior parte dos problemas que estamos a enfrentar numa dimensão ou perspetiva sistémica e veja-se o valor social e económico que todos os dias estamos a destruir.

Bom, mas então poderíamos com essas soluções não só, trazer as famílias de volta a níveis de conforto e de produtividade que poderiam ser a chave para um desenvolvimento da sociedade. Mas isso não será utópico?

Quando abandonamos a utopia, ou as utopias, deixamos o caminho livre para a edificação das distopias. Porque continuamos a resgatar Estados, ou melhor bancos, reestruturando toda a economia, leia-se famílias e empresas, e não estamos nós a resgatar as famílias e as empresas, reestruturando bancos e Estados, para servir o bem comum? Não está ainda claro que o caminho nos arrasta para uma distopia? Quantos Trumps ou Le Pens terão de ser eleitos para que acordemos para a realidade que se está a criar à nossa volta? Ou será que a nossa teimosia nos levará até ao ponto do não retorno? O caminho de resgate das famílias e das empresas trilha-se dia a dia, e nesse sentido não é utópico. Poder-se-á dizer que uma sociedade de famílias e empresas livres para servirem a sua sociedade e a sua economia no máximo da sua potencialidade uma utopia; mas o caminho para lá chegar não o é. Fazer um pouco melhor dia após dia não significa que acreditemos que seremos alguma vez perfeitos, mas mantém-nos no rumo. Quando apelidamos estes objetivos de utópicos, corremos o risco de não sermos ambiciosos a nível social e económico, e deixarmos a distopia finalmente reinar.

Como saberá, o setor da metalurgia e metalomecânica tem rácios de sustentabilidade financeira que comparam melhor com as SNF e com as empresas de outros setores. Na verdade, segundo os Estudos da Central de Balanços e Responsabilidade de Crédito do Banco de Portugal, este é o setor industrial que tem a melhor performance deste ponto de vista. A vocação exportadora e a estrutura de PME familiar explicam muito isso mas do que conhece, que comentário faria?

Não podia estar mais de acordo. Por um lado as estruturas familiares, sejam ao nível das micro, pequenas ou médias empresas, ajudam no meu entender a resiliência. Muitas das vezes a empresa é a continuação da família e, nesse sentido, quando chega a tempestade o barco e o homem são só um, não dá



para dividir. E este fator é essencial para que se faça tudo o que está ao alcance – e muitas vezes que se faça o impossível – para manter a empresa à tona de água, com um impacto direto e muito tangível nos rácios de cumprimento e incumprimento. Existe um enorme compromisso. Quando aliamos a isto a vocação exportadora temos uma combinação vitoriosa; deixamos de estar presos a um mercado de 10 a 11 milhões de consumidores; com um PIB inferior aos 200 mil milhões de euros e abrimos ao mundo, em que hoje pode ser Angola, amanhã Moçambique, mas depois Costa do Marfim ou Camarões, ou Singapura ou Coreia do Sul. Uma infindável lista de opções.

João, para terminar e agradecendo a sua disponibilidade, como acha que uma associação tão representativa como a AIMMAP poderia ajudar mais as empresas nesta batalha pela sustentabilidade financeira à luz da competitividade nacional?

Retomando um tema que tenho vindo a falar em vários fóruns e que tive a oportunidade de apresentar no final de 2014 numa conferência da CIP em Lisboa, onde membros da AIMMAP e da sua direção também estavam presentes, relativamente às necessidades e às possíveis soluções para o sobre-endividamento das PME portuguesas: a AIMMAP, a CIP, a AHRESP, a AICEP, as Câmaras Municipais, entre tantas outras entidades,

têm vindo a ter um papel fundamental enquanto “agregadores”, mas poderão ainda ir mais longe. Nomeadamente, ao longo de três eixos de intervenção necessários à recuperação da empresa: um primeiro que tem a ver com entidade empresarial propriamente dita e com a necessidade de um plano estratégico de recuperação, que revise as linhas de evolução macro da empresa, e onde se defina uma lógica de maximização de receitas, de minimização de custos e de racionalização de dívidas de forma sistémica e integrada, sendo que a AIMMAP teria sempre um papel fundamental na formação, na capacitação, na orientação, e na transposição e disseminação de melhores práticas; um segundo eixo que tem a ver com a sustentabilidade e com a evolução da estrutura de financiamento, onde a AIMMAP seria uma peça chave na criação e no desenvolvimento de pontes para entidades de financiamento nacionais e internacionais, com especial relevo nos novos ambientes concorrenciais existentes ao nível dos fundos comunitários e de financiamento externo; por fim, um terceiro eixo que consiste na própria AIMMAP, enquanto garante da unidade e do desenvolvimento de um vasto ecossistema, através da sistematização e da integração: dos objetivos, das necessidades, dos desafios (nacionais e internacionais), das ameaças e das oportunidades, da análise histórica dos pontos fortes e fracos do setor. A AIMMAP levando ainda mais longe, através destes três eixos de intervenção profundamente interdependentes, uma liderança associativa que tem vindo a desempenhar até aos nossos dias de forma muito positiva.