

# Parceiro para a Criação de Valor

## Reestruturação e transformação de Empresas

Lisboa, Portugal

2020

**Insight WSL, Lda.**

E. da Luz, 30-7E

1600-159 Lisboa, Portugal



Este documento serve apenas para uso interno do cliente

Este documento dá suporte a uma apresentação oral sendo incompleto sem esse comentário oral e respectiva discussão. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada num sistema de recuperação, ou transmitida sob qualquer forma ou por qualquer meio sem a permissão explícita da Insight WSL, Lda.

Copyright © 2020 pela Insight WSL, Lda.



### Perfil da Insight

### Somos uma Boutique de Gestão

Constituída no ano 2000 por um grupo de consultores de Alta Direcção em vários países europeus

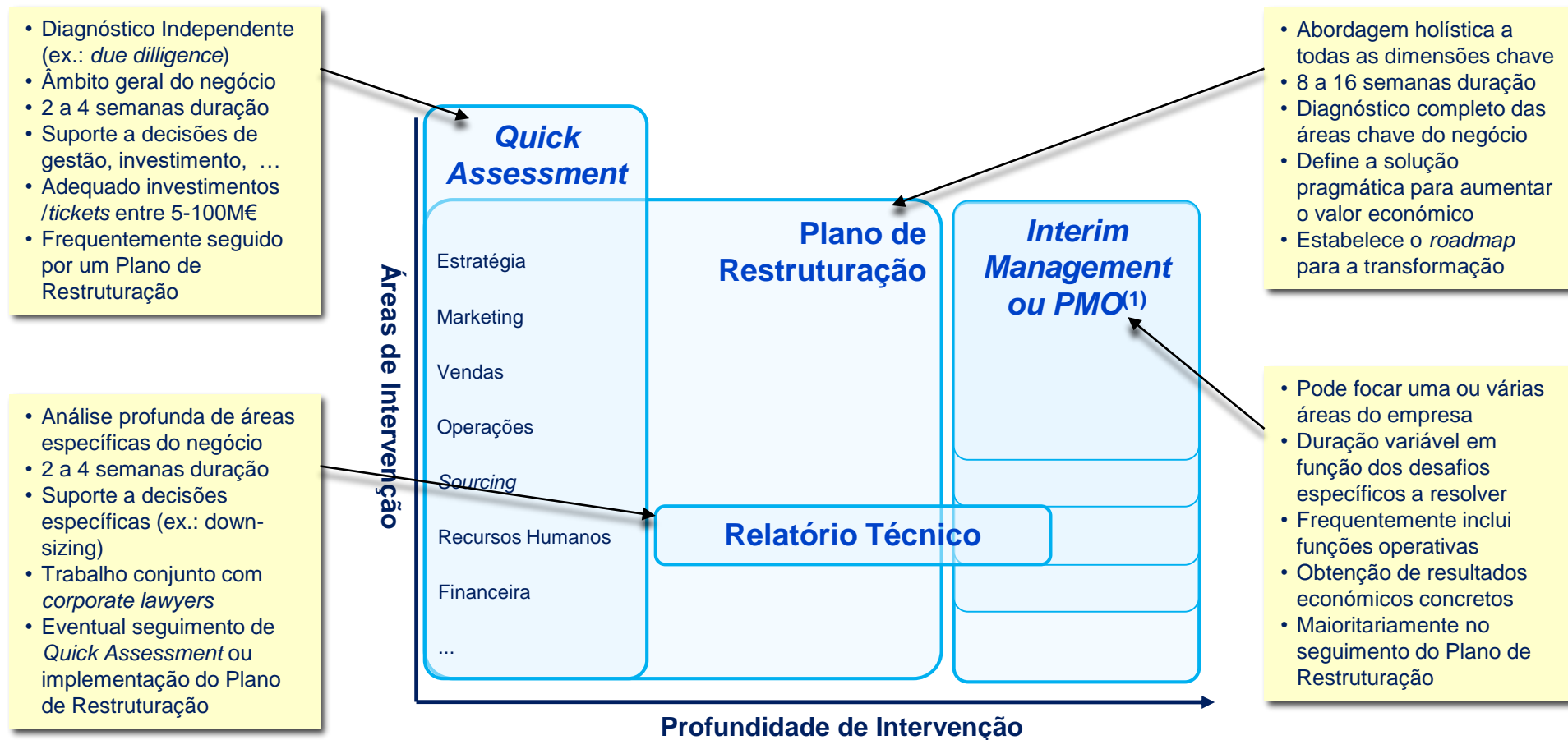
### Servimos Empresas com Ambição

Servimos empresários e gestores de Médias e Grandes Empresas, com ambição de melhorar o seu desempenho





### Oferta de serviços para recuperar o investimento realizado em Empresas em dificuldades



(1) Project Management Office



### Quick Assessment: em que consiste e benefícios

- **Analisar a envolvente externa**
  - ◆ Clientes, concorrentes, fornecedores, regulação
  - ◆ Oportunidades e ameaças
- **Analisar a organização interna**
  - ◆ Estratégia, operações e recursos
  - ◆ Pontos fortes e pontos fracos
- **Analisar e projectar economics**
  - ◆ Resultados e rentabilidade
  - ◆ Capacidade de pagamento de dívida
- **Identificar estratégias alternativas**
  - ◆ Valor das estratégias em diferentes cenários
  - ◆ Requisitos para viabilização
- **Apoiar o responsável a tomar a decisão<sup>(1)</sup>**
  - ◆ 25% recomendação de saída
  - ◆ 15% manutenção das posições
  - ◆ 60% exigência de um plano de reestruturação

Adequado para  
Investidores e  
Financiadores  
com *tickets*  
entre 5-100 M€

- ✓ **Retorno do investimento**
  - ◆ Maior probabilidade de cumprimento do plano de retorno do investimento realizado
  - ◆ Menor probabilidade de ter que reconhecer imparidades ou preparar provisões
- ✓ **Transparência sobre a situação**
  - ◆ Investigação realizada por Profissionais experientes com senioridade
  - ◆ Relatório objectivo com recomendações suportadas em factos
- ✓ **Rapidez**
  - ◆ *Kick-off* em 1 ou 2 semanas, reporte preliminar ao fim de 2 semanas e relatório final ao fim de 4 semanas
  - ◆ Foco na obtenção de resultados rapidamente

(1) Resultados dos casos realizados em Portugal e em Espanha



### Plano de Restruturação: em que consiste e benefícios



✓ **Solução duradoura e sustentável, através de endereçar o conteúdo das dimensões chave<sup>(1)</sup>**

✓ **Garante a confiança necessária para a tomada de decisão robusta e suportada para quem tem a responsabilidade da Gestão**

✗ **Restruturação financeira apenas resolve problemas no curto-prazo, não “ataca” estruturalmente o problema (solução “*extend & pretend*”)**

<sup>(1)</sup> Estratégica, Financeira, Operacional



### Exemplo de relatório técnico



### Âmbito de aplicação

- Normalmente após Plano de Restruturação ou já em *turnaround*
- Suporte técnico para decisões de gestão críticas
  - ◆ Ex.: encerramento de fábricas, redução de turnos/equipas, revisão das condições salariais, investimentos críticos, insourcing/outsourcing
- Com eventual colaboração de *Corporate Lawyers* para suporte jurídico

### Índice

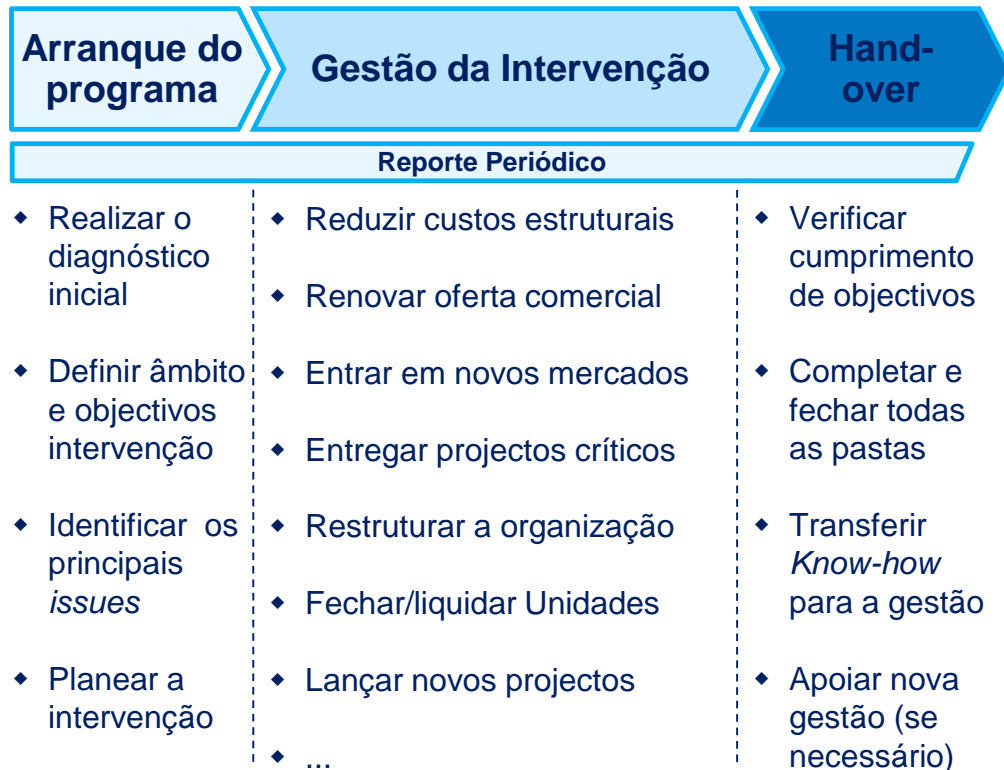
- 1.Mandato do relatório técnico
- 2.Sumário Executivo
- 3.Análise do mercado do Aço
  - Evolução macro
  - Principais alavancas
  - Previsões modelo
- 4.Análise da atividade da empresa
  - Grupo Y no mercado
  - A fábrica X e a sua performance
  - Enquadramento competitivo (ações de ajuste oferta vs. procura)
- 5.Recomendações – análise de causa
  - Cenário corrente de procura – causa produtiva
  - Rentabilidade financeira insustentável – causa económica
  - Conclusão: urgência no ajuste de capacidade e custos
- 6.Anexos
  - Quadros de números
  - Glossário e definições
  - Detalhe de planos de atividade
  - Experiência relevante e declaração de não conflito interesse

# INSIGHT

## Interim Management para garantir resultados



### Interim Management: em que consiste e benefícios



- ✓ **Retorno do investimento**
  - ◆ Custo comparável a executivos permanentes
  - ◆ Custos variáveis e indexados a resultados
- ✓ **Rapidez**
  - ◆ Kick-off em poucos dias
  - ◆ Foco na obtenção de resultados rapidamente
- ✓ **Expertise**
  - ◆ Profissionais experientes com senioridade
  - ◆ Conhecimento profundo do caso
- ✓ **Responsabilização**
  - ◆ Responsabilidade clara pelos resultados obtidos

**Ou PMO<sup>(1)</sup> para garantir a “pressão” indispensável à transformação**

<sup>(1)</sup> Project Management Office

# INSIGHT

## Superior orientação para o Cliente



### Exemplos de empresas que os nossos consultores apoiaram<sup>(1)</sup>

#### Quick Assesement



- ♦ Avaliação da posição creditícia de Fundo de investimento privado em operador agro-industrial
- ♦ Avaliação da posição de um Banco em produtor de baterias para automóveis
- ♦ Suporte à decisão de investimento adicional em operador agro-industrial, para banco financiador
- ♦ Avaliação de empresa de construção ligada ao ambiente com vista à sua avaliação e venda

#### Plano de Restruturação



- ♦ Restruturação de grupo metalomecânico, c/recomendação de concentração no core business
- ♦ Apoio à negociação com a banca, com identificação de ações para redução de dívida
- ♦ Restruturação de operador de gás com redução de ~70% do número de efectivos
- ♦ Plano de restruturação para regresso aos lucros de cadeia comercial

#### Relatório Técnico



- ♦ Relatório de suporte à decisão de encerramento de fábrica para um grupo industrial
- ♦ Relatório de suporte à decisão de optimização de pessoal de produção e ajuste de salários
- ♦ Relatório de suporte à restruturação do back-office de um operador de telecomunicações
- ♦ Relatório de suporte a projecto de cisão-fusão de grupo comercial privado

#### Interim Management ou PMO<sup>(2)</sup>



- ♦ Gestão interina de empresa fabricante de equipamentos industriais para valorização e venda
- ♦ Gestão operativa de associação sectorial com direcção e PMO<sup>(2)</sup> dos grupos de trabalho
- ♦ Gestão interina de revista em dificuldades com vista à recuperação de valor e fecho
- ♦ Gestão interina de empresa comercial com vista à sua restruturação e trespasse

<sup>(1)</sup> lista exemplificativa e não exaustiva

<sup>(2)</sup> *Project Management Office*

Fonte: Insight WSL



# INSIGHT

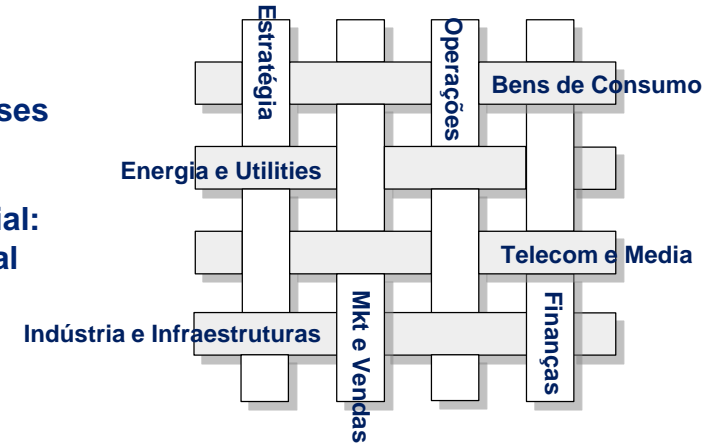
## Experiência internacional



### Geografias e competências



- Projetos em mais de 30 países e 4 continentes
- Organização matricial: Sectorial e Funcional



### LÍNGUAS

Multilíngue



### EXPERIÊNCIA

Consultoria e banca de investimento



### FORMAÇÃO

MBA de escolas internacionais



Fonte: Insight WSL



### Alguns dos profissionais da equipa<sup>(1)</sup>



**Francisco Melo**

- Sócio da Insight internacional e gerente da Insight WSL, Lda
- Mais de 15 anos de experiência em consultoria de gestão a nível internacional (Roland Berger, EuroPraxis)
- Mais de 6 anos de experiência como gestor em empresas industriais e de engenharia
- Competências funcionais em estratégia, organização, vendas e reestruturação
- Licenciatura em Engenharia Electrotécnica pelo IST e MBA pela UNL (actual *Nova School of Business and Economics*)



**Gustavo Lopes da Silva**

- Sócio da Insight WSL
- Mais de 20 anos de experiência em consultoria de Alta Direção a nível global (Roland Berger, A.T.Kearney)
- Posições executivas em empresas Capital de Risco e subsidiárias industriais
- Competências funcionais em estratégia, *corporate finance* e reestruturação
- Licenciatura em Engenharia Civil pelo IST, MBA pela UNL (actual *Nova School of Business and Economics*) e PADE pela AESE (U. Navarra)



**Håvard Mørkhagen**

- Sócio da Insight internacional e gerente da Insight Spain e U.K.
- Mais de 20 anos de experiência em consultoria de gestão a nível internacional (EuroPraxis e ADL Brasil)
- Mais de 6 anos de experiência na indústria de equipamento eléctrico
- Competências funcionais em estratégia, organização e *value based management*
- Licenciatura em Computer Engineering por Salford (UK) e MBA pelo IESE Univerdidad de Navarra (Espanha)

<sup>(1)</sup> lista exemplificativa e não exaustiva

Fonte: Insight WSL

# INSIGHT

## Ética na relação profissional



### Código de conduta profissional

#### • Clientes

- Serviremos nossos clientes com integridade, competência, e objectividade
- Somos guiados somente pelos melhores interesses do cliente na formulação de conselhos e recomendações
- Abstemo-nos de indicar benefícios de curto prazo às custas do bem-estar a longo prazo, sem aconselhar o cliente das implicações

#### • Recrutamento

- Abstemo-nos de convidar ou encorajar que qualquer empregado do cliente a considerar emprego alternativo sem discussão anterior com o cliente

#### • Confidencialidade

- Tratamos todas as informações do cliente e registos dos trabalhos como confidenciais
- Abstemo-nos de tirar proveito de qualquer informação confidencial do cliente para nós mesmos ou para a nossa empresa, nem permitimos que outros o possam fazer
- Abstemo-nos de revelar informação proprietária do cliente excepto se nos for dada autorização específica

#### • Orientação

- Mantemos uma abordagem completamente profissional e agimos com cortesia e consideração com todas as pessoas contactadas no curso dos trabalhos
- Asseguramos que o cliente é mantido completamente informado sobre o progresso do trabalho, inclusivamente de informação negativa como atrasos, mudanças nos resultados esperados, etc
- Encorajamos e tomamos nota de qualquer avaliação provida pelo cliente relativamente ao desempenho dos nossos serviços.
- Asseguramos que conselhos, soluções e recomendações estão sempre baseados completa e imparcialmente na análise de factos disponíveis e experiência pertinente
- Asseguramos que conselhos, soluções e recomendações são realistas, praticáveis e claramente entendidas pelo cliente.

#### • Projectos

- Aceitamos apenas aqueles projectos para os quais nós estamos qualificados pela nossa experiência e competência, e para os quais o cliente pode ser atendido eficazmente
- Nomeamos equipas de trabalho de acordo com a sua experiência, conhecimento e competência
- Acordamos formalmente com o cliente os objectivos, extensão, natureza, tempo e entregáveis dos serviços a serem prestados, com antecedência relativamente ao início do trabalho, sendo que qualquer revisão subsequente estará sujeita à prévia discussão e acordo do cliente.

#### • Expectativas irreais

- Abstemo-nos de encorajar expectativas irreais ou prometer aos clientes benefícios incertos
- Abstemo-nos de efectuar qualquer reivindicação enganosa

#### • Conflitos de interesse

- Evitaremos acção simultânea em situações potencialmente contraditórias sem informar todas as partes com antecedência que essa acção está a ser planeada
- Não permitimos conflitos de interesse que resultem numa vantagem competitiva para um cliente, pelo nosso uso de informação confidencial de outro cliente que seja um concorrente directo

#### • Honorários

- Acordaremos de forma independente e com antecedência a base para os valores que cobramos aos clientes
- Cobramos valores que são razoáveis, legítimos, e compatíveis com o valor que entregamos e a responsabilidade que aceitamos
- Cobramos despesas ao seu custo real, e apresentamos recibos comprovativos a pedido
- Não aceitamos comissões, remunerações nem benefícios de um terceiro relativamente a recomendações para um cliente sem o conhecimento e consentimento do cliente, nem esconder algum interesse financeiro em bens ou serviços que podem formar parte de recomendações

Fonte: Insight WSL

# INSIGHT

## O Valor de uma relação de longo prazo



### Detalhe de contactos

## Francisco Melo

Sócio

Email: [fmelo@insight-ws.pt](mailto:fmelo@insight-ws.pt)

Mobile: +351 967 034 555

## Gustavo Lopes da Silva

Sócio

Email: [glsilva@insight-ws.pt](mailto:glsilva@insight-ws.pt)

Mobile: +351 965 398 160

Insight WSL, Lda  
E. Luz, 30-7E  
1600-159 Lisboa  
Portugal

Office: +351 218 951 115  
Fax: +351 218 951 114

[www.insight-ws.pt](http://www.insight-ws.pt)

INSIGHT WORLD SERVICES  
235 Old Marylebone Rd  
London NW1 5QT  
United Kingdom

Office: +44 207 692 5707  
Fax: +44 207 504 8240

[www.insight-ws.com](http://www.insight-ws.com)

Fonte: Insight WSL