

O papel da gestão na recuperação de empresas / preparação adequada do processo

8 de Outubro de 2016

REESTRUTURAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS

www.causafeito.pt

www.jorgecalvete.pt

Jorge Calvete



O papel da gestão na recuperação da empresa e a preparação adequada do processo

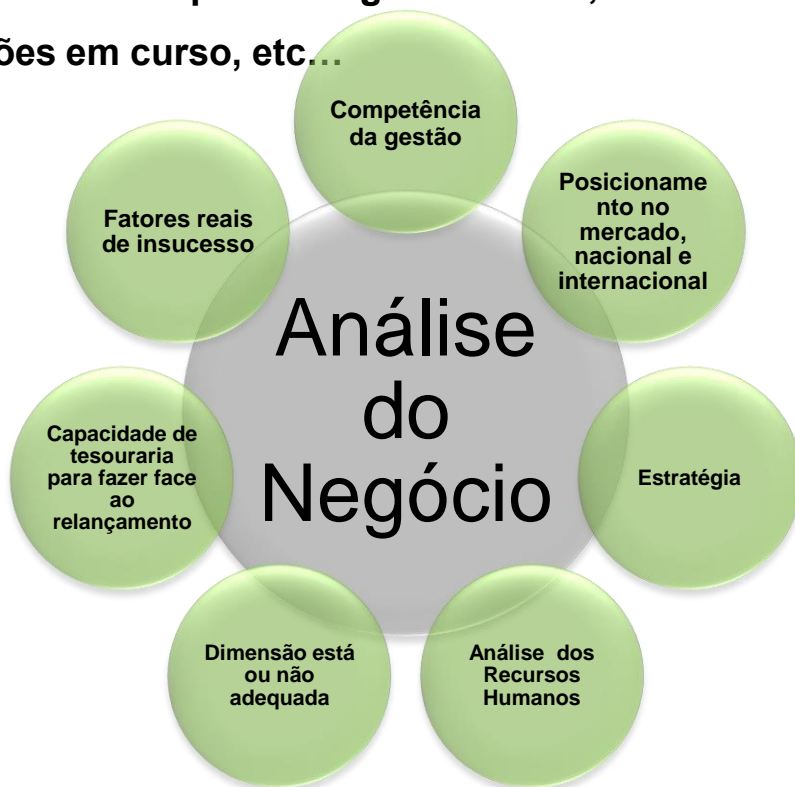


1. Posicionamento da gestão, quando o diagnóstico de incumprimento é precoce ou em situação de incumprimento generalizado, insolvência iminente, pressão de credores, execuções em curso, etc...
2. Atuação do gestor tradicional, nas PME's em dificuldades económicas sérias;
3. Atuação da gestão profissional, que percebe dificuldades futuras e prepara adequadamente o processo de recuperação;
4. A gestão da empresa em situação económica difícil, que antevê períodos de sérias dificuldades;
5. A quem compete de facto a decisão de recuperação da empresa?
6. A análise atempada das dificuldades económicas e financeiras, e a opção dos credores, pela medida mais adequada de reestruturação empresarial ou liquidação;

O papel da gestão na recuperação da empresa e a preparação adequada do processo



1. Posicionamento da gestão, quando o diagnóstico de incumprimento é precoce ou em situação de incumprimento generalizado, insolvência iminente, pressão de credores, execuções em curso, etc...



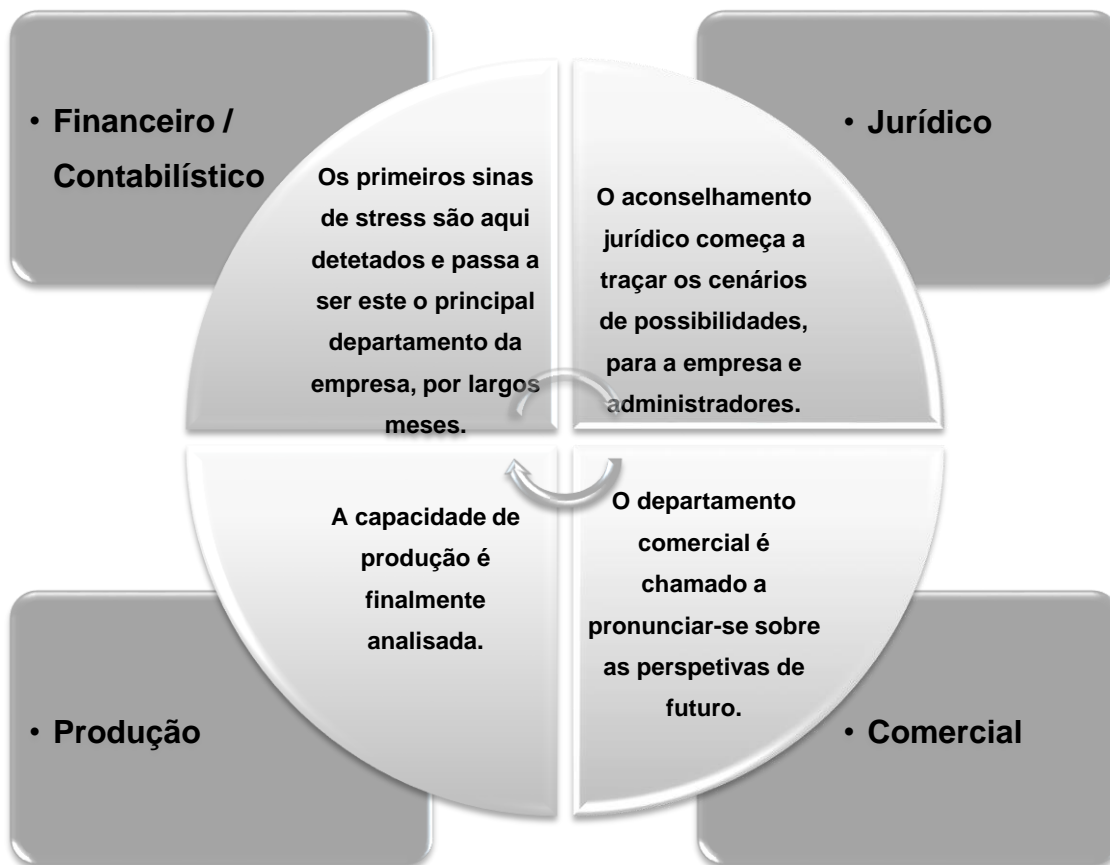
- O que pode salvar a empresa será sempre o negócio que explora.
- O negócio tem obrigatoriamente que ser lucrativo, ou tem que ser repensado para se tornar criador de riqueza.
- Não são, em regra, as medidas legislativas em vigor, mais ou menos eficazes, que conduzem a empresa ao encerramento definitivo, ou a salvam.
- Em situação nenhuma um negócio não rentável no imediato, ou a muito curto prazo, poderá relançar uma empresa.
- Não será nunca o romantismo da atuação da gestão que relançará o negócio, poderá mesmo ter que ser equacionado o seu fim.
- A análise levada a cabo por consultores externos, libertos de sentimentos e capazes de retirar da equação fatores de responsabilidade pessoal dos administradores, são, em regra, as mais acertadas.

O papel da gestão na recuperação da empresa e a preparação adequada do processo



2. Atuação do gestor tradicional, nas PME's em dificuldades económicas sérias:

- Lacunas sérias na capacidade de análise das causas de resultados de exploração negativos, com conclusões quase sempre a apontar para terceiros incumpridores ou na crise mundial de 2008 e 2011.
- Incapacidade de perceber alterações de mercado, da influência do e-commerce no seu negócio, ou de alterações trazidas por tendências de consumo de novas gerações.
- Recurso a medidas de recuperação sem sustentação de tesouraria de curto prazo, e com contas de exploração previsionais assentes em otimismo infundados.
- Genericamente são elaborados planos com o objetivo de ser aprovados e com grande grau de incerteza de serem cumpridos.
- Os credores não são desconhecedores destes factos, mas em regra, por não haver aumento de exposição, haver manutenção de garantias, e acabarem por receber algum valor, nada têm a perder, bem pelo contrário...



O papel da gestão na recuperação da empresa e a preparação adequada do processo



3. Atuação da gestão profissional, que percebe dificuldades futuras e prepara adequadamente o processo de recuperação

- a) A preparação mais adequada de um processo de recuperação de empresa, passa por envolver todos os afetados com o seu encerramento.
- b) A Gestão da empresa, será, nesta fase, “o motor” desse envolvimento, mas não chega... falta o “combustível”, “o condutor”, “os passageiros” e fundamentalmente, “o trajeto”.
- c) O envolvimento dos credores tem obrigatoriamente que estar assente numa análise cuidada do negócio e na elaboração de dois Balanços da empresa: i) Balanço que avalia Ativo e Passivo em cenário de continuidade da empresa; ii) Balanço que traduz com o rigor possível, o ativo e o passivo em cenário de encerramento e liquidação da empresa;
- d) A análise do negócio com projeções financeiras bem fundamentadas, o cenário que compara a continuidade da empresa com a sua liquidação e o envolvimento dos principais afetados com o encerramento, só poderá resultar num plano de recuperação para ser aprovado e cumprido.

O papel da gestão na recuperação da empresa e a preparação adequada do processo



4. A gestão da empresa em situação económica difícil que antevê períodos de sérias dificuldades.

- a) A antevisão de dificuldades sérias transmite aos credores a credibilidade suficiente, para, desde logo, ser desenhada uma medida de recuperação da empresa?
- b) A certeza que o negócio da empresa, já devidamente analisado e com comprovada possibilidade de criar riqueza, dará aos credores financeiros, ou outros, o conforto suficiente para aguentar incumprimentos e até aumentar a sua exposição, sem haver acréscimos de garantias?
- c) Que medidas devem ser tomadas por esta gestão profissional, racional e rigorosa, para implementar uma medida de reestruturação eficaz, antes de entrar em espiral de desespero?
- d) **Será a empresa, suscetível de abertura do capital, transformação de crédito em capital?**

O papel da gestão na recuperação da empresa e a preparação adequada do processo



5. A quem compete de facto a decisão de recuperação da empresa?

a) Qualquer processo de recuperação de empresa, sério, servirá apenas os credores, pois não se vislumbra nunca, em cenários de médio, ou mesmo de longo prazo, a distribuição de dividendos pelos sócios ou acionistas;

b) Sendo o propósito o de servir os credores, será, em regra, a libertação das garantias pessoais, ou pelo menos a sua não execução, (apesar de não estar previsto legalmente essa possibilidade), a grande motivação dos membros da administração envolvidos;

Podemos então concluir, que a decisão de recuperação de empresa cabe aos Credores.

O papel da gestão na recuperação da empresa e a preparação adequada do processo



6. A análise atempada das dificuldades económicas e financeiras, e a opção dos credores, pela medida mais adequada de reestruturação empresarial ou liquidação.

Recuperação de empresa em PER:

- Implementação das tradicionais medidas de recuperação (alteração de prazos de pagamento, redução de juro, períodos de carência de pagamento de capital e juro, redução de capital, prestações crescentes, bullets a final...);
- Manutenção ou não da gestão, com ou sem fiscalização da implementação do plano;
- Possibilidade de manutenção de linhas de crédito, garantias bancárias, plafonds de factoring...
- Abertura ou transformação de crédito em Capital Social, (atenção ao tratamento igualitário de credores);

Após cenário
comparativo, os
credores optam:

Insolvência (Liquidação ou PI):

- Liquidação, (nenhuma medida de recuperação pode deixar qualquer credor em situação mais desvantajosa daquela que decorreria da liquidação);
- Desmantelamento da empresa;
- Venda da empresa, insolvente, ainda em funcionamento;
- Eventual plano de recuperação ou de liquidação;