

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

8 de Outubro de 2016

REESTRUTURAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS

www.causaefeito.pt
www.jorgecalvete.pt

Jorge Calvete



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

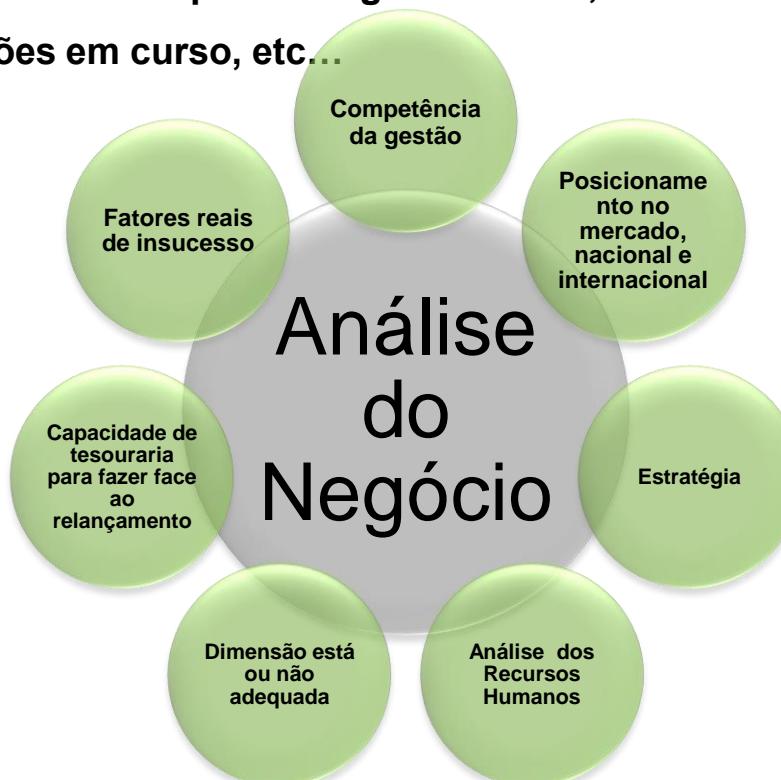


1. Posicionamento da gestão, quando o diagnóstico de incumprimento é precoce ou em situação de incumprimento generalizado, insolvência iminente, pressão de credores, execuções em curso, etc...
2. Atuação do gestor tradicional, nas PME's em dificuldades económicas sérias;
3. Atuação da gestão profissional, 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...



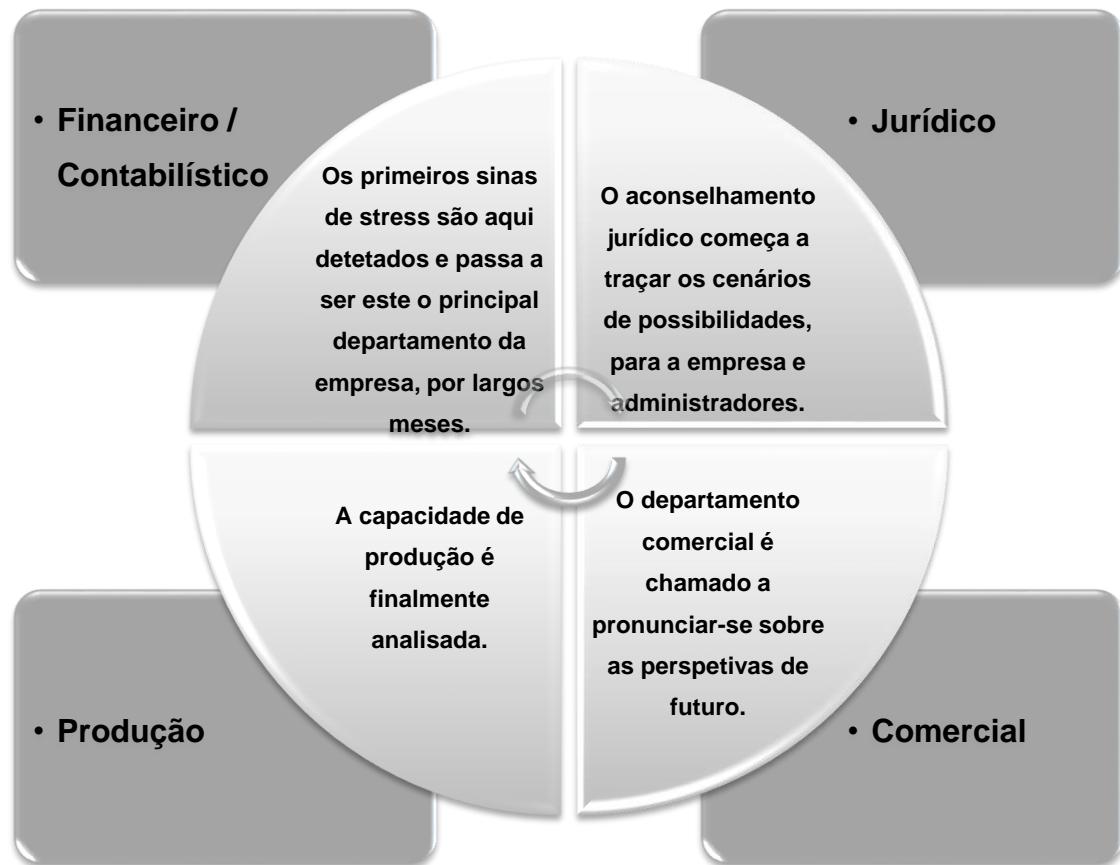
- O que pode salvar a empresa será sempre o negócio que explora.
- O negócio tem obrigatoriamente que ser lucrativo, ou tem que ser repensado para se tornar criador de riqueza.
- Não são, em regra, as medidas legislativas em vigor, mais ou menos eficazes, que conduzem a empresa ao encerramento definitivo, 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

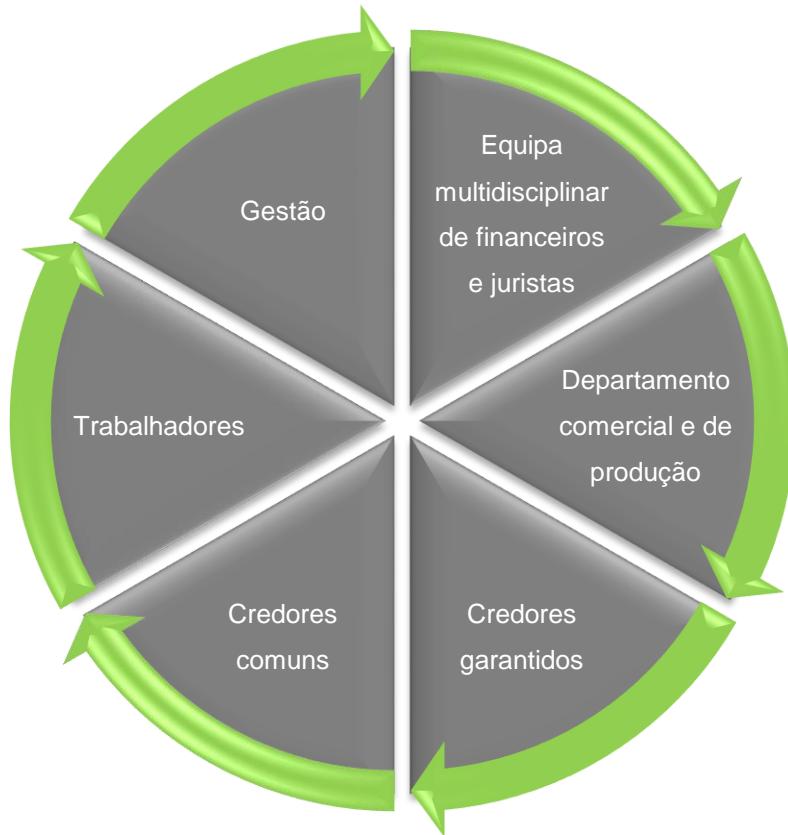


2. Atuação do gestor tradicional, nas PME's em dificuldades económicas sérias:

- 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 otimismos 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;