

O “TURNAROUND MANAGEMENT” NO MERCADO PORTUGUÊS VIA CAPITAL DE RISCO

As discontinuidades que se estão a verificar no mundo em que vivemos – maxime em tecnologia, demografia, estilos de vida e regulação geopolítica - estão a proporcionar uma excelente plataforma de lançamento para novas e radicais ideias, com particular destaque para as que assumem soluções inovadoras que resolvam as reais necessidades dos clientes.

Este facto permite antever a existência de oportunidades bastante interessantes, não somente ao nível da criação de novas *startups* mas também ao nível das empresas existentes, desde que adequadamente estruturadas através de operações de “*Turnaround Management*”, nomeadamente as que sejam suportadas por mecanismos de “*Leverage Buy Out*” com ênfase nas modalidades de MBO –“*Management Buy Out*” e MBI- “*Management Buy In*”(vide glossário).

Com efeito, as características do tecido empresarial português, baseado em pequenas e médias empresas e em estruturas tipicamente familiares, fazem supor, a curto prazo, a verificação de um acréscimo significativo das operações de “MBO” no nosso país (vide quadro nº 1- Investimentos efectuados pelas Sociedades de Capital de Risco (SCR) por Estágio de Desenvolvimento -).

Quadro nº1

		1º Sem 2001	2º Sem 2001	1º Sem 2002	2º Sem 2002	1º Sem 2003	2º Sem 2003	1º Sem 2004	
Seed Capital	<i>Euros</i>	6.000	1.397.000	296.600	10.000			401.875,00	0,37%
	<i>nº Operaç</i>	1	1	2	1			3	
Startups	<i>Euros</i>	22.974.501	1.325.735	3.946.485	3.335.106	891.650,00	6.089.217,00	6.776.457,00	6,16%
	<i>nº Operaç</i>	22	7	10	9	3,00	7,00	18	
Expansão	<i>Euros</i>	46.043.041	22.786.426	63.391.810	11.951.696	75.517.040,00	57.897.688,21	101.063.742,00	91,82%
	<i>nº Operaç</i>	38	30	36	16	25,00	35,00	34	
Recup. Empresas	<i>Euros</i>	3.841.577	6.983.394	1.011.823	1.122.596	87.917,00	3.882.473,00	321.179,00	0,29%
	<i>nº Operaç</i>	8	3	4	2	3,00	5,00	3	
MBO	<i>Euros</i>	3.254.686	175.000	0	3.486.350			1.500.000,00	1,36%
	<i>nº Operaç</i>	1	1		2			1	

Fonte: Gesventure

Até porque, estando muitos empresários fundadores a aproximar-se da reforma sem que para o efeito tenham desenvolvido mecanismos de prevenção da sua sucessão, tal factualismo faz com que a comunidade empresarial nacional veja com alguma preocupação esta realidade. Denote-se, no entanto, que as transições não se efectuem durante um fim-de-semana, trata-se de um processo longo, cuja concretização exige um período significativo de exercícios, pois só assim a saída de um fundador pode ser facilmente acomodada sem qualquer efeito destrutivo na empresa.

Assim, o desenvolvimento das operações de “MBO”, ao permitirem uma grande mobilidade no meio empresarial revestem-se de grande importância ao facilitarem a saída dos accionistas (principalmente os empresários fundadores que se encontram perto da reforma) das empresas que desejam obter a mais valia correspondente ao seu investimento de vários anos, no caso de serem os investidores particulares, ou a abandonar uma determinada área de negócio ou de mercado, no caso de serem empresas.

As operações de “MBO” permitem, ainda, que os investidores particulares e/ou gestores das citadas empresas possam tornar-se empresários, muitas das vezes com o apoio, de forma maioritária ou minoritária, de investidores de capital de risco, cabendo no entanto aos gestores o desenvolvimento e a gestão do negócio.

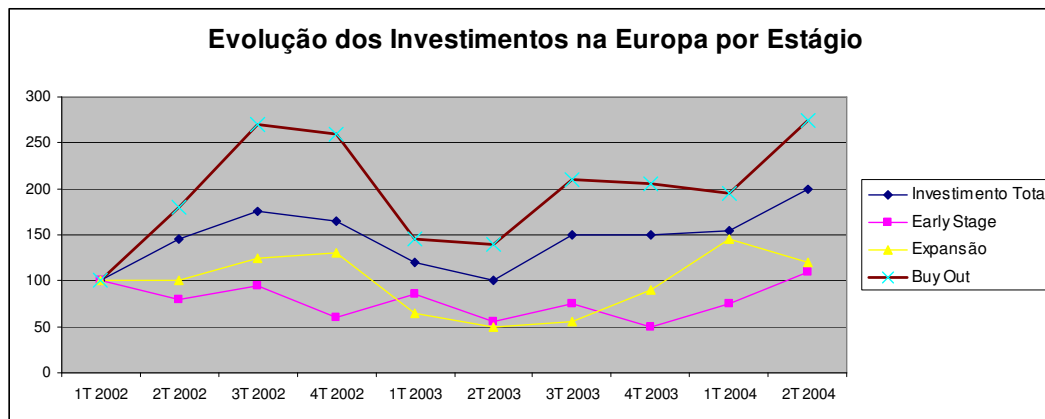
Desta forma, facilita-se a continuidade dos projectos empresariais que, em alternativa, poderiam ver-se condenados à sua extinção, com todos os aspectos negativos daí decorrentes.

Por outro lado, as perspectivas sobre a realização de operações de “MBO” são igualmente positivas graças à mudança de atitude das instituições financeiras, cada vez mais interessadas neste tipo de operações, e bem assim, à maior liquidez do mercado de capitais, às alterações legislativas, especialmente em matéria de impostos sobre os rendimentos e à melhor preparação das equipas de “*Management*”.

De referir que o papel das SCR nas operações de “MBO” é cada vez mais importante (vide quadro nº2 - Evolução recente na Europa) pressupondo, no entanto, que se

detalhem, com a maior clareza possível, os termos da sua intervenção, desde o momento inicial da análise da operação até ao momento da saída da sociedade participada, passando por uma eventual colaboração na gestão da sociedade adquirida.

Quadro nº 2



Fonte: EVCA

Nesse sentido, as negociações com as SCR envolvem necessariamente a elaboração, entre outros, dos seguintes documentos:

- O **Plano de Negócio** - base sobre a qual assenta toda a operação de MBO, pois é nele que os membros da equipa de gestão expõem a sua opinião sobre a situação da empresa que pretendem adquirir, as perspectivas de rentabilidade tendo em linha de conta a situação do Mercado e a posição da empresa no mesmo, assim como os meios, especialmente os financeiros, que serão necessários mobilizar para alcançar os objectivos que se pretendem obter a médio prazo.

- O **Acordo de Entrada e de Gestão** - estipula as condições em que a SCR vai efectuar o seu investimento e as normas de relacionamento societário.

- O **Acordo de Saída** - define o tempo de permanência da SCR na sociedade adquirida, as regras de desinvestimento, a não prestação de garantias, etc.

Por sua vez, importa referir que se torna fundamental a existência de um adequado clima de confiança entre a equipe de gestão promotora e a SCR, e que as suas relações se baseiem em princípios assentes nas boas práticas de *Partnership* e do Governo das Sociedades (*Corporate Governance*).

Sublinhe-se que o desenvolvimento deste simples conceito “MBO” é um processo longo e complicado onde a experiência é, desde logo, uma vantagem decisiva para o êxito da operação. Os contratos de compra e venda de empresas na modalidade de “MBO” possuem características diferenciadoras da generalidade dos contratos de compra e venda de empresas, facto este que torna recomendável e conveniente o recurso a profissionais especializados no acompanhamento e preparação destas operações.

Face à importância das operações de “*Turnaround Management*” no aumento da competitividade global das empresas (obtida pelo acréscimo de inovação, produtividade, qualidade e eficiência operacional proporcionada pela profissionalização da gestão), impõe-se um consenso generalizado por parte de todos os envolvidos nesta indústria - Sociedades de Capital de Risco, Bancos, Agencias Governamentais e Empreendedores e Gestores - na criação de um modelo de actuação que potencie a ocorrência de operações de MBO no mercado português.

As Agências Governamentais podem dar um apoio valioso no desenvolvimento do Empreendedorismo, na criação de novas empresas e na dinamização de processos legislativos de apoio à realização de operações de “*Turnaround Management*” que promovam a extinção de barreiras qualitativas à sustentabilidade das Pmes Portuguesas.

Ao mesmo tempo, as Sociedades de Capital de Risco, através dos seus gestores de participações, têm que desenvolver capacidades operacionais de construção de negócios para ajudar as empresas suas participadas a aumentarem os seus índices de produtividade, através da adição aos projectos do Capital Conhecimento, resultante do “Saber Fazer”, das redes de contactos nacionais e internacionais e, principalmente, da credibilidade que proporciona às Ideias.

Por outro lado, não sendo a oferta de bons gestores candidatos a empresários minimamente satisfatória no nosso país, é recomendável que aqueles que conseguirem obter sucesso nas suas iniciativas devam ter maior visibilidade, como modelos a seguir, de maneira a encorajar outros gestores a criar novas empresas e a dinamizar projectos de reestruturação empresarial capazes de criar valor para os seus clientes com base nas infra-estruturas, programas de marketing e tecnologias existentes e potenciais.

Num País em que algumas das suas empresas tecnológicas, e não só, se encontram actualmente a “dar cartas” nos mercados internacionais, já para não falar obviamente do elevado número de engenheiros formados nas universidades portuguesas que se encontram em lugares de destaque nas filiais das Multinacionais instaladas, temos de acreditar que se houver um trabalho de equipa concertado e dirigido, é possível que venhamos a assistir à ocorrência de um número atractivo de operações de “MBO”.

A concretização deste facto, é tanto ou mais importante quanto sabemos que as actuais tendências macroeconómicas, geopolíticas e estratégicas ao não permitirem antever uma diminuição da elevada volatilidade e incerteza sobre as operações empresariais, exigem Conhecimentos que infelizmente não se encontram disponíveis na generalidade das empresas portuguesas em virtude destas estarem assentes sobre estruturas instáveis que estão mal equipadas para lidar com os requisitos actuais do negócio.

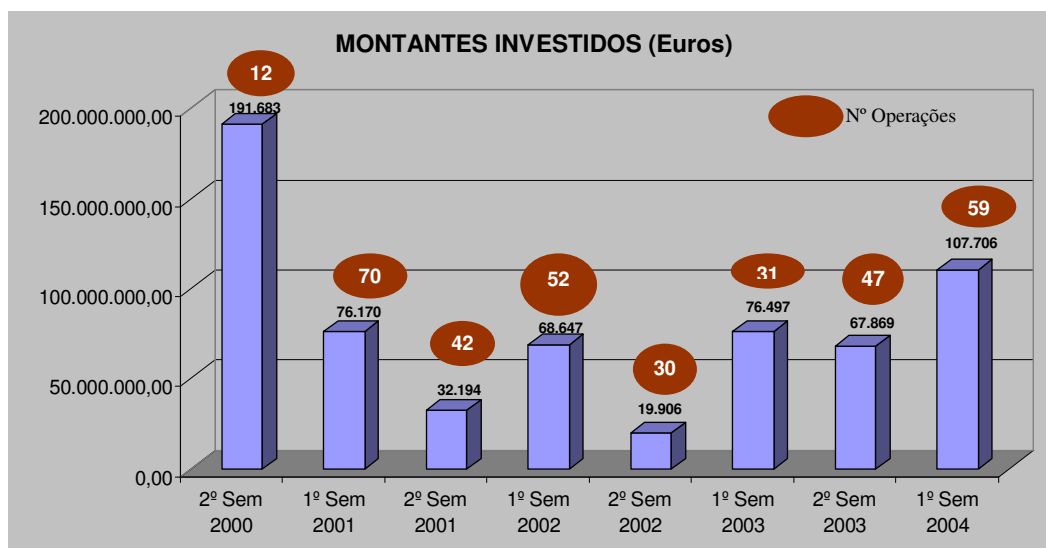
A exemplo do que aconteceu com o sector financeiro, que já há alguns anos é um dos mais dinâmicos da economia nacional, sendo elogiado pela sua mobilidade e capacidade de inovação - que se traduz num constante aparecimento de novas modalidades de criação de valor para os seus clientes, fruto das exigências de uma realidade sempre em mudança - também as empresas que actuam em sectores da Indústria tradicional terão de obter as competências nas novas tecnologias de concepção de produtos e de processos, de organização e gestão financeira, de controlo dos canais de distribuição e da marca, para que consigam ter uma capacidade competitiva nacional e internacional capaz de fazer face à abertura dos novos mercados.

Ora, a intervenção das SCR afigura-se determinante durante o período em que participa no capital da empresa, não só ao nível da sua vertente financeira, mas também ao proporcionar o estabelecimento de condições que assegurem o seu apoio à gestão. Nesta

dinâmica a SCR procurará acompanhar e ajudar a gestão da empresa em áreas específicas que, sobretudo em pequenas e médias empresas, não são normalmente reflectidas em termos funcionais, como por exemplo, na implementação de sistemas de informação e de controlo de gestão ou no apoio a montagem de engenharias financeiras.

A concluir, não poderei deixar de reafirmar que o tecido empresarial português possui boas oportunidades para os gestores e investidores particulares realizarem operações de “MBO”, uma vez que podem beneficiar de um mercado relativamente ineficiente. Verifica-se, assim, um ambiente propício à realização dessas operações, tendo em consideração a existência de uma oferta razoável, quer em termos do número de SCR existentes quer em montantes disponíveis para investimento (vide quadro nº 3 - Evolução dos investimentos realizados), e bem assim, a possibilidade de obtenção de taxas de juro atractivas junto das instituições financeiras a que eventualmente se torne necessário recorrer para alavancar a operação.

Quadro nº 3



Fonte: Gesventure

Em resumo, lance-se a recomendação:

Se consegue liderar uma Equipa que seja capaz de efectuar um processo de “Turnaround Management”, dir-lhe-ei ... JUST DO IT!

O importante é que não se deixe ficar sentado à espera que os investidores de capital de risco venham bater à sua porta. Ouse chegar mais longe, fazendo parte daqueles que fazem acontecer as coisas!

Texto realizado por
Francisco Banha
Director Geral da Gesventure- Desenvolvimento de Novas Tecnologias , Lda
fbanha@gesbanha.pt
www.gesbanha.pt
www.gesventure.pt