

SANDEVID: RENASCER DAS CINZAS¹

"Nem todos os parceiros são bons para todas as empresas, nem todas as empresas são boas para todos os parceiros".

No final de novembro de 2022, Ángel Exojo, de 66 anos, CEO da PRODEVISA² - doravante SANDEVID, a sua marca de referência - e a sua família, com uma participação de 49,8 % na empresa, tiveram de decidir se compravam os restantes 50,2 % da empresa à família do seu sócio, já falecido, por um montante de cerca de 1,2 milhões - fixado no acordo de acionistas. Em 2017, quando o pacto foi assinado, teve de ser feito em salas separadas, devido à tensão que existia entre eles desde a saída abrupta de Ángel como Diretor Executivo da SANDEVID em 2012.

A SANDEVID operava na categoria dos "tintos de verão" - vinho e sumo³ - no mercado retalhista espanhol e encontrava-se em processo de insolvência⁴ desde 2017. Nos próximos meses, a fim de evitar a liquidação, teria de angariar recursos para fazer face a uma dívida de cerca de 6 milhões de euros - o saldo remanescente dos 12 milhões de euros de dívida inicial quando apresentou o pedido de insolvência -. Desta dívida, mais de 50% pertencia à DON SIMÓN⁵, uma empresa concorrente que tinha tentado em várias ocasiões adquirir a participação da família do seu sócio.

¹ Estudo de caso da Divisão de Investigação da Escola de Negócios de San Telmo, Espanha. Preparado pelo Professor David Moreno Utrilla para uso em sala de aula, e não como ilustração da gestão, adequada ou inadequada, de uma determinada situação. Copyright © Fevereiro de 2023. Fundação San Telmo, Espanha.

Nenhuma parte deste documento pode ser reproduzida, armazenada e/ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro, sem a autorização expressa por escrito da Fundação San Telmo. Para solicitar cópias deste documento ou pedir autorização para utilizar este caso, é favor contactar o Departamento de Edição de Casos através do telefone +34 954975004 ou do correio eletrónico casos@santelmo.org.

² Produtos da Viticultura, S.A.

³ Os principais produtos da SANDEVID são enumerados no anexo 1.

⁴ Processo de insolvência: é um procedimento legal que tem por objetivo ajudar uma empresa a ultrapassar uma situação de insolvência - quando não consegue fazer face às suas dívidas -. Este procedimento visa proteger o património da empresa e assegurar a continuidade da mesma, paralisando a procura de dívidas e facilitando a obtenção de acordos com os credores para adiar os pagamentos e até reduzir os seus montantes, embora para isso seja necessário que mais de 50% dos credores aceitem o plano de refinanciamento proposto pela empresa. O controlo do processo, que normalmente dura vários anos, é feito pelo juiz que, por sua vez, é assistido por um administrador de insolvência que supervisiona a atividade da empresa. Nos casos em que não é possível a continuidade da empresa - o que acontece em mais de 90 % dos casos - o processo de insolvência é orientado para uma liquidação ordenada dos bens da empresa, incluindo através da sua venda a quem der mais, sendo também analisada a responsabilidade dos gestores da empresa durante o processo de insolvência e, pelo menos, nos dois anos anteriores.

⁵ DON SIMÓN (www.donsimon.com), uma marca pertencente a J. García Carrión. S.A., é um dos principais concorrentes da SANDEVID, juntamente com a LA CASERA, atualmente a marca líder na categoria.

Ao depositar os 6 milhões em tribunal, os credores seriam pagos, o processo terminaria e a empresa voltaria à normalidade⁶. Ángel seria também exonerado de qualquer responsabilidade pela sua gestão durante o processo de insolvência.

Ángel, após os bons resultados da campanha de verão de 2022, estimou que, no primeiro trimestre de 2023, a SANDEVID poderia ter um fluxo de caixa de cerca de 2 milhões de euros. Por conseguinte, para finalizar o concurso - pagando esses 6 milhões de euros⁷ - teria de dispor de mais 4 milhões de euros⁸. No entanto, se os prazos fossem alargados, devido ao carácter sazonal das suas vendas, o montante seria superior, uma vez que teriam de utilizar parte do dinheiro gerado para o início da nova campanha.

Assim, inicialmente, o financiamento necessário para obter todo o capital e finalizar o concurso ascendia a cerca de 5 milhões de euros. Para obter este montante, estavam a ser consideradas as seguintes opções:

- Vender a adega da empresa, por 2 milhões de euros, ao Grupo Cooperativo Montes Norte, que a estava a arrendar desde 2017. O juiz tinha autorizado esta venda. No entanto, Ángel tinha iniciado conversações com o comprador para modificar a transação de modo a que o montante fosse contribuído como parte de um aumento de capital, e não para a compra da adega. O Sr. Ángel não estava satisfeito por se desfazer de um ativo tão emblemático.

A entrada de um parceiro deste tipo deu mais credibilidade à SANDEVID, mas apresentou os riscos e as particularidades bem conhecidos de ter um parceiro. No entanto, a participação deste Grupo seria minoritária - estimada entre 20 e 25% do capital - e, para evitar qualquer eventualidade, teria de ser negociado um acordo de acionistas.

- Um fundo de dívida ofereceu o montante total num empréstimo a cinco anos, reembolsável na data de vencimento, à taxa Euribor acrescida de 900 p.p. Isto permitir-lhes-ia sair do processo de insolvência e, uma vez fora, procurar financiamento bancário mais barato, mas teriam de pagar 2% do montante pago antecipadamente. Ángel não optou por esta solução, considerando que o custo era excessivo e comprometeria o futuro da empresa.
- Um banco - apesar das restrições acima referidas - tinha oferecido um financiamento hipotecário de 2 milhões de euros, com um prazo de reembolso

⁶ A SANDEVID poderia levantar o processo de insolvência e deixaria de estar sujeita à proteção judicial e à supervisão do administrador da insolvência. Outra vantagem seria a possibilidade de obter financiamento bancário - impossível durante o processo, uma vez que a regulamentação do mercado financeiro obrigava todas as instituições a provisionar o financiamento concedido às empresas em processo de insolvência.

⁷ Noutras circunstâncias, com o consentimento de mais de 50% dos credores, poderia ter sido solicitado um adiamento do pagamento ou mesmo uma redução - uma redução - da dívida. No entanto, como a DON SIMON detinha mais de 50% da sua propriedade, tal não era possível.

⁸ Nos primeiros meses do ano, a atividade comercial foi sazonalmente reduzida, e parte do dinheiro gerado anteriormente seria consumido. A empresa, em processo de insolvência, não conseguiu obter financiamento bancário para o seu fundo de manei.

de entre 7 e 10 anos, à taxa Euribor mais 350 p.p. No entanto, Ángel também não se sentia confortável com a ideia de hipotecar a empresa, pois nunca o tinha feito antes. Mais uma vez, em vez de aceitar esse recurso, preferiu negociar um empréstimo intercalar, mesmo que mais caro e com um prazo mais curto, e, uma vez encerrado o processo de insolvência, negociaria outro financiamento em condições mais razoáveis.

- Por último, dispunham de um financiamento de 1,2 milhões de euros da OJOS DEL GUADIANA, uma empresa de produção e distribuição de queijos artesanais manchegos, que tinha sido adquirida pela família em 2013. Esta contribuição seria utilizada para a compra de ações.

Ángel não parava de pensar em comprar a participação à família do seu sócio, pois isso colocava em risco o património da família, uma vez que, se não fosse obtido o financiamento adicional para sair do processo de insolvência, a empresa ficaria sem valor. Mas se não a comprassem, a família do seu sócio recuperaria o controlo da empresa e Ángel seria demitido pela segunda vez do seu cargo de CEO, como aconteceu em 2012, e, mais grave, esta família poderia vender a sua participação de controlo à DON SIMÓN, com a qual já tinha mantido conversações nesse sentido.

Outra possibilidade, que Ángel e a sua família rejeitaram categoricamente, embora lhes permitisse esquecer tudo, seria aceitar a oferta da DON SIMÓN para comprar a sua participação, por um montante semelhante ao valor da participação detida pela família do seu sócio. A sua recusa retumbante não tem nada a ver com o preço, mas sim com o que este implicava: entregar a empresa ao seu concorrente, algo a que sempre resistiu. A empresa era como um filho e a equipa fazia parte da família.

Além disso, esta hipotética venda à DON SIMÓN não seria simples, uma vez que, de acordo com os conselhos dos consultores jurídicos de Ángel, seria necessário: (i) que a DON SIMÓN depositasse em tribunal o montante necessário para sair do processo de insolvência - 3 milhões de euros, o montante da dívida excluindo a propriedade da DON SIMÓN -; (ii) condicionar a venda à posterior conclusão do processo de insolvência; e (iii) que Ángel pudesse continuar a gerir a empresa durante o processo.

Os meses seguintes seriam decisivos para Ángel, que, tal como uma fénix, iria renascer das cinzas, algo que já tinha conseguido em várias ocasiões anteriores. O longo e difícil caminho que tinha percorrido desde a morte do seu companheiro Guillermo, na primavera de 2011, estava a chegar ao fim e Ángel estava pronto para continuar a lutar. O apoio incondicional da sua esposa e dos seus dois filhos, que estavam dispostos a deixar os seus empregos bem pagos para se juntarem à empresa, enchia-o de orgulho, mas também lhe causava muita tensão e ansiedade.