

Schneider Drinks (B). Solicitação de empréstimo Adicional

Heinrich Liechtenstein
Jan Stodieck

Na manhã de 11 de julho de 2004, Michael Kaiser pensava sobre a decisão a ser tomada em relação ao pedido de empréstimo da Schneider Drinks.

Ele precisava clarear suas ideias antes da reunião do comitê de risco do Sparkasse Düren programada para aquela mesma tarde. O tema a ser tratado eram os €509 mil em empréstimos já disponibilizados à Schneider Drinks e a solicitação de outros €350 mil adicionais.

Antecedentes

Em outubro de 2003, depois de analisar os dados de vendas e margens brutas, as contas de resultado e as previsões financeiras fornecidas pela empresa para os anos seguintes e, baseando-se na informação de seu próprio departamento de análise financeira, o banco havia concedido um empréstimo à Schneider Drinks de €195 mil, que se somariam aos €320 mil que haviam sido emprestados anteriormente para respaldar o investimento de uma planta de refrigeração. Este segundo empréstimo tinha o aval pessoal dos quatro sócios da Schneider Drinks.

Em um primeiro momento, a Schneider Drinks parecia gozar de uma boa situação financeira. Contudo, seis meses depois, Kaiser, o diretor do departamento de análise financeira do Sparkasse Düren, surpreendeu-se com a notícia de que os sócios fizeram um pedido de insolvência pessoal.

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução.

Este caso foi elaborado pelo Assistente de Pesquisa Jan Stodieck e pelo Professor Heinrich Liechtenstein. Julho de 2004. Revisão em Dezembro de 2004.

Este caso é baseado no F-347-E Diablesa (B) preparado pelo Professor Josep Tàpies.

Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright © 2004 IESE. Copyright desta tradução © 2015 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesep.com, escreva para iesep@iesep.com ou ligue para +34 932 536 558.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, utilizada em planilha ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, por fotocópia, gravação ou outro – sem permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation.

This case was prepared by Professor Heinrich Liechtenstein and Jan Stodieck Research Assistant. July 2004. Revised in December 2004. This case is based on the F-347-E Diablesa (B) case prepared by Professor Josep Tàpies.

IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright © 2004 IESE. This translation copyright © 2015 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesep.com. Alternatively, write to iesep@iesep.com or call +34 932 536 558.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.



A empresa, de qualquer forma, seguia operando de modo habitual, cumprindo todas as suas obrigações. Convocou-se uma reunião do comitê de risco para fazer uma avaliação da situação, que era certamente preocupante.

A primeira reunião aconteceu em 16 de maio de 2004 e estavam presentes Michael Kaiser, Schumann, como diretor da filial de Jülich, e Hans Schmidt, como assessor legal do Sparkasse. Eles procuraram entender como o pedido de insolvência pessoal dos proprietários afetava a Schneider Drinks, dado que a situação parecia ser causada, à primeira vista, por circunstâncias alheias às atividades da empresa.

Schumann informou sobre os últimos investimentos em imobilizado da companhia: melhoria e renovação da frota de caminhões, da unidade de alimentos congelados e das instalações de armazenagem. Estes investimentos o faziam ficar mais confiante no futuro da empresa, já que, do seu ponto de vista, se uma companhia estava investindo €350.000 naquela conjuntura econômica, é porque as coisas pareciam estar indo bem.

Schmidt, com seu pessimismo costumeiro, centrava-se no lado negativo:

“Para começar, há rumores (mais do que rumores, estamos falando de informações extraoficiais) de que a engarrafadora da Coca-Cola vai cancelar o seu contrato de distribuição com a Schneider Drinks devido a certas irregularidades nos pagamentos. Se isso ocorrer, creio que as consequências para a Schneider Drinks serão muito graves. Em segundo lugar, como Michael Kaiser comentou anteriormente, a Schneider Drinks não conseguiu ainda o contrato dos direitos de distribuição dos produtos da Unilever, como assim esperava. Finalmente, no estudo profundo¹ que nos enviaram (talvez perfeito demais para o meu gosto), deixavam muito claro que novos investimentos não eram necessários; e o resultado é que, um mês mais tarde, foram gastos outros €350.000 em investimentos. Vocês podem pensar o que quiserem, mas, na minha visão, levando em conta tudo o que acabei de dizer e o pedido de insolvência pessoal dos sócios, há coisas demais que não estão batendo.”

Ao final da reunião, foi acordado que se reuniriam novamente em duas semanas, prazo para que Schumann e Michael Kaiser pudessem falar com os sócios da Schneider Drinks e, conseqüentemente, serem capazes de formar uma opinião sobre a postura que deveria ser adotada dali em diante.

A Reunião com a Schneider Drinks

Kaiser se reuniu com Werner Schneider, diretor da empresa, que lhe confirmou que a Coca Cola tinha a intenção de pôr um fim à relação em 01 de junho e que a Schneider Drinks não havia chegado a um acordo com a Unilever para a distribuição dos novos alimentos congelados e sorvetes por culpa de uma mudança de política da própria Unilever.

Schneider explicou-lhe também que tinham conseguido novos direitos de distribuição de alguns alimentos pré-cozidos congelados e de produtos de limpeza, mostrando os contratos à Kaiser como demonstração da veracidade da afirmação. Kaiser pôde verificar uma quantidade

¹ Este estudo foi realizado por 2 MBAs de uma reputada escola de direção espanhola. De maneira geral, Schmidt e Kaiser prestavam pouca atenção às projeções das contas de resultados, já que não costumavam ajustar-se à realidade. Eles concentravam-se fundamentalmente nas vendas e nos investimentos necessários. Além disso, Schmidt sempre tinha a sensação de que a informação contábil não era muito útil por si só, além de ser tremendamente chata.



considerável dos novos produtos no armazém. Werner Schneider explicou-lhe que essa era a razão pela qual a Schneider Drinks teve que modificar sua frota de caminhões e melhorar suas instalações de armazenamento.

Quando chegou o momento de falar sobre a solicitação do empréstimo, Schneider argumentou que estavam passando por um problema de liquidez devido a ajustes em andamento, e que necessitavam de um crédito operacional adicional de €350.000, como já haviam explicado ao diretor da filial de Jülich.

Werner Schneider assegurou a Kaiser que os problemas dos sócios não afetariam a companhia e que tivessem em mente que a empresa, apesar de ser um negócio, desempenhava também uma função social ao dar emprego a um grande número de pessoas. Ele estava disposto a permitir que Sparkasse investigasse a Schneider Drinks profundamente, dando-lhe acesso aos sistemas de informação da companhia.

A Última Reunião do Sparkasse

Em 01 de junho de 2004, Schmidt, Kaiser e Schumann reuniram-se novamente.

O Sparkasse Düren não realizava investigações profundas e exaustivas para empréstimos de menos de €700.000 devido ao elevado custo da investigação (que podia superar os €20.000) e à baixa probabilidade de que fossem descobertas quaisquer irregularidades nos ativos da companhia.

Entretanto, dado o volume de crédito da Schneider Drinks, o departamento de Michael Kaiser no Sparkasse Düren decidiu colocar em andamento um estudo dos aspectos legais da companhia e do desempenho dos sócios desde a concessão do empréstimo com o objetivo de determinar qual era a situação da companhia e a sua viabilidade.

Schmidt ficaria a cargo da análise legal do pedido de insolvência pessoal dos sócios garantidores. Chamava a atenção que, apenas um ano após terem sido declarados ativos no valor de €2 milhões e sem quaisquer ônus posteriores significativos, a companhia encontrava-se agora em uma situação financeira crítica.

Um futuro pouco atraente

Michael Kaiser tinha que levar ao comitê de risco uma nova proposta baseada nos dados obtidos pelos seus colaboradores em junho e princípio de julho (veja os **Anexos 1, 2, 3 e 4**), mas não saberia ainda as conclusões do estudo dos aspectos legais da suspensão dos pagamentos dos sócios garantidores (ainda que tivesse a sensação de que, do ponto de vista jurídico, a suspensão dos pagamentos havia sido perfeita).