



# Torne o complexo gerenciável



**Deal Advisory / Brasil**  
Assessoria em Transações

Ajudamos a criar estratégias  
de solvência mais claras.

---

[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

# Obtendo valor durante a insolvência.

## Sua visão. Nossas capacidades.

As insolvências podem testar os limites de qualquer organização e dificultar a capacidade da Administração de identificar oportunidades durante o processo, o que é geralmente uma transição muito complexa e estressante. Os profissionais da KPMG são especialistas que combinam serviços inovadores e um profundo conhecimento do setor, ajudando-o a permanecer à frente dos problemas e tomar as decisões corretas com base em suas necessidades específicas.

# Auxiliando as empresas insolventes.

## Resultados reais atingidos por especialistas integrados.

Como qualquer outra transação de negócios, a insolvência apresenta riscos e oportunidades para agregar valor. Um plano de recuperação elaborado e executado corretamente permite que obrigações financeiras, legais e regulamentares complexas sejam gerenciadas de uma maneira que ajude a agregar valor para a empresa e seus credores.

Como um consultor independente e objetivo, as firmas-membro da KPMG podem assessorá-lo em cada fase da transação. Do esclarecimento da extensão do problema, passando pelas maneiras de agregar valor no curto prazo, desenvolver e implementar um plano, até a saída do processo formal, a KPMG pode orientá-lo em cada etapa do processo e ajudá-lo a sair dessa experiência com seu valor, o mais intacto possível e pronto para o que vier a seguir.

Saiba mais sobre como os profissionais da KPMG podem ajudar a estabelecer estratégias, analisar, implementar e sair de um processo de insolvência.

### Apoio em cada fase da insolvência

- <sup>1</sup> Empresas em dificuldades
- <sup>2</sup> Planejamento na insolvência
- <sup>3</sup> Início
- <sup>4</sup> Implementação
- <sup>5</sup> Saída de um processo formal

Este documento reflete uma ampla linha de serviços e não faz diferenciação entre os serviços que são permitidos ou não para clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas. Além disso, determinados serviços de software e tecnologia, que contam com a participação de terceiros na sua prestação, também estão sujeitos a restrições de independência potenciais com base nos fatos e nas circunstâncias apresentados em cada situação.



## <sup>1</sup> Empresas em dificuldades

# Qual é a gravidade do problema?

Agora é o momento de fazer as perguntas difíceis.

**Declarar insolvência nunca é uma decisão fácil para uma empresa, tampouco algo simples. Na maioria dos casos, um grande número de questões entra em jogo, e até mesmo para uma empresa altamente alavancada, a perspectiva de uma venda ou outro acontecimento pode afetar o entendimento das suas dificuldades.**

No entanto, quando as dívidas superam claramente os ativos ou os fluxos de caixa se tornam insuficientes, a Administração precisa iniciar uma avaliação realista da situação financeira da empresa e das próximas etapas. Qualquer agenda deve considerar todas as partes interessadas relevantes, incluindo credores como bancos, e outras partes, como funcionários, clientes e parceiros de negócios.

Assim como acontece em muitas transações, a insolvência começa em prazos muito curtos — muitas vezes em semanas ao invés de meses e, algumas vezes, até mesmo em uma questão de dias. Dessa forma, a empresa e suas partes interessadas precisam encontrar uma maneira eficiente e produtiva de trabalhar em conjunto para que todos possam envolver-se no processo de uma maneira oportuna.

## PARA AJUDAR A ESTABILIZAR A SITUAÇÃO

**O controle da comunicação é essencial em cada fase da insolvência. Relatórios, anúncios e outros documentos precisam ser cuidadosamente preparados e divulgados para as partes certas nos momentos certos para gerenciar as suas preocupações e expectativas.**

# Faça as perguntas certas

## **Quais são as principais razões para as dificuldades?**

Os serviços da KPMG podem ajudá-lo a compreender o que está causando os problemas financeiros de curto prazo da empresa e o que pode ser feito. Uma ação rápida pode mitigar ou evitar eventos. Se não, podemos avaliar a probabilidade de a empresa continuar em operação e como as ações das partes interessadas podem afetar sua viabilidade futura.

## **O que devo fazer em seguida?**

Uma vez que a natureza do problema for compreendida, é hora de se concentrar nas vitórias de curto prazo e criar um plano detalhado. Podemos ajudar a identificar as etapas e os consensos necessários para maximizar e proteger o valor.

## **Quem são os principais participantes?**

Depois de identificar as partes interessadas, a KPMG pode ajudá-lo a apresentar opções aos credores e aos mutuantes e abordar suas necessidades e preocupações. O objetivo é assegurar que a empresa tenha uma voz consistente e possa apresentar uma análise de reestruturação detalhada que ajude a garantir o apoio das partes interessadas.

*A prestação de todos ou de alguns dos serviços aqui descritos pode não ser permitida para clientes de auditoria da KPMG e afiliadas desses clientes.*

<sup>2</sup> Planejamento na insolvênci

# Quais são as minhas opções?



Ao longo deste documento, "KPMG" ("nós" e "nossa") refere-se a KPMG International, uma entidade suíça que atua como uma entidade de coordenação para uma rede de firmas-membro independentes que atuam sob o nome KPMG, e/ou a qualquer uma ou mais dessas firmas-membro, e/ou aos profissionais de Deal Advisory da KPMG que trabalham nas firmas-membro da KPMG em todo o mundo. A KPMG International não presta serviços a clientes.

# Considere os méritos relativos de cada opção ou a combinação de opções

**Partes interessadas diferentes possuem objetivos distintos. Maximizar as recuperações é o objetivo mais óbvio dos credores, mas a empresa pode estar focada em tentar conter a publicidade negativa, garantir proteção contra a violação de direitos, assegurar a continuidade dos serviços críticos, e assim por diante.**

Isso significa que conciliar os objetivos distintos das partes interessadas muitas vezes pode ser um desafio, que exige concessões e acordos. Não tomar ações é a pior opção. Se as partes interessadas são passivas ou obstrutivas, estabelecer um processo formal será necessário para que haja ação. As empresas também devem ter um "Plano B" de reserva. Se os credores recusam uma ou mais opções, oferecer uma alternativa pode ajudar a fazer as negociações avançarem para a próxima etapa.



PROPRIETÁRIOS



FUNCIONÁRIOS



INDÚSTRIA



COMUNIDADE



GOVERNO

## PARA AJUDAR A OBTÉR VALOR

**Os principais ativos podem estar sujeitos a um contrato com cláusulas protetoras para a situação de insolvência, o que pode causar suas perdas. Se este for o caso, agora é a hora de considerar essas perdas em potencial na sua avaliação de opções.**

# Faça as perguntas certas

## **Quais procedimentos devo considerar?**

A KPMG pode ajudá-lo a avaliar as estratégias disponíveis para a empresa, juntamente com seus méritos e riscos, incluindo os impactos sobre a capacidade de a empresa maximizar o valor para as partes interessadas, a participação e o consentimento necessário das partes interessadas, o grau de controle fornecido, os prazos e como as diversas opções estão alinhadas com a proteção que a empresa necessita.

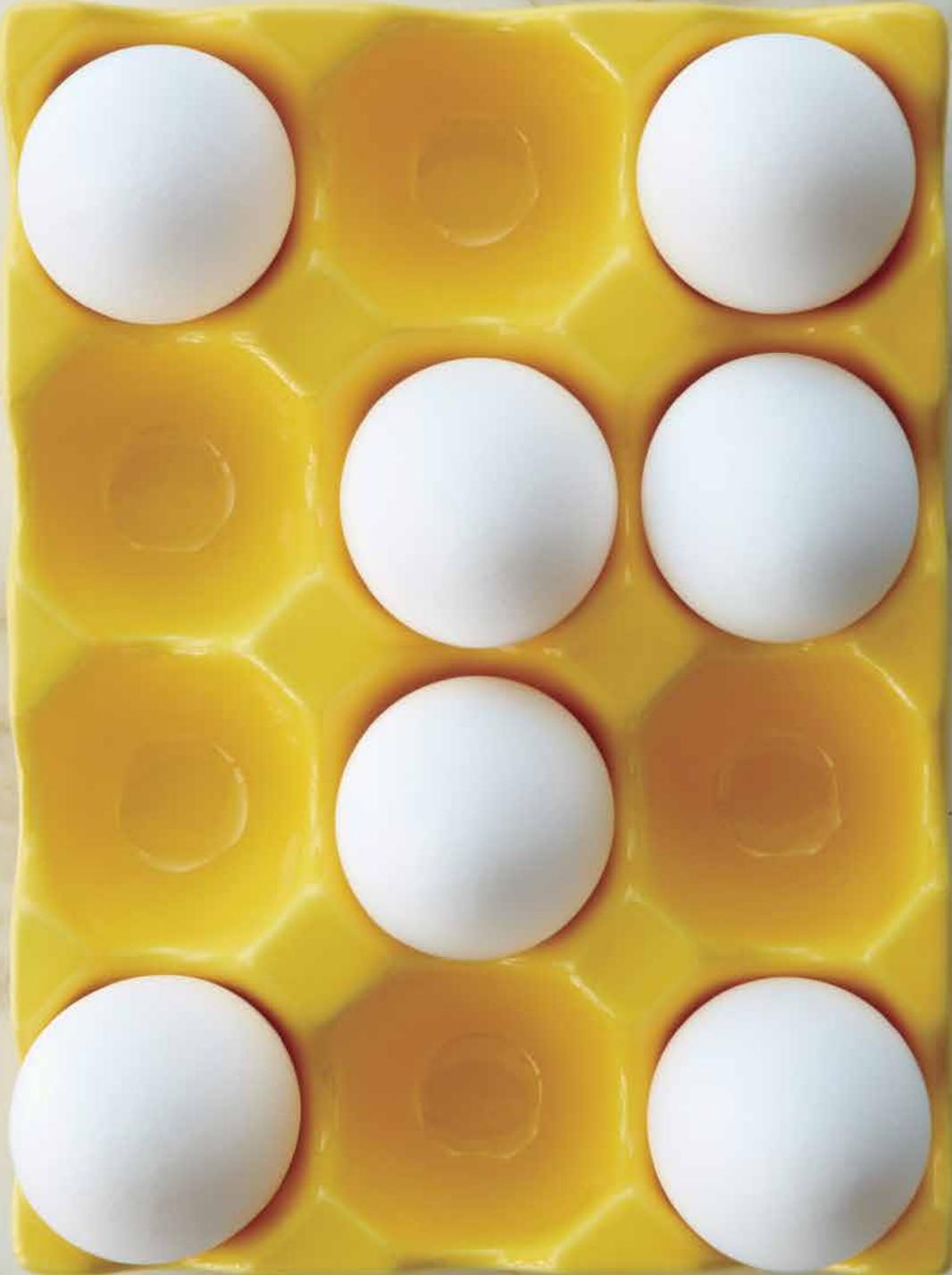
A Sede da Empresa determina qual jurisdição, e, portanto, quais regras da Recuperação Judicial, regem legalmente a situação de insolvência da sua empresa.

Uma vez que um Processo de Recuperação Judicial e uma jurisdição tiverem sido selecionados, podemos preparar um plano de recuperação detalhado que inclui estratégia de comunicação, notificação legal, sistemas de bonificação a funcionários, meios de avaliar e aprimorar o plano, e orientações para compartilhá-lo com as partes interessadas.

## **Quais são os riscos de execução?**

Os principais aspectos a serem avaliados incluem: identificar as partes interessadas que estarão envolvidas na entrada, no gerenciamento, no financiamento ou na saída de um procedimento, e garantir suas participações; identificar quais documentos precisam ser preparados e por quem; criar e supervisionar um cronograma; definir como o procedimento será iniciado; elaborar os respectivos planos de comunicação com a mídia e as partes interessadas; e determinar como garantir os recursos financeiros necessários. A KPMG tem profissionais experientes nessas áreas.

*A prestação de todos ou de alguns dos serviços aqui descritos pode não ser permitida para clientes de auditoria da KPMG e afiliadas desses clientes.*



### **<sup>3</sup> Início**

# O que fazer se a minha empresa está em um processo de Recuperação Judicial?

As comunicações certas podem ajudá-lo a antecipar as questões antes que elas se tornem problemas.

A comunicação eficaz é essencial para assegurar o apoio das partes envolvidas e deve abordar os interesses de cada um destes grupos:

## Funcionários

Informações oportunas e detalhadas para funcionários explicando o que uma recuperação judicial significa para eles, a importância do seu apoio contínuo e o que eles podem dizer a terceiros, tais como fornecedores e clientes.

Uma boa plataforma de comunicação também deve incentivar o interesse das partes que poderão comprar a empresa ou os ativos do negócio. Isso inclui uma avaliação precisa do seu valor atual e potencial como uma entidade independente ou como parte de outra empresa.

Mantenha todas as suas opções disponíveis. Um plano de contingência bem elaborado pode ser uma ferramenta de negociação poderosa.

## Clientes e Fornecedores

Explicações para os clientes e fornecedores sobre como a empresa gostaria que eles se relacionassem com ela durante a recuperação judicial.

## Meios de comunicação

Briefings para buscar assegurar a confiança depositada na empresa.

## PARA AJUDAR A OBTER VALOR

**Certifique-se de que as operações da empresa não sejam negligenciadas durante o processo de Recuperação Judicial. Lidar com a Recuperação Judicial pode ser um trabalho em tempo integral para os funcionários que já têm de realizar suas funções regulares, mas quaisquer novas quedas no desempenho podem tornar a tarefa de manter o valor muito mais difícil.**

# Faça as perguntas certas

## Como posso me preparar para o primeiro dia?

Preparar-se para o primeiro dia envolve a apresentação adequada de documentos extensos de nomeação/iniciação e a divulgação estratégica de informações. A KPMG pode elaborar um processo para ajudar a empresa a assegurar que todos os documentos legais sejam devidamente apresentados, que os documentos de nomeação sejam obtidos, que as partes com direito de pré-notificação sejam

informadas e que a comunicação com as partes interessadas seja gerenciada de maneira eficaz.

## Como posso avaliar o progresso inicial?

Uma vez que o processo esteja em andamento, é importante avaliar o plano e a estratégia em relação a todos os objetivos e à luz da satisfação das partes interessadas. A KPMG pode realizar um acompanhamento cuidadoso e verificar se os riscos se materializaram, se os mitigadores propostos são eficazes e se os resultados do plano são suficientes para obter apoio contínuo das partes interessadas.

*A prestação de todos ou de alguns dos serviços aqui descritos pode não ser permitida para clientes de auditoria da KPMG e afiliadas desses clientes.*

#### <sup>4</sup> Implementação

# Como posso maximizar o valor?

A Recuperação Judicial muitas vezes exige a execução simultânea de diversos planos.

1

Estabilizar uma empresa em dificuldades requer um conjunto de habilidades específicas para o planejamento de curto prazo e a tomada de decisões táticas. Por outro lado, a fase de implementação requer a capacidade de monitorar cuidadosamente os progressos e gerenciar várias frentes de trabalho em apoio aos objetivos estratégicos da Recuperação Judicial.

Em muitos casos, a insolvência de uma grande empresa pode envolver mais de um fator:

- 
- 1**  
Diversos ativos da empresa podem ser vendidos imediatamente mediante um processo de M&A.
  - 2**  
As partes da empresa podem realizar a reestruturação com novos mutuantes.
  - 3**  
Alguns dos ativos da empresa podem ser fechados.

As opções também podem mudar dependendo dos novos acontecimentos. Por exemplo, a empresa pode estar preparando um ativo para venda, mas se o mercado esfria ou um comprador potencial recua, ela pode ter de continuar com o ativo no processo da insolvência. O valor pode ser aumentado devido aos acontecimentos planejados e não planejados. Portanto, mantenha uma abordagem organizada, mas flexível, para o processo de implementação.

**PARA  
AJUDAR  
A OBTER  
VALOR**

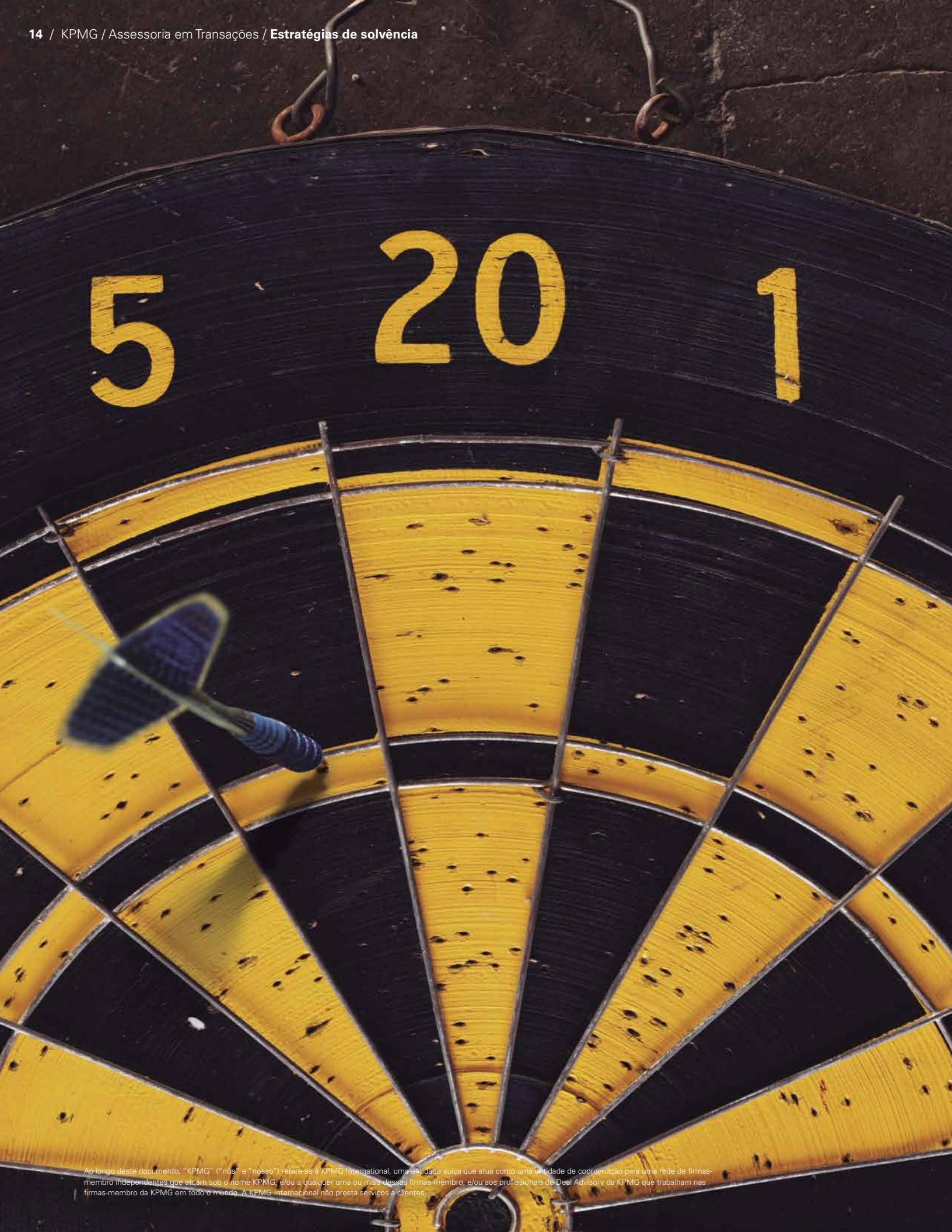
A Recuperação Judicial também pode possibilitar a reestruturação. A empresa em dificuldades pode ser separada da sua dívida histórica e vendida como uma entidade individual. A dívida permanece com a empresa original e os novos proprietários podem reestruturar o negócio sem o fardo dos passivos históricos.

## Faça as perguntas certas

### **Como posso lançar planos de maneira eficaz e mantê-los adequadamente?**

Da criação de frentes de trabalho ao estabelecimento de um processo de revisão em tempo real, a KPMG pode ajudar a iniciar o plano e a identificar quando modificá-lo. Podemos ajudar a oferecer uma visão clara das opções disponíveis para vender, fechar ou manter ativos, e os impactos sobre as partes interessadas e sobre o valor futuro da empresa reestruturada.

*A prestação de todos ou de alguns dos serviços aqui descritos pode não ser permitida para clientes de auditoria da KPMG e afiliadas desses clientes.*



2015

## <sup>5</sup> Saída de um processo formal

# Como faço para voltar à normalidade?

Para uma empresa insolvente com recursos financeiros limitados, acordos são muitas vezes preferíveis a litígios dispendiosos.

O processo mais adequado é aquele que resulta em uma menor quantidade de danos para o ativo e no melhor retorno para os credores. Idealmente, esses dois objetivos trabalham em conjunto, embora a satisfação de todas as partes possa ser difícil.

O seu plano de saída deve considerar quaisquer problemas inesperados ou remanescentes. Por exemplo, se um ativo é

vendido, tanto o vendedor quanto o comprador podem enfrentar problemas financeiros, jurídicos, fiscais e operacionais que afetam o valor da transação. A integração da TI, por exemplo, muitas vezes apresenta problemas que só podem ser identificados durante o processo de integração real entre as duas infraestruturas ou plataformas de *software* empresarial. Em todos os casos, esteja preparado para as dificuldades.

### PARA MANTER O VALOR

**As etapas finais da insolvência podem variar de acordo com o local onde os processos são realizados. Em alguns casos, a Sede da empresa pode ser transferida para um país que ofereça vantagens fiscais ou uma estrutura jurídica menos complicada para lidar com falências.\***

\*A KPMG não sugere ou promove a participação em paraísos fiscais.

# Faça as perguntas certas

## **Quando e como este processo termina?**

Para se preparar para o fim do processo formal, a empresa precisa avaliar as rotas de saída, determinar o seu impacto sobre o valor e apoiar a preparação de material para as reuniões de aprovação de credores. Podemos identificar estas e outras questões e ajudá-lo a tomar as medidas para gerenciá-las de forma eficaz. No final do processo, a empresa deve estar bem posicionada para retornar a uma situação saudável.

*A prestação de todos ou de alguns dos serviços aqui descritos pode não ser permitida para clientes de auditoria da KPMG e afiliadas desses clientes.*

## Assessoria em Transações (Deal Advisory)

# Como posso continuar a criar, melhorar e preservar o valor?

De fusões e aquisições até alienações, a chave para qualquer transação é realizar seu valor total esperado. Isso significa ser capaz de responder às perguntas críticas em todas as fases do ciclo de vida da transação.

Os serviços de Assessoria em Transações da KPMG são desenvolvidos para ajudá-lo a determinar quais perguntas fazer e como encontrar as respostas.

Para mais informações sobre Estratégias de Solvência e outros serviços de Assessoria em Transações, acesse:

**[www.kpmg.com.br/dealadvisory](http://www.kpmg.com.br/dealadvisory)**

Assessoria em Aquisições (Buy Side)

Assessoria em Vendas (Sell Side)

Assessoria em Parcerias e Joint Ventures (Partner)

Serviços de Levantamento de Recursos (Funding)

Serviços de Reestruturação Financeira (Financial Restructuring)

Serviços de Recuperação de Empresas (Turnaround)

Serviços de Estratégias de Solvência (Solvency Strategies)

# Fale com o nossa time

**Marco André C. Almeida**

**Sócio-Líder de Assessoria em Transações**

Tel.: (21) 2207-9404 e (11) 3940-3201

[maalmeida@kpmg.com.br](mailto:maalmeida@kpmg.com.br)

**Osana Mendonça**

**Sócia-Líder de Estratégias de Solvência no Brasil**

Tel.: (11) 3940-8338 e (11) 97545-7075

[omendonca@kpmg.com.br](mailto:omendonca@kpmg.com.br)

[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

 /kpmgbrasil

© 2017 KPMG Corporate Finance Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta. Conteúdo traduzido para a língua portuguesa da publicação "Make thecomplexmanageable", KPMG International. 2015.