



Trabalhando juntos para trabalhar melhor

Deal Advisory / Brasil
Assessoria em Transações

Podemos ajudá-lo a **estabelecer parcerias**.

www.kpmg.com.br

Uma abordagem pragmática para incrementar o valor por meio de parcerias.

Sua visão. Nossas capacidades.

As empresas prosperam com base em boas parcerias. Nossa equipe integrada de profissionais experientes em *joint ventures* e alianças poderá ajudá-lo a celebrar parcerias de sucesso, realizar o valor dos negócios existentes ou deixar a parceria se não houver nenhuma alternativa viável. Podemos ajudá-lo em cada etapa do caminho, trabalhando para oferecer-lhe confiança, da criação até a saída.

Incrementando o valor por meio de parcerias.

Resultados reais atingidos por especialistas integrados.

As parcerias de negócios estão mudando o cenário corporativo rapidamente. Elas podem variar desde acordos de licenciamento ou comerciais até *joint ventures* de grande porte, envolvendo montantes significativos de capital, comprometimento da Administração e recursos humanos.

Neste folheto, dividimos a nossa discussão sobre parcerias em duas categorias:

Criar e estabelecer: Explorar tudo o que está envolvido na formação de uma nova parceria, da avaliação dos parceiros potenciais ao estabelecimento de uma estrutura para

apoiar o crescimento e aumentar a vantagem competitiva das partes.

Otimizar, redefinir ou sair: Analisar como as parcerias estabelecidas podem aumentar o desempenho e o valor com base nas habilidades da Administração e nos processos operacionais. Nos casos em que uma parceria apresenta um desempenho abaixo do esperado em função de fatores relativos ao negócio, legais, políticos, culturais ou outros, isso pode significar uma oportunidade para redefinir ou sair do negócio.

As parcerias podem ser uma abordagem muito eficaz para atingir diversos objetivos estratégicos. No entanto, elas necessitam de cuidado e atenção constantes para ajudar a entregar pleno valor e oferecer a melhor chance de sucesso. As firmas-membro da KPMG podem ajudar a identificar, planejar e executar uma estratégia destinada a aumentar o valor e apoiar o sucesso da sua empresa.

Apoio durante todo o ciclo de vida da parceria

¹ Criar e estabelecer uma nova parceria

² Otimizar, redefinir ou deixar uma parceria

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.

¹ Criar e estabelecer uma nova parceria

O que vem pela frente?

Avalie os pontos fortes e fracos
de potenciais parcerias.

As razões para celebrar uma parceria são geralmente claras:



No entanto, transformar essas razões em objetivos é algo muito mais complicado.

Para formar uma nova parceria que funcione, você precisa entender todo o ciclo de vida, do início ao fim. Esse processo envolve um exame cuidadoso dos desafios concretos do dia a dia de ser um parceiro. Um plano que parece bom no papel pode não ser prático durante a implementação.

Na verdade, é uma boa ideia assumir que as coisas podem dar errado, pois as estatísticas

atuais sugerem que, muitas vezes, este é o caso. Você também deve ter várias opções durante as negociações com parceiros potenciais. O processo de negociação, algumas vezes, pode durar dois ou três anos. Um “Plano B” bem concebido pode ajudá-lo a se adaptar às circunstâncias e aumentar a sua força e velocidade de negociação.

**PARA
CRIAR
VALOR**

Não extraia valor demais da parceria por meio de taxas de licenciamento, contratos de prestação de serviços ou outros compromissos da sua parte. Equilibre a sua necessidade de obter o melhor negócio para sua empresa com o seu objetivo de desenvolver um sólido relacionamento de parceria.

Faça as perguntas certas

Quais são os objetivos de entrar em uma parceria?

A estratégia de estabelecer uma parceria deve estar alinhada com os seus objetivos de negócio. Podemos avaliar as opções disponíveis e ajudá-lo a determinar se uma parceria é a estrutura ideal. Também podemos projetar um conceito de parceiro para as partes envolvidas que abrange as principais preocupações, identifica os principais fatores de sucesso e determina as prováveis implicações da parceria sobre o negócio.

Onde, como e com quem devemos participar?

Selecionar o parceiro correto com base no escopo e na natureza da parceria desejada é fundamental. Podemos avaliar as oportunidades de mercado, determinar as capacidades necessárias dos parceiros e identificar critérios de seleção importantes em termos de benefícios imediatos e valor de longo prazo.

Como podemos reconhecer o risco/retorno e criar valor?

Podemos ajudá-lo a gerenciar o risco, identificando os prós e os contras de suas opções de parceria. Também podemos determinar os fatores econômicos necessários ou a tese para investimento, identificar requisitos adicionais e destacar os principais desafios a serem superados.

O que a parceria precisa para ter sucesso?

Podemos ajudar a determinar as principais atividades e os riscos a serem gerenciados, estabelecer as responsabilidades de contribuição, desenvolver as capacidades necessárias, e definir os modelos de tomada de decisões do dia a dia. Também podemos

ajudar a desenvolver uma estrutura de governança, determinar princípios para o compartilhamento de valor e considerar maneiras de aumentar a eficiência e reduzir a complexidade na parceria.

Como podemos negociar um acordo de parceria de sucesso?

Os profissionais da KPMG podem ajudá-lo a negociar e executar um negócio bem-sucedido. As principais atividades incluem: chegar a um acordo sobre um cronograma para concluir o negócio, estabelecer objetivos e prioridades, elaborar uma resposta para os objetivos e as prioridades do parceiro, e avaliar se a parceria vale a pena e o seu valor.

Como devemos planejar uma implementação bem-sucedida?

Com base em nossa experiência de negócios, podemos ajudá-lo a mobilizar o seu plano, proteger a continuidade dos negócios e integrar os processos de negócios existentes afetados pela parceria. Particularmente, podemos ajudá-lo a determinar a governança, os principais papéis e as responsabilidades para a implementação, definir e estabelecer as principais frentes de trabalho, determinar os requisitos de preparação para o "Dia Um" e apoiá-lo para o cumprimento dos marcos.

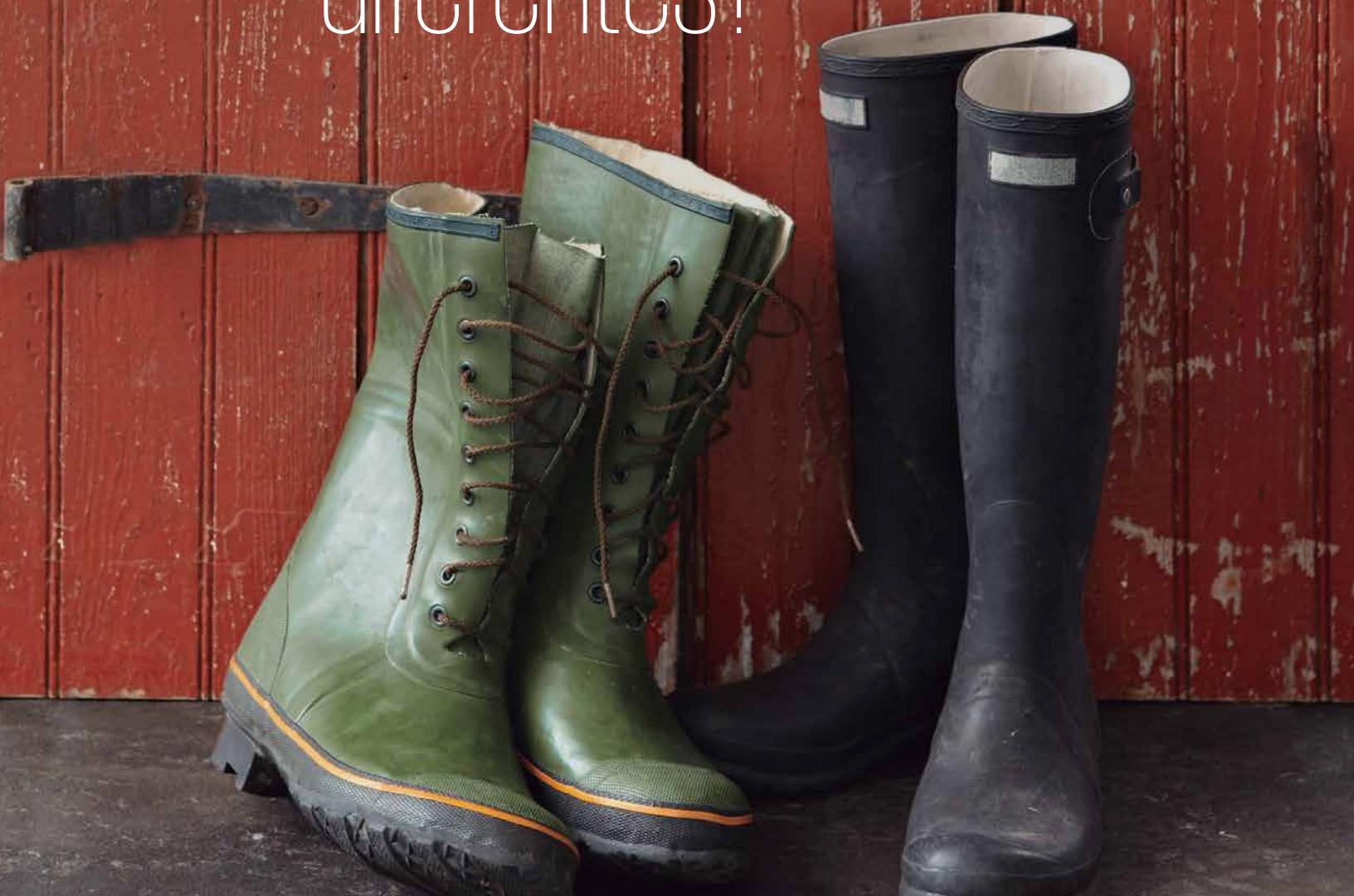
Estamos entregando uma parceria operacional bem-sucedida?

Podemos ajudar a confirmar que você tem o controle do processo de parceria conforme você cumpre os seus planos. Também podemos avaliar a eficácia da governança e o engajamento das partes interessadas, monitorar o progresso e identificar desafios, criar mecanismos e comprometimento para a resolução de problemas, e monitorar os indicadores-chave de desempenho (KPIs) para medir o sucesso da parceria.

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.

² Otimizar, redefinir ou deixar uma parceria

Qual é a maneira correta de gerenciar diversas agendas de empresas diferentes?



Da estruturação da parceria a fazê-la funcionar

As parcerias atuais são muitas vezes entidades grandes e complexas. A Administração deve identificar e monitorar os riscos, formular estratégias, realizar intervenções e incentivar a aprendizagem organizacional entre os diferentes grupos de funcionários. Se a parceria é internacional, esses desafios são agravados pela necessidade de atender às expectativas dos grupos externos, tais como governos, órgãos regulatórios e comunidades locais.

Em todas as fases do ciclo de vida da parceria, os administradores devem ter o cuidado de comunicar integralmente os princípios e os objetivos descritos no plano de execução e focar a realização adequada das tarefas. Indicadores de alerta precoces, como descumprimentos do orçamento, devem desencadear uma ação rápida e eficaz.

Se uma parceira apresenta um desempenho insatisfatório, os fatores que contribuem para essa situação precisam ser identificados e resolvidos. No caso raro em que uma redefinição não seja viável, o objetivo é maximizar o valor de uma saída. As saídas precisam ser proativas, bem planejadas e executadas corretamente.

TAREFAS DA ADMINISTRAÇÃO PERANTE DIFERENTES GRUPOS DE FUNCIONÁRIOS

Identificar e monitorar os riscos

Formular estratégias

Realizar intervenções

Incentivar a aprendizagem organizacional

**PARA
CRIAR
VALOR**

Devido ao grande número de relacionamentos envolvidos na parceria, os administradores devem manter o foco na governança destes (incluindo uma cuidadosa seleção de gerentes experientes), bem como na resolução de conflitos e aprendizagem entre as partes.

Faça as perguntas certas

Todas as atividades necessárias para a criação da parceria foram concluídas?

Os profissionais da KPMG podem ajudá-lo a revisar os objetivos e as prioridades, rever o estabelecimento e a transição da parceria, e avaliar a eficácia da sua governança e infraestrutura em apoiar a parceria. Podemos, também, avaliar o processo e as infraestruturas atuais de tomada de decisão ou os requisitos atuais para processos e procedimentos.

Quais são as causas de disputas ou do desempenho insatisfatório?

Para avaliar o desempenho inicial da parceria, podemos analisar a documentação e entrevistar as partes interessadas para elaborar um resumo das principais preocupações. Caso evidências de um desempenho insatisfatório sejam encontradas, podemos realizar uma revisão detalhada do negócio, identificar os fatores de mercado e o cenário competitivo, avaliar os níveis de caixa e gestão do capital de giro, e realizar inspeções no local para determinar deficiências e áreas de risco e complexidade específica.

O que precisa mudar ou melhorar, e como?

Ao definir soluções para auxiliar a otimizar a parceria, podemos ajudá-lo a entender que mudanças na estratégia e nas operações são necessárias para melhorar o desempenho e se adaptar aos novos acontecimentos. Podemos, também, medir o impacto de eventos externos e mudanças do mercado, avaliar a dificuldade e o risco em relação aos benefícios, abordar as questões culturais, e comparar opções de recuperação com uma saída potencial.

O que precisa estar em vigor para extrairmos os benefícios-alvo?

Conforme a parceria passa para a otimização, podemos ajudar a desenvolver um plano de dotação de recursos e identificar quaisquer investimentos financeiros necessários neste momento. As atividades envolvem documentar as principais interdependências, estabelecer um escritório de gerenciamento de projetos (PMO), elaborar uma estrutura de governança de projetos e identificar os principais marcos do progresso.

As informações de governança e de apoio atendem à sua finalidade?

Podemos ajudá-lo a estabelecer estruturas de gestão de riscos e de governança, analisar os termos de referência, e avaliar a velocidade e a precisão das ações decorrentes das decisões tomadas nas reuniões.

Como devemos planejar uma implementação da otimização bem-sucedida?

Durante a execução, o principal desafio é a mobilização total, sem atrasos desnecessários e mantendo ainda um controle adequado. Para ajudá-lo a atingir esse objetivo, podemos auxiliar na identificação das principais funções, responsabilidades e recursos apropriados, determinar e estabelecer frentes de trabalho e Comitês Diretivos, comunicar e designar recursos para as mudanças planejadas e documentar o plano de trabalho.

Abordamos as questões internas de maneira eficaz?

Algumas vezes, os problemas internos podem ser insuficientemente entendidos, mesmo se tiverem um impacto significativo sobre a parceria. Os profissionais da KPMG podem ajudá-lo a rever o seu plano de mudanças e avaliar o potencial para melhorias adicionais nos resultados.

As estratégias e as circunstâncias da parceria ficaram desalinhadas?

Podemos ajudar você e o seu parceiro a identificar mudanças na parceria que podem levar a problemas que comprometem a sua eficácia. Podemos avaliar os impactos de eventuais desalinhamentos e os requisitos para atingir os objetivos da parceria com sucesso.

A redefinição vai otimizar o valor da parceria ou devemos considerar a nossa saída?

Podemos ajudá-lo a realizar uma avaliação rápida, mas abrangente, da sua situação atual e se você deve tentar melhorar a parceria de alguma forma, ou simplesmente sair dela. A nossa abordagem inclui avaliar cenários de saída e definir limiares, estabelecer limites, analisar os esforços existentes para arrumar a empresa, analisar os riscos e as barreiras potenciais às opções identificadas e elaborar um plano proposto.

Quais são as minhas alternativas?

Caso uma saída seja uma opção realista, podemos ajudá-lo a identificar negócios ou acordos alternativos potenciais, destacar parceiros alternativos e/ou compras potenciais e identificar os principais fatores que afetam a sua avaliação.

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 parcerias e *joint ventures* ou outros serviços de Assessoria em Transações, visite:

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 Almeida

Sócio-Líder de Assessoria em Transações

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

maalmeida@kpmg.com.br

José Carlos Simões

Sócio-Líder de Assessoria em Parcerias e Joint Ventures

Tel.: (11) 3940-8383

jcsimoes@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br



© 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 "Working better by working together", KPMG International. 2015.