



Proteja o que tem valor



Deal Advisory / Brasil

Assessoria em Transações

Podemos assessorá-lo a atingir resultados positivos na venda de sua empresa e nas negociações com potenciais investidores.

www.kpmg.com.br

Apoiar o crescimento através do gerenciamento eficaz de seu portfólio de empresas investidas e sucesso no processo de venda e negociação com potenciais investidores.

Sua visão. Nossas capacidades.

Quando se trata de vender um negócio, toda tomada de decisão é importante. Nossa equipe integrada de especialistas pode auxiliá-lo a tomar as decisões assertivas ao longo desse processo, associando o nosso profundo conhecimento setorial e a nossa experiência em processos dessa natureza.

ADOTAMOS UMA ABORDAGEM PRÁTICA PARA REFORÇAR O SEU POSICIONAMENTO E O VALOR DO SEU NEGÓCIO.

Resultados reais atingidos por especialistas integrados.

Obter o melhor valor para uma alienação é um processo complexo que envolve uma visão mais objetiva da sua empresa e uma compreensão mais específica das condições atuais de mercado, além de tentar antecipar os interesses de compradores.

Como assessores financeiros experientes, as firmas-membro da KPMG podem prestar suporte durante todas as fases do ciclo de vida, desde a identificação de potenciais compradores e criar um ambiente de ofertas competitivo, até auxiliar na melhora da geração de valor de seus negócios remanescentes.

Saiba mais sobre os seis estágios críticos de um processo de venda e como podemos ajudar a entregar valor em todas as etapas envolvidas.

Serviços integrados através do ciclo de vida transacional

- ¹Estratégia de Portfólio
- ²Opções de Saída
- ³Preparação da Saída
- ⁴Execução da Transação
- ⁵Antes do Fechamento
- ⁶Depois do Fechamento

Este documento reflete uma ampla gama de serviços e não faz diferenciações entre serviços que sejam ou não permissíveis aos clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas. Além disso, alguns softwares e serviços de tecnologia, associados com terceiros na prestação de serviços, também estão sujeitos a possíveis restrições de independência, com base nos fatos e nas circunstâncias de cada situação.

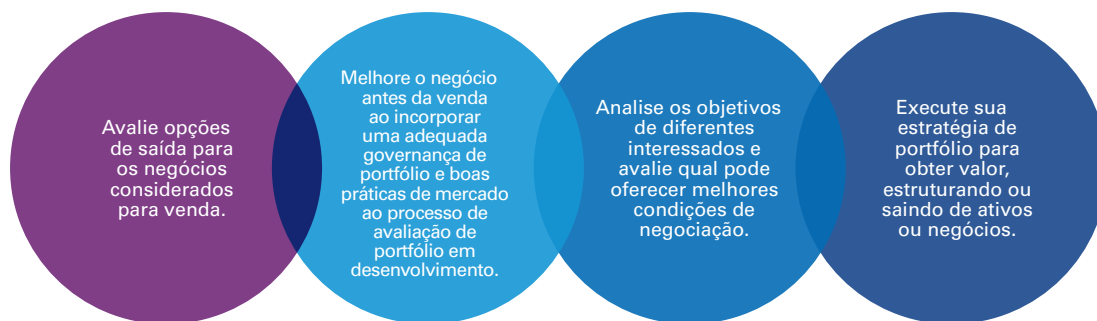
¹ Estratégia de Portfólio

Como posso maximizar o valor para o acionista?

Como vendedor, você precisa considerar diversos cenários possíveis.



Maximizar o valor da transação para o acionista depende da análise de diferentes opções para diferentes negociações. As boas práticas do mercado de alienação com uso de estratégia de portfólio exigem que o vendedor:



PARA FOMENTAR VALOR

Entenda o posicionamento estratégico dos seus negócios, incluindo suas forças e fraquezas, antes de decidir vender. O valor só pode ser perceptível através de planejamento meticuloso, preparação e execução para alienação.

Faça as perguntas certas

Qual é minha estratégia de alocação de portfólio, investimento e capital?

Seu foco deve incluir a definição das unidades de negócio no portfólio, a revisão das potenciais escolhas para atingir seus objetivos corporativos e a compreensão de onde o investimento pode gerar maior crescimento e valor para os acionistas.

Podemos apoiar essas iniciativas ajudando você a determinar qual o estágio que cada negócio atingiu em seu portfólio de ativos, seus sucessos e suas possíveis limitações. Também podemos ajudar você a compreender o que é sucesso para os *stakeholders* primários, como investidores, proprietários, membros do Conselho e da Administração.

Como posso estimar o valor atual e o valor potencial do meu portfólio?

Os serviços da KPMG podem auxiliá-lo na avaliação de alto nível de seu portfólio, o que inclui identificação de ativos de alta *performance*, ativos com baixa produtividade e o que o negócio conquistou em relação aos objetivos estratégicos da organização. Analisamos as condições atuais do negócio, as tendências e o valor potencial do negócio para compradores.

Considerarei todas as minhas opções estratégicas?

Podemos auxiliá-lo a desenvolver uma compreensão mais consistente a respeito das opções de saída, como Joint Ventures (JVs), saídas parciais, ou até mesmo Ofertas Públicas Iniciais (IPOs). Podemos esclarecer contextos internos e externos de negócios, que podem apoiar a tomada de decisão, e avaliar possíveis cenários que possam melhorar suas opções de saída.

Alguns ou todos os serviços descritos aqui podem não ser permissíveis a clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas.

² Opções de Saída

Quais são as minhas opções estratégicas de saída para ajudar a maximizar o valor para o acionista?

Compreenda e desenvolva sua história de valor **com base no ponto de vista do comprador.**

Todo comprador potencial está em busca de algo diferente.

- A** Firmas de Private Equity (PE) costumam buscar ativos que possam ser vendidos com lucro, através de otimização ou crescimento de mercado.
- B** Um investidor estratégico pode estar mais focado nos clientes da empresa, na habilidade de entrar em novas geografias, expandir tecnologia ou linhas de produto, e melhorar sua posição competitiva.
- C** Parceiros de Joint Venture buscam crescer juntos e compartilham risco e investimento.
- D** Investidores normalmente querem entender o uso de IPO/opções de saída para gerar valor para o acionista.

Da mesma forma, você precisa comparar mercados e posições competitivas atuais e esperadas, das perspectivas de diversos potenciais compradores. Você também precisa considerar a força financeira de potenciais compradores e as potenciais sinergias entre o comprador e o ativo.



**PARA
FOMENTAR
VALOR**

A estratégia de negociação precisa considerar a hora certa de fazer a oferta e o tempo necessário para finalizar a transação. Flutuações na atividade econômica, mercados, o ambiente competitivo e outros fatores podem impactar significativamente o valor negociado. Algumas vezes, a melhor negociação pode ser aquela que é adiada devido a mudanças nas condições de mercado ou aquela que nem chega a acontecer.

Flutuações que afetam o valor da transação

ATIVIDADE ECONÔMICA

MERCADOS

AMBIENTE COMPETITIVO

OUTROS FATORES

Faça as perguntas certas

Qual é a minha história de valor?

Uma história de valor efetiva deve basear-se na estratégia de negócio atual e em indicadores de *performance*, nos principais critérios de investimento e dados de suporte. Ajudamos você a desenvolver uma tese de investimento eficiente para compradores, baseada em *benchmark* qualitativo e quantitativo do ativo e através de potencial de melhoria da receita e dos custos.

Como eu avalio os potenciais riscos e retornos de uma saída para que o valor para o acionista seja maximizado?

Para auxiliar na avaliação de riscos e retornos, podemos preparar uma avaliação inicial para lhe oferecer clareza em relação ao poder da sua história de valor, à qualidade da informação de negócio que você tem disponível e às interdependências entre você e o potencial comprador, e aos possíveis impactos financeiros e operacionais no seu negócio.

Como posso valorizar o negócio?

Auxiliamos você a selecionar uma abordagem de valorização baseada em sua estratégia de venda e parâmetros de mercado atuais. Isso inclui análise de empresas ou transações comparáveis, avaliação de ativos e fluxos de caixa descontados. Também podemos auxiliá-lo a entender se sua valorização está alinhada com as expectativas de potenciais compradores.

Estou pronto para vender e receber o *buy-in* do *stakeholder*?

Toda transação abrange uma variedade de *stakeholders*, incluindo equipe, Administração, membros de Conselho e outros. Auxiliamos você a desenvolver um mapa de *stakeholders*, para começar a construir o *buy-in* para a venda, e também a identificar as principais mensagens para *stakeholders* externos relacionadas aos impactos financeiros da transação e aos seus demais negócios que serão mantidos.

Como posso abordar os investidores certos com a tese de investimento adequada?

Através da KPMG Corporate Finance, auxiliamos você a avaliar os compradores mais propensos a pagar preços maiores, incluindo compradores estratégicos e Private Equities. Também podemos entrar em contato com os compradores para auxiliar a criar maior tensão competitiva, incremento do preço, e maior probabilidade de fechamento.

Como posso gerenciar a estratégia de negociação da melhor forma?

Toda negociação é única e exige uma estratégia específica. Através da KPMG Corporate Finance, podemos auxiliá-lo a avaliar vantagens e desvantagens de diferentes abordagens na estruturação de um leilão. Para estabelecer um cronograma claro com datas firmadas para entregáveis essenciais, também podemos auxiliá-lo a considerar o momento certo de seguir com ações internas e os impactos de fatores externos, por exemplo, um principal concorrente que também possa estar considerando uma venda.

Alguns ou todos os serviços descritos aqui podem não ser permissíveis a clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas.



³ Preparação da saída

Como preparar o negócio para a saída?

Revisão e análise cuidadosas podem ajudar a dar suporte à história de valor.

Seu ativo deve ser atraente para o máximo de compradores confiáveis. Um plano de negócio para a venda necessita ser respaldado por projeções detalhadas, dados precisos e um modelo financeiro forte para o negócio.



Ao mesmo tempo, você precisa considerar se o ativo pode ser integrado com as operações do comprador, e quais serviços de suporte você gostaria de oferecer. Ao fazer análises de TI, RH e outros serviços compartilhados, você determina o que é necessário para operar em um cenário único ou integrado e obtém informações que podem ser usadas em negociações para preservar ou aumentar o valor do negócio.

PARA FOMENTAR VALOR

Prever os requisitos de informações financeiras de potenciais compradores e esclarecer suas necessidades de demonstrações contábeis auditadas para fechar a transação. Isso pode eliminar alguns compradores no início do processo ou apontar a necessidade de planejar e preparar as demonstrações contábeis auditadas para manter o máximo possível de compradores na negociação.

Faça as perguntas certas

Como posso preparar as informações de que os potenciais compradores necessitam?

Nossos serviços envolvem auxiliá-lo a fornecer informações que apoiem as principais mensagens de venda e abordem potenciais problemas. Também auxiliamos você na preparação de um pacote de informações robusto para atender às necessidades dos compradores e das suas fontes financiadoras.

Quais materiais preciso desenvolver em preparação para a saída?

Podemos auxiliá-lo a desenvolver um documento de venda abrangente, um *data room* e apresentações da Administração que expressem os principais pontos de venda para o negócio, além de oferecer aos compradores com um nível de interesse considerável, informações suficientes para *due diligence*.

Como posso minimizar a perda de valor durante a separação de meus negócios?

Ajudamos você a melhorar o foco e o controle sobre o processo de separação, através de disciplinas rigorosas de gerenciamento de programa. Isso inclui identificar possíveis perdas de valor e estabelecer um processo de separação para apoiar a disponibilização oportuna de documentação, planos de negócios e rastreamento de informações utilizadas para a separação dos negócios.

Como posso mitigar riscos relacionados a pessoas essenciais?

Motivar, reter e incentivar a Administração e o pessoal essencial em negócios secundários é um dos principais riscos que precisam de mitigação apropriada. Auxiliamos você a compreender ligações emocionais e objetivos profissionais que poderiam impactar a transação e/ou os negócios

remanescentes, e a identificar ações que aumentam a motivação e a retenção, incluindo estratégias para entrega clara de mensagens à equipe e percepção de problemas em estruturas de reporte.

Os compradores entendem as possíveis vantagens e sinergias?

É essencial pensar como um investidor para quantificar as potenciais vantagens e sinergias. Podemos analisar as tendências de mercado atuais, estruturas industriais, vantagens competitivas e oportunidades para melhoria de *performance*. Também podemos auxiliar com a valorização de ativos que estão sendo vendidos com base no potencial de compradores estratégicos para realizarem as sinergias de custo, receitas e investimentos.

Como posso estruturar a negociação?

Os serviços da KPMG são desenvolvidos para apoiar a compreensão clara da estrutura e os passos necessários para chegar a uma transação. Podemos ajudar a determinar implicações financeiras e fiscais de uma transação, para que você possa considerar alternativas e negociar os resultados desejados com o comprador. Também podemos descrever os impactos financeiro e fiscal da transação a serem reportados para fins de Relações com Investidores e relatórios externos.

Como posso trabalhar a negociação no mercado de forma eficiente?

As avaliações iniciais e o contato com potenciais compradores precisam ser tratados com cuidado e discrição. As equipes da KPMG Corporate Finance avaliam cada comprador com base em sua adequação estratégica e potencialidade de melhorar o preço e as condições de pagamento e ainda oferecer a maior probabilidade de concluir a transação. Também podemos conduzir conversas particulares com um grupo restrito de principais compradores, encorajando-os a agir de forma agressiva, caso estejam realmente interessados em uma negociação.

Alguns ou todos os serviços descritos aqui podem não ser permissíveis a clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas.

4 Execução da Transação

Como posso
finalizar a
negociação
no preço
certo?

Auxílio no processo de vendas de acordo com suas metas e estratégias específicas para o negócio.



**PARA
FOMENTAR
VALOR**

Velocidade é essencial para preservar o valor da transação. Acelere suas atividades sempre que possível e certifique-se de que todos os marcos são atingidos de acordo com o plano.

O processo de venda normalmente envolve diversos *stakeholders*, como assessores de M&A, sua equipe de transações interna, consultores terceirizados, equipes do comprador e outros. Governança forte tem um papel crítico para obter o melhor comprador e ajudar a garantir que as metas e as estratégias de seu negócio continuem conduzindo a transação de forma consistente e eficiente.

Lembre-se de que uma alienação exige um nível significativo de comprometimento dos funcionários que ainda são responsáveis por conduzir o negócio. Ao montar sua equipe de transação, busque funcionários que estejam dispostos a fazer o trabalho extra exigido para garantir o melhor valor para uma alienação.

Faça as perguntas certas

Como eu ofereço as informações de venda e de estratégia solicitadas pelos potenciais compradores

Oferecer a informação correta, da maneira correta, e para o público correto é muito importante para gerar valor. Ajudamos você a elaborar apresentações com uma visão geral ou análise detalhada do ativo e suas áreas relacionadas. Também podemos auxiliar no planejamento de *upsides* que descrevam benefícios futuros que estejam fora do seu plano de negócios e na preparação de informações adicionais para potenciais compradores.

Como eu posso oferecer as informações detalhadas necessárias para assinar a transação?

Podemos auxiliar você a desenvolver as informações dos principais processos de negócios, governança e *data room* para concluir a *due diligence* do comprador. Também podemos auxiliar na elaboração de minutas de contratos de serviços de transição (TSA), contratos de longo prazo (LTA) ou contratos de compra e venda (SPA).

Estou gerenciando a negociação de forma estratégica?

Os serviços da KPMG prestam suporte ao processo de venda de acordo com seu plano. Avaliamos o processo de venda e o plano de comunicação de seu comprador, e recomendamos ajustes de acordo

com necessidades imediatas e estratégias de longo prazo. Além disso, através da KPMG Corporate Finance, nós podemos preparar avaliações do valor justo para avaliar a adequação dos preços oferecidos e prestar suporte à gestão geral do projeto para auxiliar na melhoria de seu valor de negociação.

Planejei a separação corretamente?

Nossos serviços foram desenhados para identificar interdependências dos times de trabalho e oferecer roteiros para todo o processo de separação. Podemos dar suporte à definição de responsabilidades claras para a entrega da separação e controle da transição, ajudando para que as operações do “negócio como de costume” sejam mantidas.

Como posso cumprir os requisitos regulatórios?

Podemos identificar requisitos regulatórios financeiros e fiscais, obter dispensas antecipadas e cartas de *waiver*, e preparar as submissões e as documentações necessárias, conforme exigido pelas regras dos mercados de capitais.

Estou pronto para finalizar a negociação?

Os serviços da KPMG focam a mitigação de riscos de perda de valor, enquanto auxiliam você a estar bem preparado para a assinatura. Traduzimos considerações financeiras, fiscais e operacionais em sugestões para contratos jurídicos importantes (como SPA, TSA ou LTA) e auxiliamos na definição de mecanismos de fechamento favoráveis.

Alguns ou todos os serviços descritos aqui podem não ser permissíveis a clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas.

5 Antes do Fechamento

Estou pronto para fechar?

O objetivo para o “Dia Um” é não ter surpresas.

Na fase anterior ao fechamento, os compradores estarão planejando sua saída de TSAs e, caso necessário, a integração do alvo com seus negócios existentes. Como vendedor, você estará firmando seus planos de separação e verificando de que tipo de apoio o comprador precisa para sair de TSAs.

Uma separação normalmente não é um processo fácil. Costuma envolver uma série de complicações relacionadas a serviços compartilhados ou ativos como infraestrutura de TI, programas de RH e processamento de pagamentos. É possível que esses itens precisem ser mantidos atualizados enquanto o comprador busca novos recursos e fornecedores. Na verdade, você pode se encontrar em um cenário em que tenha vendido o negócio, mas ainda precisa dar suporte à sua infraestrutura por meses, ou mais.

Durante a fase anterior ao fechamento, você também precisa monitorar o comportamento de sua equipe, que pode ter agora novos interesses em função das novas alternativas de gestão decorrentes do processo de venda da empresa.

Faça as perguntas certas

Como posso me preparar para fechar?

Podemos ajudar a desenvolver uma lista de pré-fechamento que abranja ações necessárias para o fechamento, incluindo obrigações mencionadas no SPA e nas exigências operacionais do “Dia Um”. Além disso, podemos estabelecer um marco robusto com responsabilidades claras para ações a serem feitas até, e incluindo, o “Dia Um” para manter o controle dos serviços de TSA e/ou LTA.

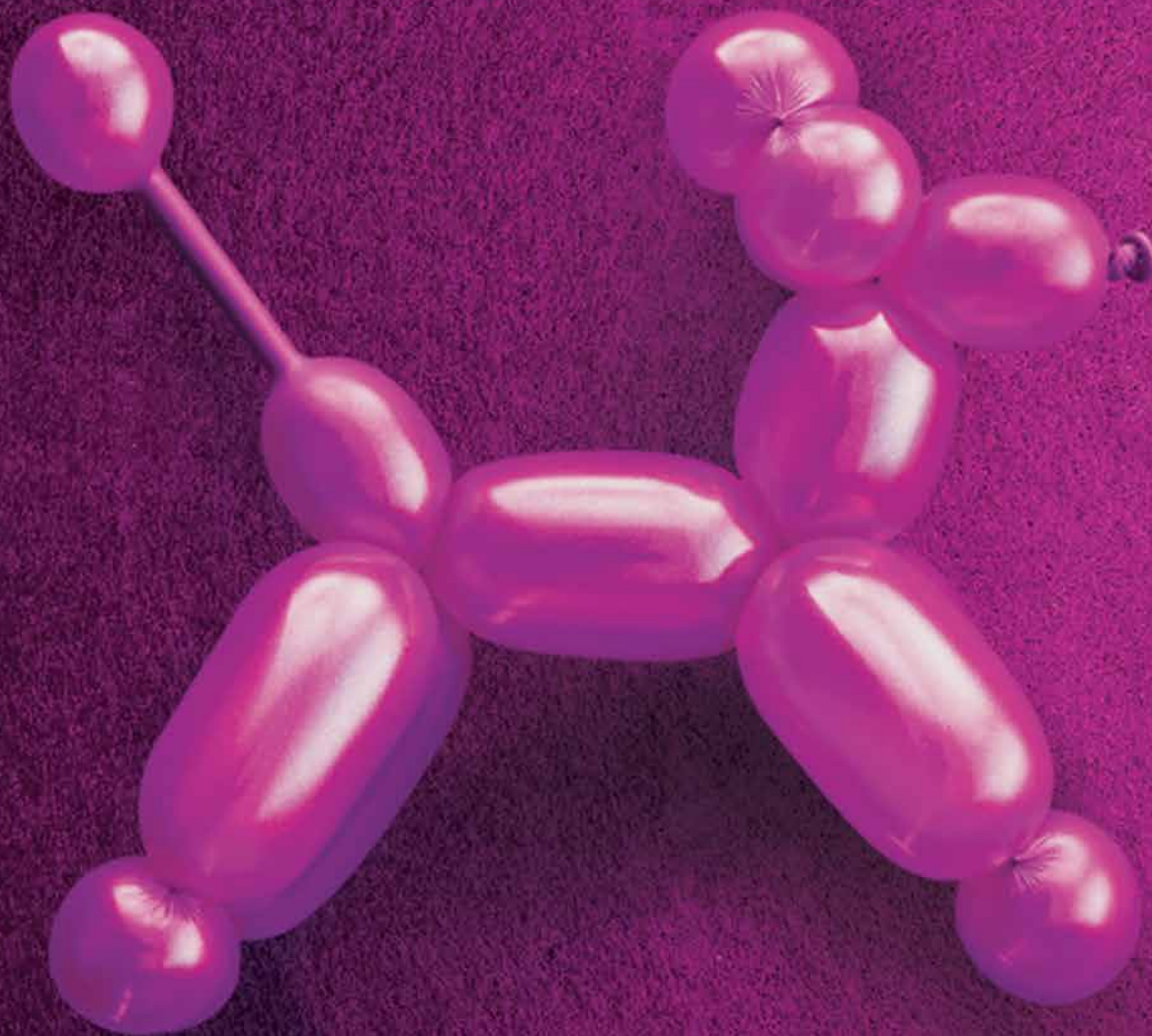
Tenho o processo de finalização sob controle?

Nossos serviços podem ajudar você a manter o controle das etapas finais do processo de alienação. Isso inclui identificar exigências financeiras, legais, fiscais e regulatórias, considerando liberações antecipadas e opções de *waiver*, e preparação de submissões necessárias. Podemos ajudar a confirmar a consistência de fechamento de contas e mecanismos de ajuste de preço de compra relacionados ao SPA.

Alguns ou todos os serviços descritos aqui podem não ser permissíveis a clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas.

**PARA
FOMENTAR
VALOR**

Você e o comprador podem desenvolver regras de engajamento que definam como ambas as partes vão se relacionar e quais informações serão disponibilizadas durante a fase anterior ao fechamento. Esse é um processo iterativo para atender às necessidades da outra parte. O SPA deveria apresentar cronogramas para tarefas, entregáveis e responsabilidades para fechamento da negociação, e desenvolvimento dos planos de separação.





6 Depois do Fechamento

Como posso capturar o valor criado?

Pode-se ganhar ou perder valor significativo no processo de fechamento.

Separar um negócio é um procedimento complexo que precisa ser mapeado de forma detalhada, uma vez que complicações não previstas podem aparecer em todos os passos do processo. Um modelo de separação deve ser criado para determinar como cada área funcional dentro do negócio deverá operar durante a transação, para identificar a natureza de TSAs e LTAs necessários para apoiar a integridade operacional, estabelecer um cronograma de transição, avaliar implicações nos profissionais e examinar os impactos de custos na alienação.

Sem um processo claro operante para transição de serviços, o escopo e a duração dos serviços que você precisa fornecer podem ser significativamente maiores do que o esperado. Para evitar esses custos inesperados, diversas medidas são necessárias. Por exemplo, o TSA precisa ser gerenciado de forma cuidadosa para que o comprador concorde com seus termos e suas condições. A Administração precisa analisar a forma como está oferecendo serviços, apoiando as pessoas e reduzindo as atividades, conforme o TSA chega ao fim.

PARA FOMENTAR VALOR

Uma revisão da fase depois do fechamento por um terceiro pode lhe oferecer um ponto de vista independente em relação àquilo que deu certo e quais lições podem ser aprendidas com essa transação, para ajudar a melhorar a *performance* futura. A revisão também pode ser usada para tratar e corrigir questões ou problemas que tenham permanecido.

Faça as perguntas certas

Como posso concluir a negociação de forma eficiente, evitando perda de valor?

Podemos auxiliar você na preparação de encerramento de contas, ajustes de preço de compra, e informações exigidas pelo comprador, como ganho/perda na venda, operações descontinuadas e resultados *pro forma*. Também podemos auxiliar você a desenvolver um *briefing* de mercado para a Relação com Investidores que descreva o impacto da alienação nas suas operações ativas e em sua estratégia.

Como posso mitigar riscos de separação e auxiliar o comprador a sair de TSAs de forma eficiente?

Nossos serviços podem ajudar você e seus colegas a gastar menos tempo no gerenciamento dos detalhes da transação, para que todos possam focar mais nas atividades do “negócio como de costume”. Podemos rastrear custos, fazer relatórios sobre os riscos, problemas e progresso, e auxiliá-lo na execução de projetos necessários para atingir marcos preestabelecidos. Também podemos oferecer vigilância diária e suporte à administração da *performance* de serviços de TSA.

Alguns ou todos os serviços descritos aqui podem não ser permissíveis a clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas.

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 Vendas (Sell Side) e outros serviços de Assessoria em Transações, acesse:

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 nosso time

Marco André C. Almeida

Sócio-líder de Assessoria em Transações

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

maalmeida@kpmg.com.br

Luís Motta

Sócio-líder de Assessoria em Vendas

Tel.: (11) 3940-8314

lluz@kpmg.com.br

www.kpmg.com.br

[!\[\]\(dd161862f9164df98f62b726e9846241_img.jpg\)](#) [!\[\]\(370afeb5bfccb68f3befb985d1441328_img.jpg\)](#) [!\[\]\(6340c394492dbd3cab54302d7d1184ac_img.jpg\)](#) [!\[\]\(27725e647cc82a8790d637a7b45b2356_img.jpg\)](#) /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 “Protect what is valuable” em inglês. KPMG International. 2015.