



Grant Thornton

An instinct for growth™

# Transaction Services

Executando uma estratégia



# Fusões e aquisições:

recomendações sob diversos ângulos

Middle-market no mundo

Middle-market no Brasil

Prós e contras de empresas no Middle-Market (pontos de oportunidade e de atenção)

O ciclo de vida da Transação

Buy-side: como prevenir problemas

Sell side: como se preparar para uma venda, otimizando valor

O processo de due diligente de compra/venda

Integração da Transação

# Oportunidades no mercado de Middle-market

## Como caracterizar?

- Definições subjetivas dos players de mercado
- Entendimento Grant Thornton – até R\$1 bilhão (faturamento)

## Características principais:

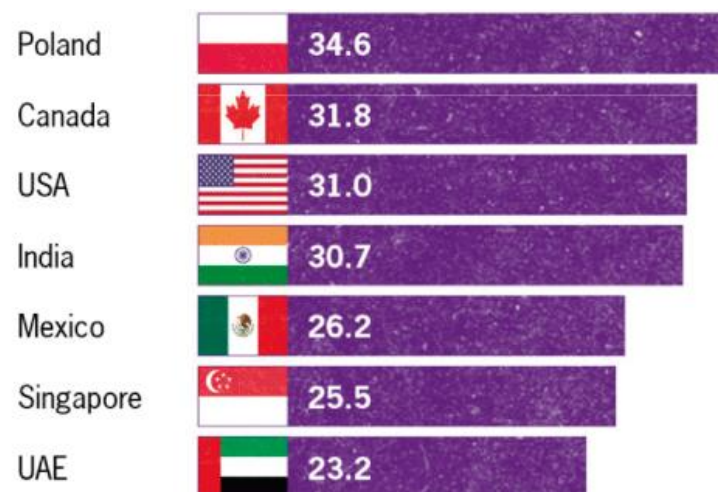
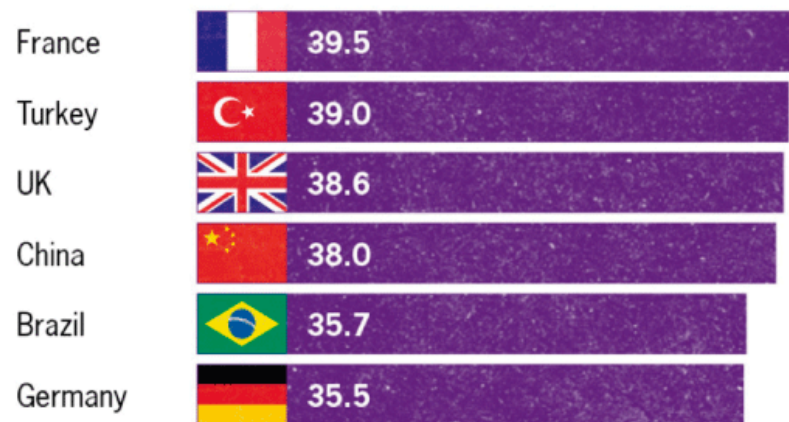
- Empresas familiares de capital fechado
- Pouca governança formalizada
- Estrutura de capital cara
- “Combinação” de negócios pessoais e corporativos
- Atuação focada no mercado nacional



# Oportunidades no mercado de Middle-market

Middle Market no mundo - % PIB

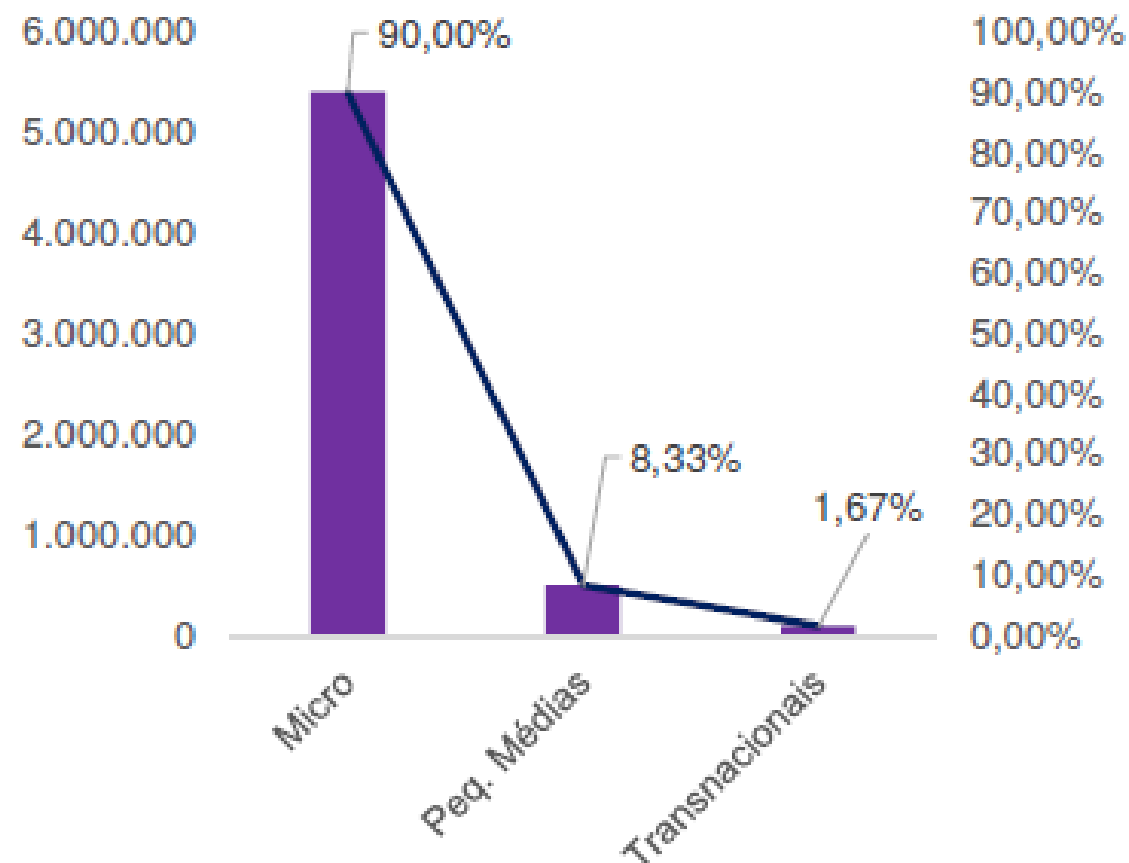
## MME impact as a % of GDP (direct, supply-chain and consumption)



Source: Oxford Economics (via HSBC)

# Oportunidades no mercado - Middle Market no Brasil

- sexto maior número de médias empresas entre as quinze maiores economias
- existem em torno de 7,700 empresas no setor
- representa 36% do PIB Brasileiro
- gera mais de 12 milhões de empregos formais
- 32% nos setor de manufatura, 24,5% em atacado e varejo
- somatório do impacto indireto das médias empresas gera mais 21,2 milhões de empregos



# Mercado de Middle-Market

## Oportunidades

- grande conhecimento do mercado onde as empresas estão inseridas
- possibilidades de consolidação de mercado
- ambiente familiar
- ganhos de escala na aquisição - otimização de funções e rotinas, poder de negociação, estrutura de capital
- carteira desenvolvida de clientes, distribuidores e fornecedores
- propriedades intelectuais e de processo produtivo
- forte cultura corporativa desenvolvida – “amor à camisa”



# Excelência nas indústrias

Aeroespacial e defesa



Automotiva



Distribuição



Educação



Energia



Engenharia e Construção



Serviços financeiros



Alimentação e bebidas



Saúde



Hotéis e restaurantes



Ciência



Manufatura



Incorporação imobiliária



Varejo



Tecnologia



Transporte



# O ciclo de vida da transação



## Transaction Services

Suportado por times locais, nacionais e internacionais

## Diligence

Sell-side due diligence | Buy-side due diligence | Quality of earnings | Capital de giro | Dívida líquida



# Ações mitigantes nas transações no Middle-Market

## Buy Side – como prevenir problemas

- mapeamento do mercado
- Due Diligence profissional e qualificado – aspectos contábeis, financeiros, legais, fiscais, tributários, previdenciários, mercadológicos e ambientais
- mapeamento dos processos da empresa-alvo
- Valuation conservador - premissas testadas
- mapeamento e entendimento da cultura corporativa existente (principalmente do Capital Humano)
- entendimento do envolvimento emocional dos sócios



# Ações mitigantes nas transações no Middle-Market

## Sell Side – como se preparar para uma venda, otimizando valor

- profissionalização
- formalização das políticas e regras de governança
- adoção das melhores práticas contábeis, em conformidade com regulamentos
- implementação da auditoria interna
- mapeamento e formalização de rotinas e tarefas
- preparação dos sócios para a mudança
- definir equipe de assessores profissionais, fora do círculo de sócios - impessoalidade



# O processo de DD de Compra/Venda

## Pontos de consideração

- Atenção para aspectos de middle-market
- Customização de procedimentos
- Foco em assuntos críticos e oportunidades
- Soluções práticas para implementação
- Relacionamento



# O processo de DD de Compra/Venda

## 1 DD Preliminar

### Fase 1 Objetivo

- Identificação de assuntos-chaves contábeis e respectivos impactos no EBITDA

### Fase 1 Escopo típico

- Obter entendimento dos negócios e operações
- Realizar análises de alto nível nas informações financeiras, com o objetivo de identificar itens recorrentes e não recorrentes que impactem o EBITDA
- Documentar as descrições e manter suporte para ajustes de EBITDA identificados

## 2 DD de escopo completo

### Fase 2 Objetivo

- Quantificação e análise contábil, incluindo detalhamento de itens do EBITDA, capital de giro e dívida líquida e performance/posição financeiras

### Fase 2 Escopo típico

- Agregar assuntos identificados na Fase 1, atualizá-los e ajustar EBITDA
- Expandir análise de tendências operacionais históricas e outras áreas tipicamente endereçadas na diligência, incluindo:
- Análise de produtos e/ou nível de divisão de lucratividade
- Entendimento da estrutura de custos
- Entendimento dos requerimentos de capital de giro
- Identificação de potenciais exposições fiscais e condições de estruturação
- Preparar relatório de diligência a ser compartilhado com partes interessadas

## 2 Suporte ao Fechamento Pós-Fechamento

### Fase 3 Objetivo

- Apoiar a Administração na negociação

### Fase 3 Escopo típico de DD de venda

- Auxiliar no desenvolvimento de data room, preparação de informações financeiras e planilhas em bases consistentes com as demonstrações contábeis
- Endereçar questões dos compradores à medida da realização da due diligence
- Auxiliar com ajustes de preço de compra, planilhas de fechamento e outras questões pós-fechamento

# Soluções de Transação / Carve-out

Avaliação de interdependência



# Soluções de Transação / Carve-out

## Avaliação de interdependência

### Identificar interdependências

- serviços fornecidos pela controladora ou outros membros do grupo
- contratos de compra corporativos e descontos associados
- separações físicas e lógicas (áreas de recepção comum, etc).
- custos de alocação associados (atuais) para as operações a serem separadas (carve-out)

### Avaliar os custos de alocação

- Os custos de alocação refletem adequadamente os respectivos esforços?
- Por qual método as alocações de custos são realizadas?

### Funções geralmente compartilhadas

- |                      |                                  |                                       |                             |
|----------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| • Contas a pagar     | • Reporte financeiro             | • Serviços de gerenciamento de riscos | • Impostos                  |
| • FOPAG              | • Tesouraria                     | • Recursos humanos                    | • Auditoria interna         |
| • Crédito e cobrança | • IT e suporte                   | • Benefícios à empregados             | • Jurídico                  |
| • Contabilidade      | • Vendas, marketing e propaganda |                                       | • Relações com investidores |

# Integração da Transação

Levando a transação ao sucesso

## Esforço de integração deve levar em consideração:

- Intenções estratégicas/itens que geram valor
- Conclusão dos procedimentos necessários de Due Diligence
- Carve-out / desafios de separação
- riscos da transação, de negócios e de mercado
- outros fatores que impactam a complexidade (por exemplo: tamanho da transação, operações estrangeiras, operações centralizadas ou descentralizadas, entre outros).
- características de uma integração de sucesso
  - envolvimento ativo de executivos sênior (por exemplo: reuniões semanais de status, revisão de decisões, etc).
  - disposição para investir em recursos dedicados à Transação (internos e externos)
  - manutenção do processo de disciplina



# Questões e feedback

**Octavio Zampirolo Neto**  
Sócio de Transaction Services  
Grant Thornton Brasil

**octavio.zampirolo@br.gt.com**  
T (11) 3886-5100  
M (11) 96417-0457

