

FUSÕES E AQUISIÇÕES: PERSPECTIVAS, MERCADO E ASPECTOS ESSENCIAIS PARA AUDITORES E CONTADORES

Academia Paulista de Contabilidade – CRC SP

São Paulo, 4 de Setembro de 2024



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**
 - **Comprador | Empresa Adquirente**
 - **Vendedor | Empresa Adquirida**

3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**
 - **Comprador | Empresa Adquirente**
 - **Vendedor | Empresa Adquirida**

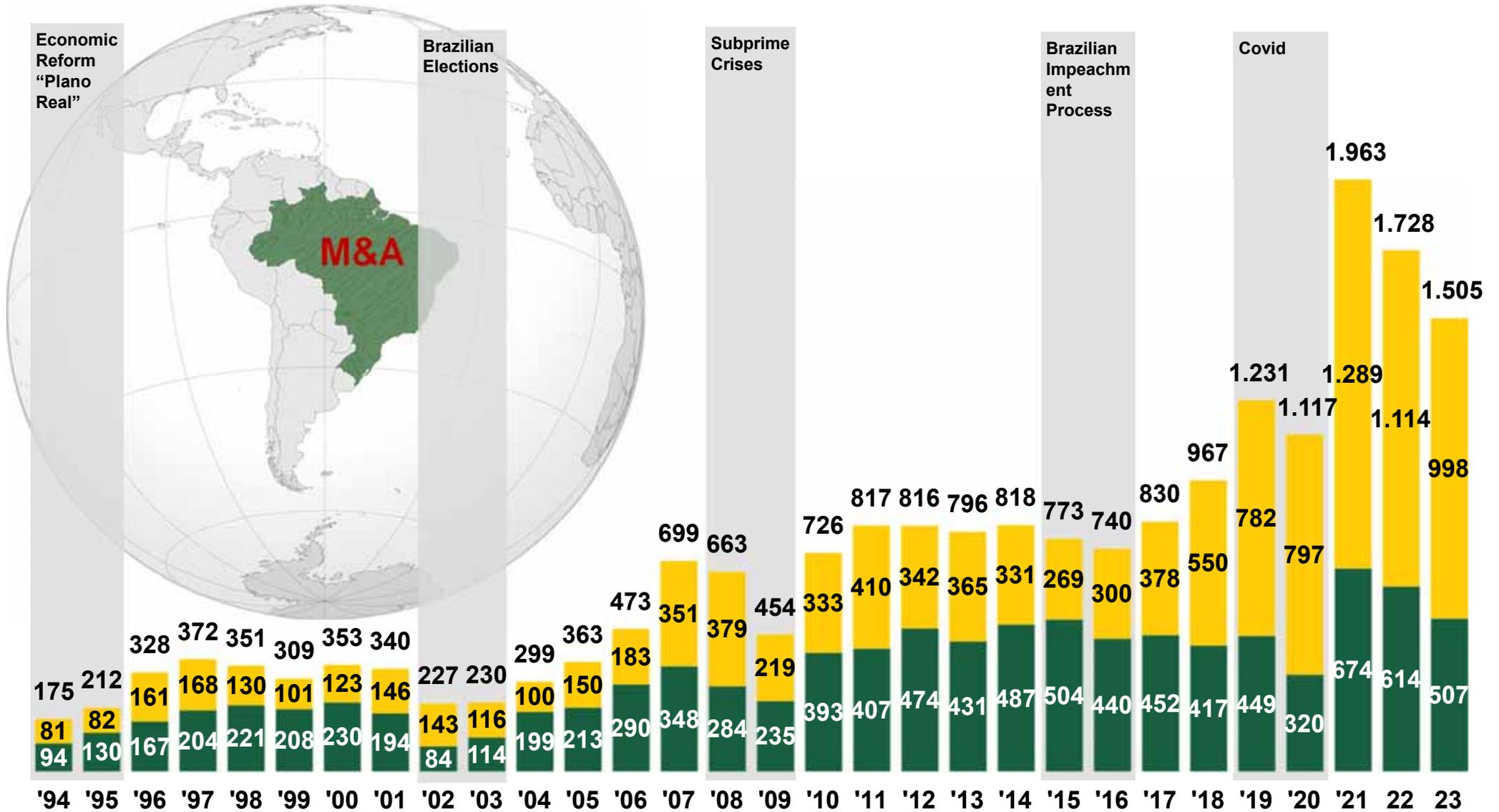
3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



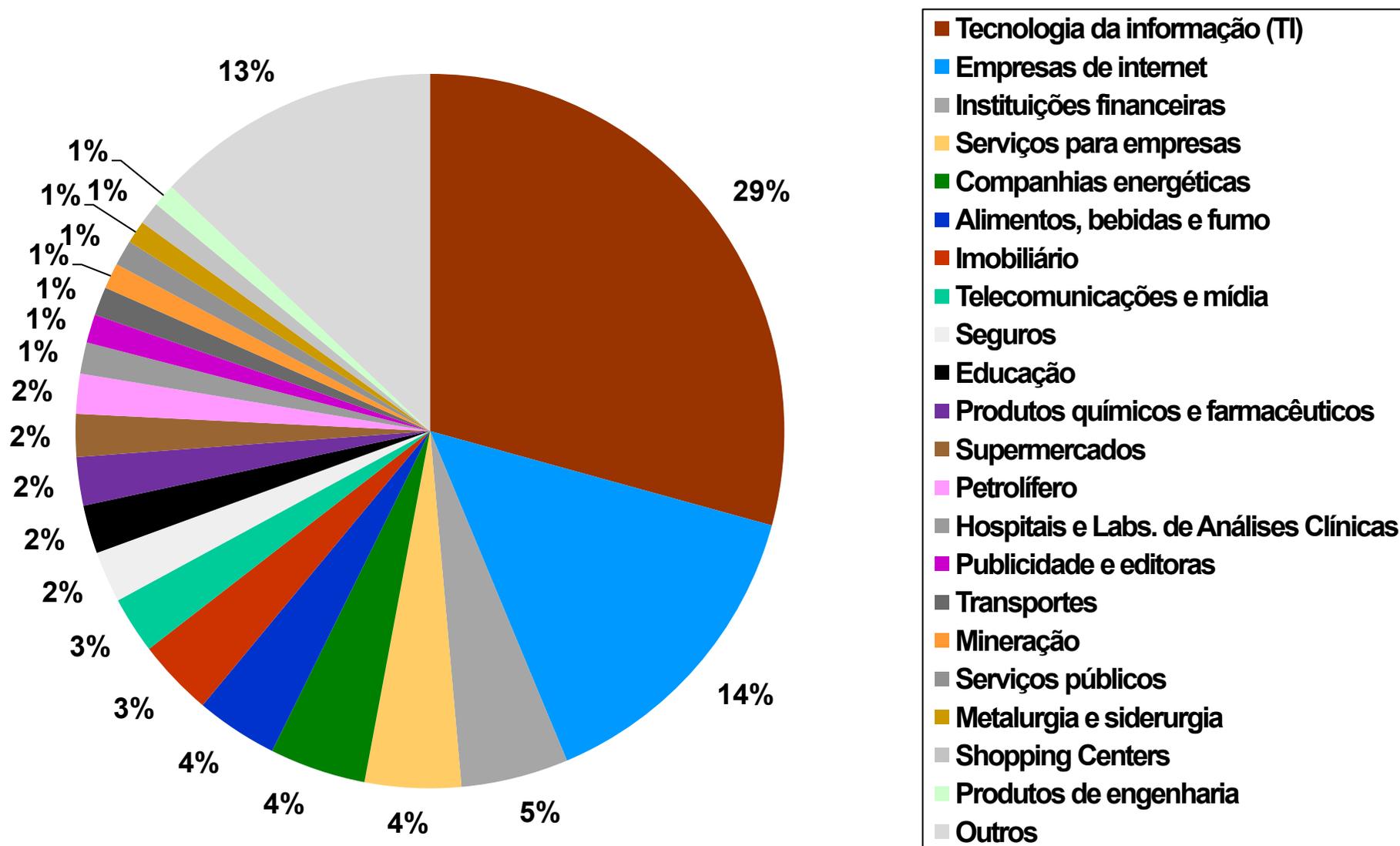
2023 FOI O TERCEIRO MELHOR ANO EM NÚMERO DE TRANSAÇÕES DE TODA A SERIE HISTÓRICA...

Número de transações por ano – total/ domésticas/ cross border



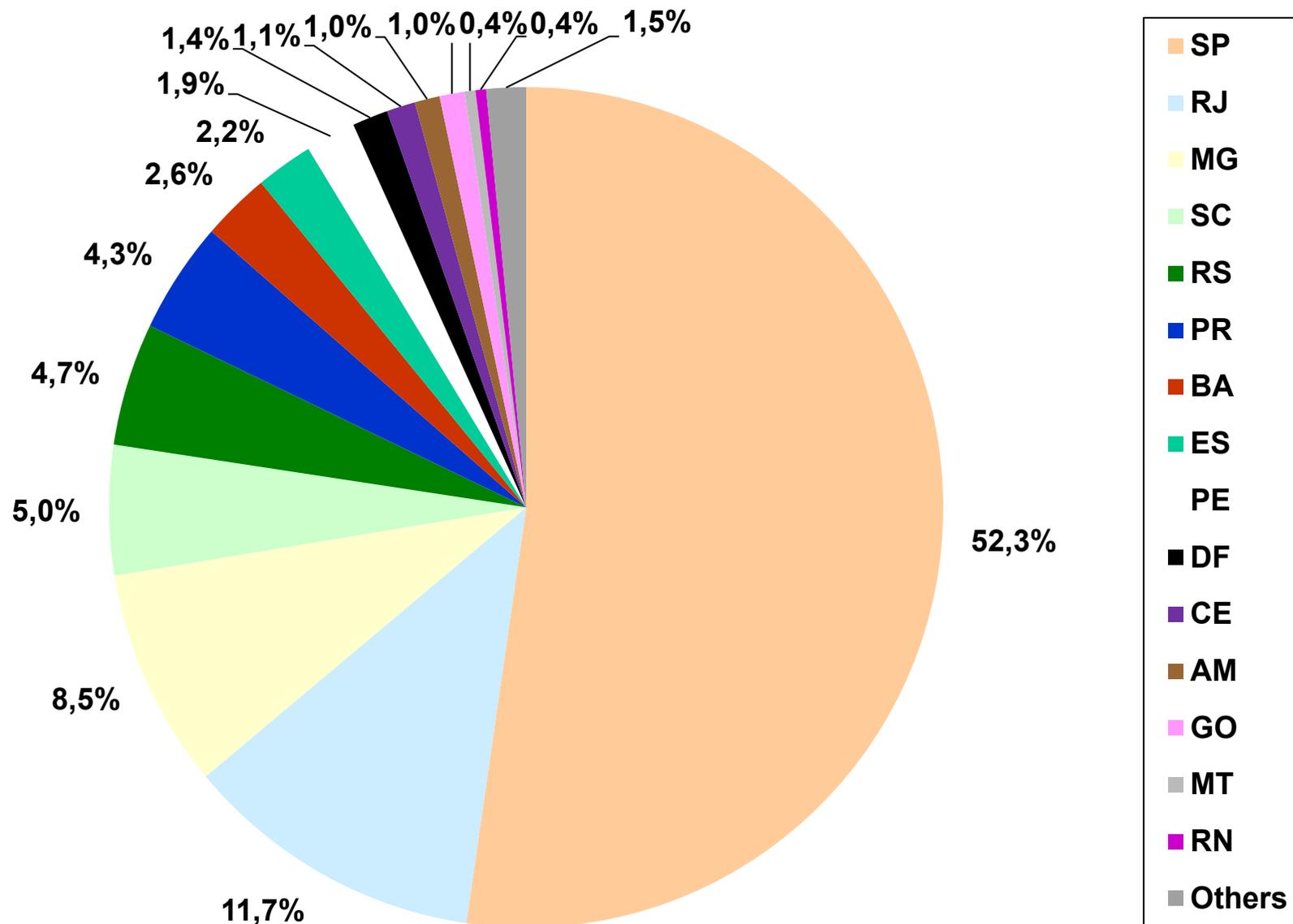
OS SEGMENTOS TI, INTERNET, INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS, E SERVIÇOS PARA EMPRESAS FORAM OS MAIS ATIVOS NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2024

Percentagem de número de transações por segmento – 2024H1



OS ESTADOS MAIS ATIVOS EM F&A FORAM SP, MG, RJ, SC, RS, PR e DF

Percentagem de número de transações – 2024H1

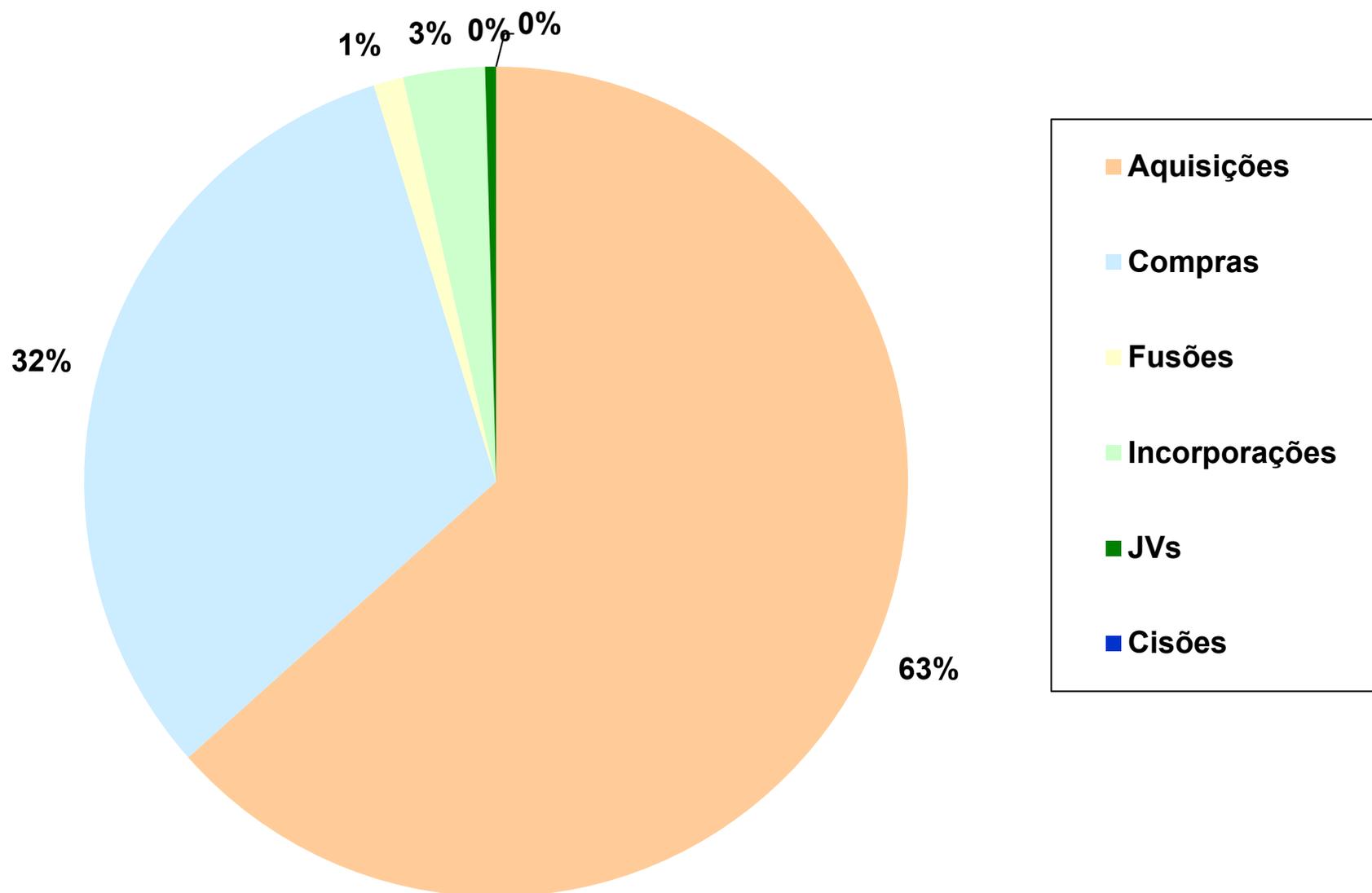


Fonte: KPMG



DO TOTAL DE TRANSAÇÕES, A MAIORIA CORRESPONDE A AQUISIÇÕES E A COMPRAS MINORITÁRIAS

Percentagem de número de transações por tipo – ano 2023

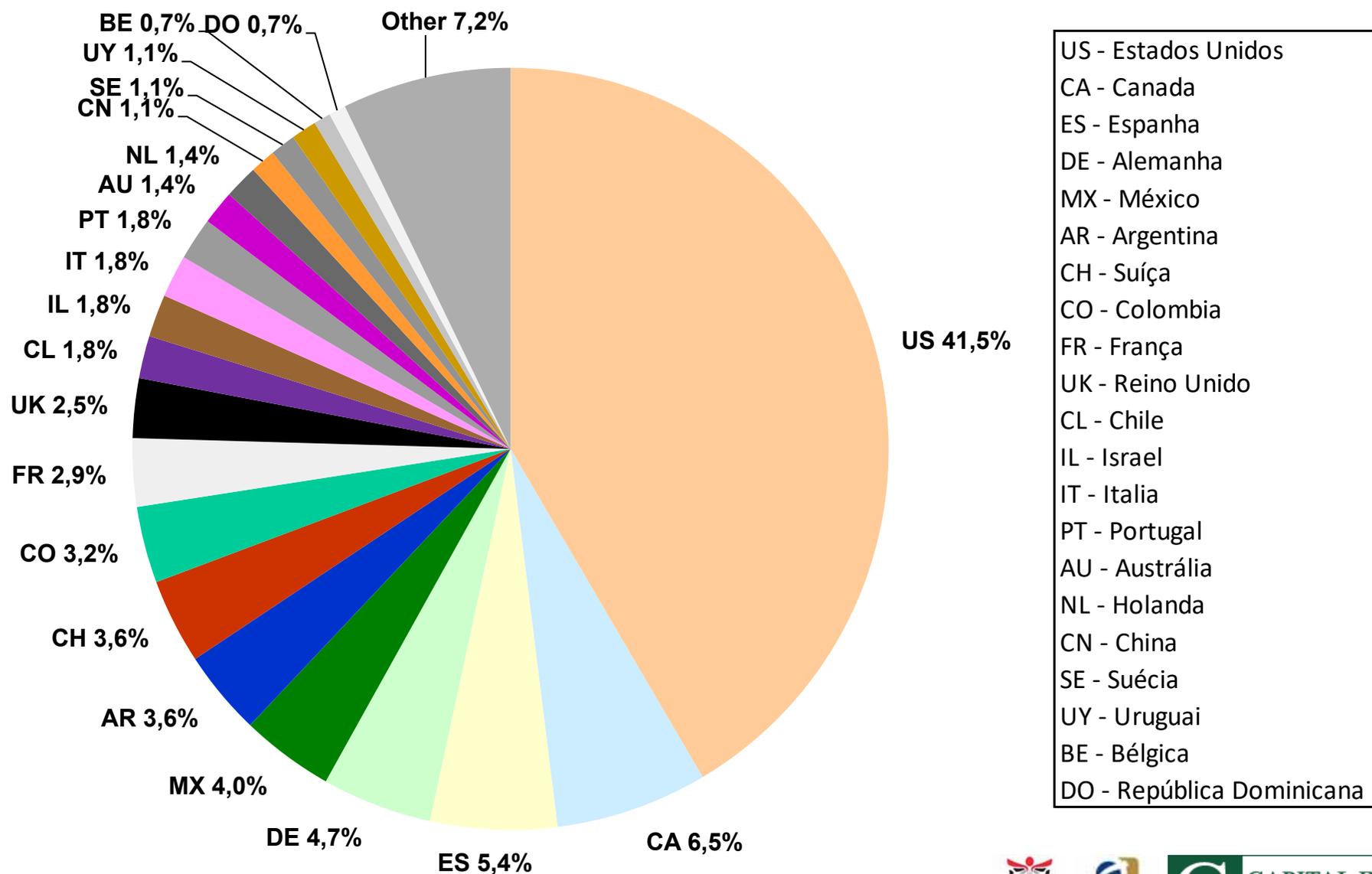


Fonte: PWC H



OS PRINCIPAIS INVESTIDORES ESTRANGEIROS EM 2024 SÃO: USA, CANADÁ, ESPANHA, ALEMANHA, MÉXICO, ARGENTINA E SUIÇA

Percentagem de número de transações envolvendo investimentos no Brasil por país – 2024H1



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**

- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

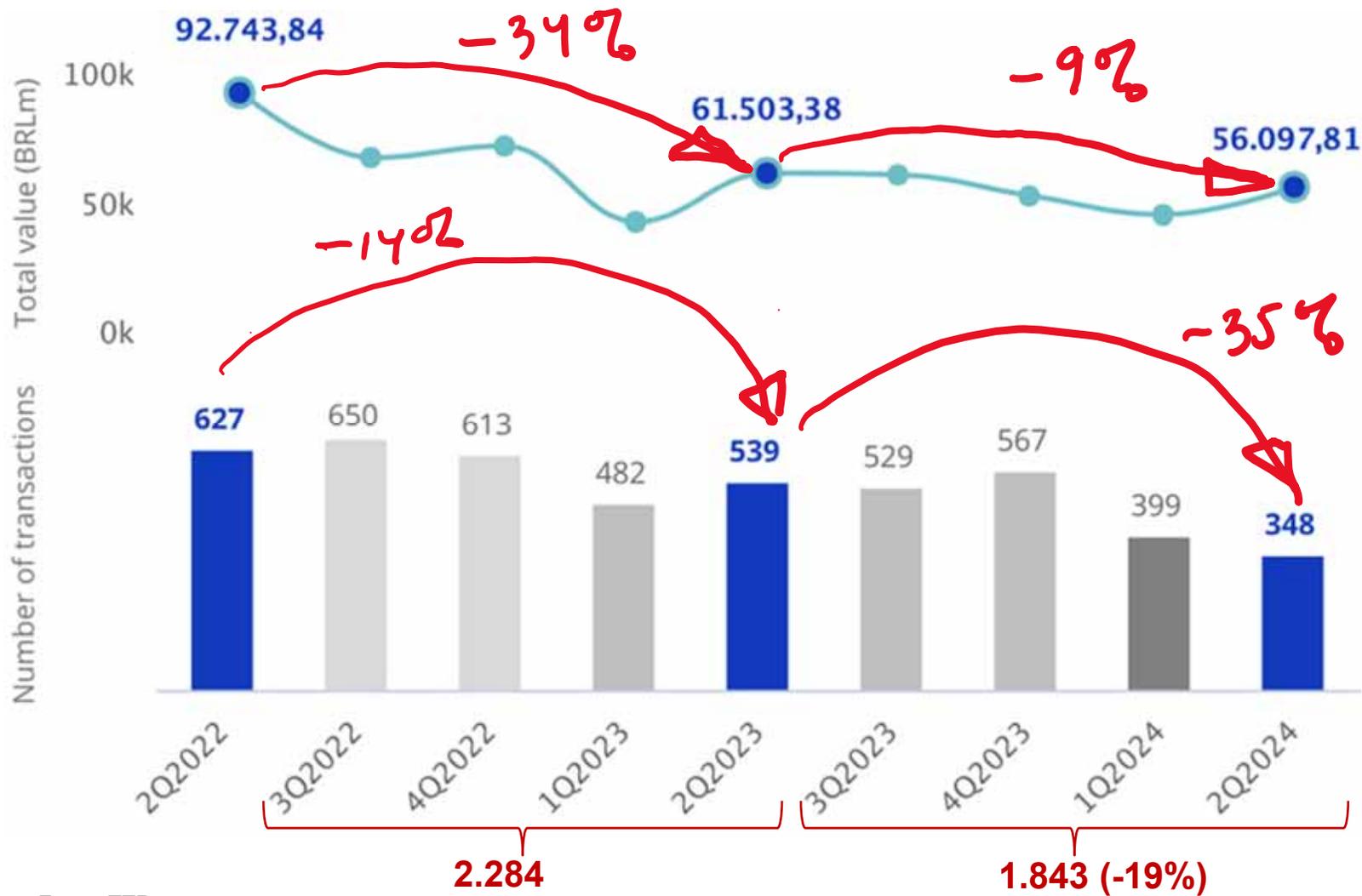
- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**
 - **Comprador | Empresa Adquirente**
 - **Vendedor | Empresa Adquirida**

3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



EM T2 2024 AS TRANSAÇÕES DIMINUIRAM 35% EM NÚMERO, E 9% EM VALOR VERSUS T2 2023 (19% NO ACUMULADO DO ANO) Valor e Número Transações desde 2022



Fonte: TTR



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**
 - **Comprador | Empresa Adquirente**
 - **Vendedor | Empresa Adquirida**

3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**
 - **Comprador | Empresa Adquirente**
 - **Vendedor | Empresa Adquirida**

3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



PAPER IBGC SOBRE M&A DAS COMISSÕES DE FINANÇAS E CONTABILIDADE, E COMISSÃO JURÍDICA DO IBGC

The screenshot shows the IBGC website interface. At the top, the IBGC logo and navigation menu are visible. The main content area features the article title 'Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais para Conselheiros de Administração'. Below the title, there is a metadata section with fields for 'Tema', 'Tipo de Material', 'Mês', and 'Ano'. The article text begins with 'As Fusões e aquisições é uma temática que está frequentemente em pauta nos Conselhos de Administração...'. To the right of the article content is a blue vertical banner with the IBGC logo and the text 'IBGC Discute'.

Autores:

- Nestor Casado (coordenador) – Comissão de Finanças e Contabilidade IBGC
- Jorge Manoel – Comissão de Finanças e Contabilidade IBGC
- Patricia Valente Stierli – Comissão de Finanças e Contabilidade IBGC
- Jorge Sawaya – Comissão de Finanças e Contabilidade IBGC
- Gustavo Moraes Stolagli – Comissão Jurídica IBGC
- Beatriz Rodrigues Alves da Rocha – Comissão Jurídica IBGC
- Enrique Hadad – Comissão Jurídica IBGC
- Time de Gestão de Conhecimento do IBGC

Link: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24125>



TIPOS DE TRANSAÇÕES CORPORATIVAS

AQUISIÇÃO. Uma empresa A (adquirente), compra uma participação – total ou parcial, majoritária ou minoritária – em uma empresa B (adquirida).

$$(A+Bi) \rightarrow A \text{ ou } (A+Bi) \rightarrow A / Bs$$

Sendo:

Bi: B independente de A; e

Bs: B subsidiária de A.

AQUISIÇÃO ESTRATÉGICA. caso particular de aquisição, referido à compra de uma participação majoritária ou total de uma empresa, com integração das operações da empresa adquirida à empresa adquirente, para assim efetivar as “sinergias”.

$$(A+Bi) \rightarrow A \text{ ou } (A+Bi) \rightarrow A+Bc.$$

Sendo:

Bi: B independente de A; e

Bc: B controlada por A.

INCORPORAÇÃO. Caso particular de aquisição estratégica, no qual a empresa adquirida é extinta.

$$(A+B) \rightarrow A$$

FUSÃO. Operação na qual uma empresa A e uma empresa B são extintas para formar uma terceira empresa C.

$$(A+B) \rightarrow C$$

CISÃO. Uma sociedade transfere parte de ou todo seu patrimônio para uma ou mais sociedades

$$A \rightarrow A,B \text{ ou } A \rightarrow B,C$$

JOINT VENTURE. Duas empresas decidem criar uma terceira, com um propósito específico e que funcionará de forma independente de suas sócias

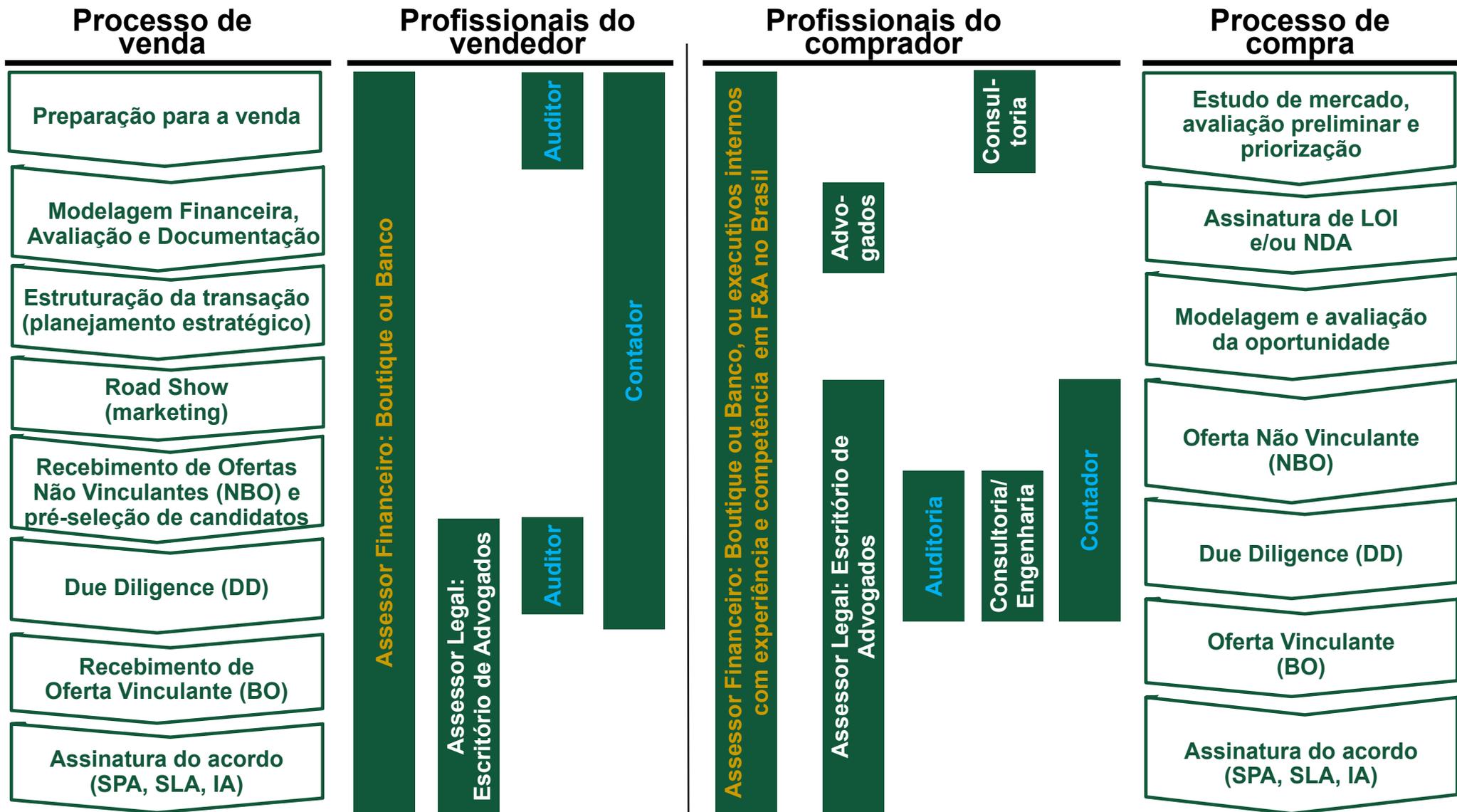
$$A,B \rightarrow A,B,C$$

Sendo:

C: nova empresa com participação de A e B.



CADA FASE DO PROCESSO DE M&A ESTÁ ACOMPANHADA PELOS ESPECIALISTAS ADEQUADOS



EM QUALQUER AQUISIÇÃO OU FUSÃO É CHAVE A “INTEGRAÇÃO POST-FUSÃO” OU “PMI”

É necessário integrar estratégias, pessoas, processos, tecnologia, vendas, compras, etc.



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

- **O processo de compra ou venda de uma empresa**

- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**

- **Comprador | Empresa Adquirente**

- **Vendedor | Empresa Adquirida**

3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**

- **Comprador | Empresa Adquirente**

- **Vendedor | Empresa Adquirida**

3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



COMO ASSEGURAR O GANHO NUMA AQUISIÇÃO?

ALGUMAS DICAS GERAIS

Em uma aquisição, o time de M&A responsável, interno e/ou externo, deve cuidar dos três fatores que fazem que a maioria das aquisições destruam valor para o investidor (1):

a) Seleção do target,

- Ter claro o racional da expansão via aquisição. Ex: crescimento para obter economias de escala, diversificação geográfica num país com potencial, redução de custos, liderar uma consolidação do mercado, sinergias, acessar ativos únicos como capital humano, know how, etc.
- Definir claramente o perfil do alvo procurado (alinhado com o racional, sua estratégia e sua cultura), e seu retorno esperado.
- Procurar ativamente no mercado as melhores opções de “targets”, mapeando e avaliando todas as empresas do segmento almejado, em função do racional e perfil almejado.

b) Avaliação/ valor de compra realista. Ex:

- Às vezes o mercado está aquecido e é necessário esperar meses até efetivar uma transação.
- Comprar ativos com riscos, menos “badalados” e portanto mais baratos, estruturando a transação para diminuir os riscos.
 - Toda empresa, tem, ou pelo menos teve, alguma dificuldade financeira, operacional, tributária, trabalhista, ambiental, regulatória ou jurídica.
 - Existem estruturas de transação que permitem ao investidor limitar seus riscos assim como lucrar uma vez superadas as dificuldades. Ex: “escrow” e “earn out”.

c) Facilitar a implementação de sinergias durante o “Deal” e cuidar do “PMI” após sua efetivação. Ex:

- Escolher alvos de tamanho pequeno em relação ao investidor (máximo 50%), para limitar riscos e complexidades da integração post fusão, que é a diferença entre obter os ganhos e sinergias esperadas na transação ou não.
- Pagar com ações na compra de projetos ou empresas não cotadas, é uma boa forma de incentivar ao adquirido, quando o êxito final da transação depende do envolvimento dele na integração post fusão.
- Contar com executivos ou consultores com experiência em PMI, para “integrar” estratégias, executivos, operações, processos, TI, etc. da empresa adquirida para assim efetivar as sinergias consideradas no “valuation”.

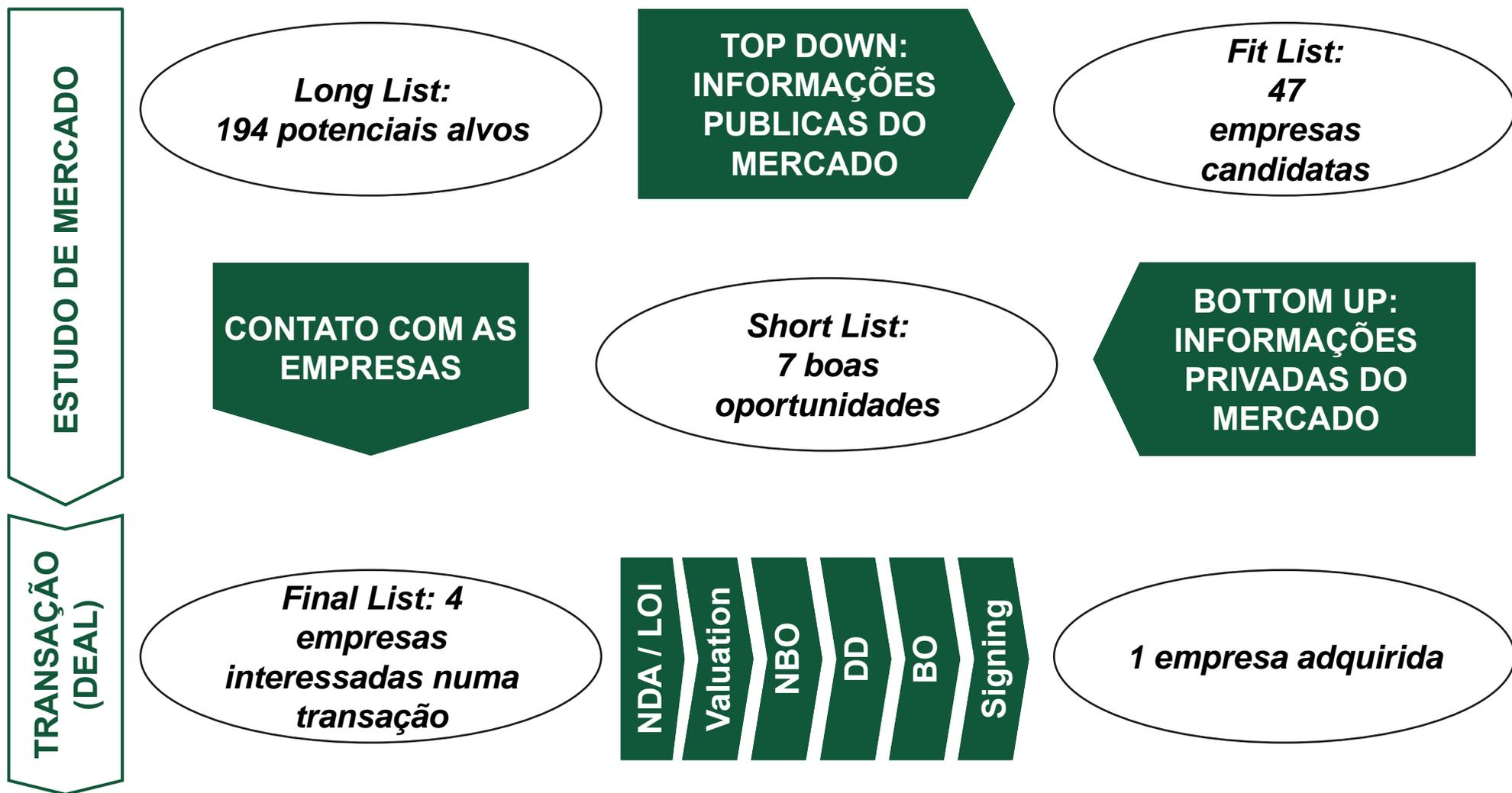
Outras considerações na estratégia de aquisições da empresa:

- Focar no “core business” da empresa e em segmentos complementares.
 - Está estatisticamente demonstrado que diversificar em segmentos não complementares via aquisições destrói valor.
- Tomar em conta que a diversificação geográfica cria valor para o investidor.



O ESTUDO DE MERCADO É ESSENCIAL PARA MAPEAR AS MELHORES OPORTUNIDADES, E O “DEAL” PARA CONCRETIZÁ-LAS

CASO REAL DE EMPRESA MULTINACIONAL ASSESSORADA PELA CI



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**
 - **Comprador | Empresa Adquirente**

- **Vendedor | Empresa Adquirida**

3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



COMO AUMENTAR O GANHO NUMA VENDA DE EMPRESA? ALGUMAS DICAS GERAIS

Delegar a coordenação do processo de venda da empresa ou projeto em profissionais com experiência, reputação e competência. Ex: boutique ou banco de investimento.

- Um estudo da prestigiosa universidade INSEAD mostra que empresas de capital fechado são vendidas com deságio médio de 25% versus empresas cotadas ⁽¹⁾. Uma das causas deste deságio a ausência de assessoramento financeiro adequado.
 - Estabelecer um processo competitivo é chave para obter o melhor resultado.
 - O processo de venda é sumamente complexo.
 - O investidor costuma comprar várias vezes no ano, e o vendedor realiza poucas transações na vida.
- Mesmo que o empreendedor tenha ampla experiência em F&A, “advogar em causa própria” não é a melhor opção.
 - Um profissional de F&A sabe que uma interação profissional e sem envolvimento emocional é fundamental para concretizar a melhor oferta.

Deixar que o preço do projeto/empresa seja estipulado pelo mercado num processo competitivo

- Em alguns casos o empreendedor perde o negócio porque quer um valor irreal.
- Em outros casos o empreendedor fecha com o primeiro investidor interessado e vende abaixo do valor de mercado.

Terceirizar a coordenação do processo de venda com exclusividade

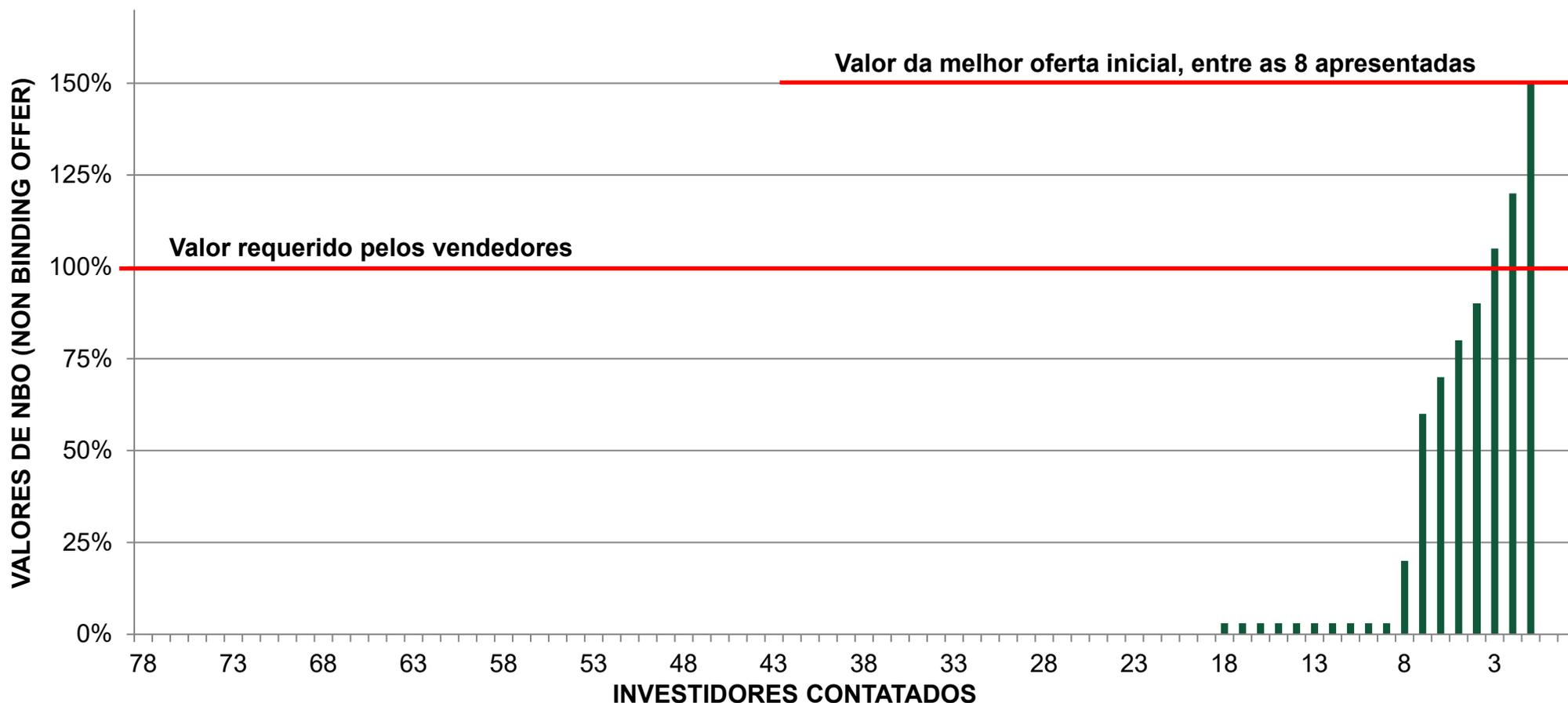
- Única forma de preservar a reputação do sócio/empreendedor e de seu mandatado, evitando que o mesmo projeto seja apresentado várias vezes à mesma empresa, ou que sejam discriminados alguns investidores.

Preparar a empresa para ser vendida desde já, e aproveitar para vender quando o mercado está aquecido.



O ROAD-SHOW É CHAVE PARA OBTER AS MELHORES OFERTAS

DISTRIBUIÇÃO REAL DE VALORES DE NBO NUMA VENDA ASSESSORADA PELA CI



78 investidores contatados em quatro continentes

18 investidores interessados (firmam NDA).

8 investidores fazem oferta (NBO)

3 ofertas acima do valor requerido pelos vendedores

1 oferta 50% acima do valor requerido!

ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**
 - **Comprador | Empresa Adquirente**
 - **Vendedor | Empresa Adquirida**

3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**
 - **Comprador | Empresa Adquirente**
 - **Vendedor | Empresa Adquirida**

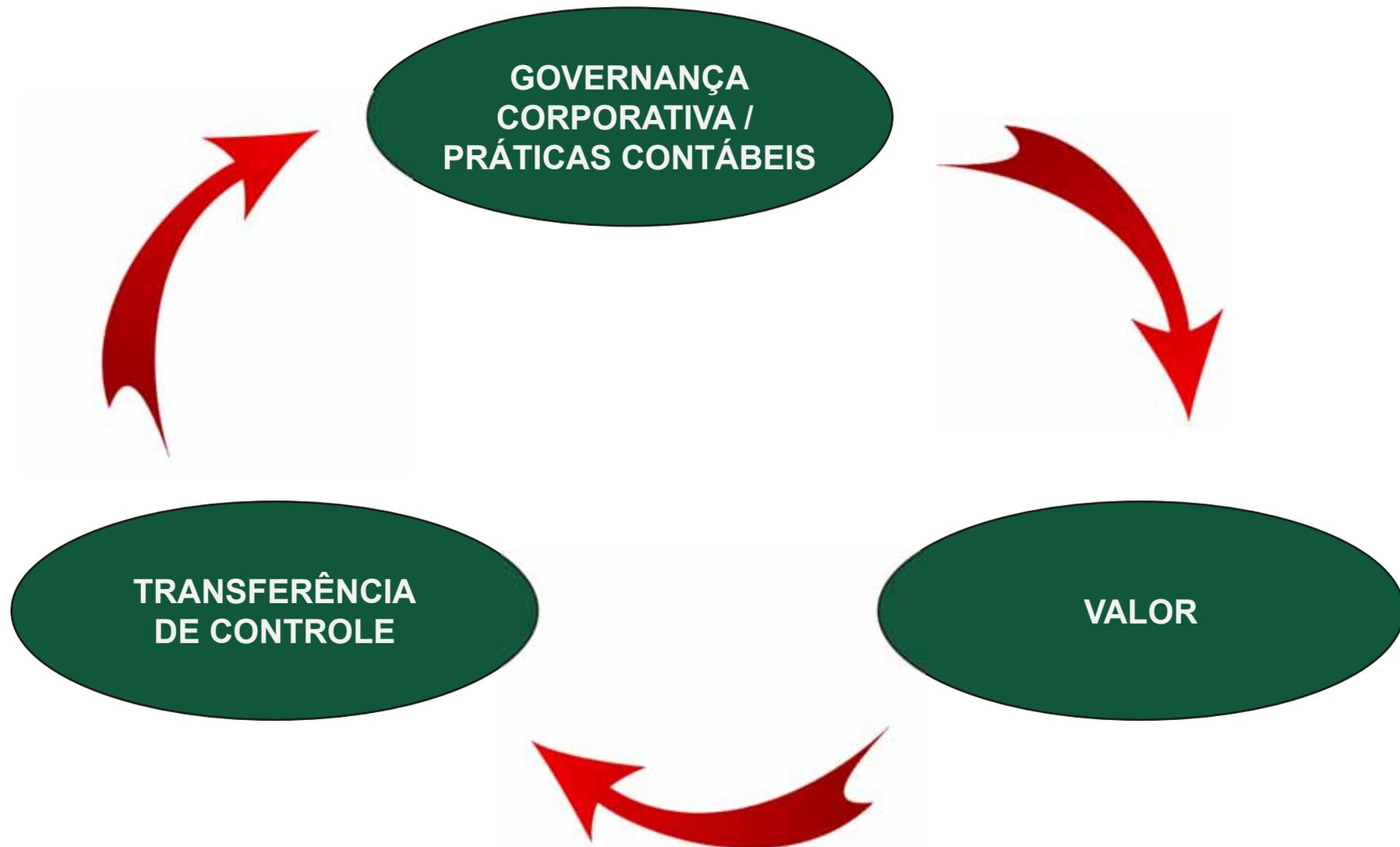
3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



RELEVÂNCIA DA GOVERNANÇA NAS AQUISIÇÕES DE EMPRESAS

O “MECANISMO” GOVERNANÇA – VALOR – F&A



RELEVÂNCIA DA GOVERNANÇA NAS AQUISIÇÕES DE EMPRESAS

ALGUMAS RELAÇÕES ENTRE GOVERNANÇA E F&A

Como a governança do “adquirente” impacta numa aquisição? Existe uma correlação positiva entre o retorno de uma aquisição e algumas características do adquirente:

- Ter um bom nível de governança (1)
- Separar a posição de CEO da posição de Presidente do Conselho (2)
- Atuar em indústrias competitivas (2)
- Não ter cláusulas “anti-takeover”

Como a governança do “Target” impacta numa aquisição?

- “Targets” com melhor governança, tendem a ter melhor gestão, são mais atrativas e recebem melhores ofertas de compra.
- Separação de gestão e controle facilita uma transição tranquila após uma aquisição (o PMI).
- Auditoria pre-aquisição por parte do adquirente, é fundamental para evitar “destruição de valor” após a Due Diligence.

Como a diferença de níveis de governança entre empresas impacta numa aquisição?

- Quanto maior a diferença (positiva) entre o nível de governança do adquirente e do adquirente, maiores as sinergias criadas pela aquisição – efeito positivo de transferência de governança entre empresas (3)
- Empresas com pior governança, costumam ter pior gestão, e os acionistas tendem a querer vender suas participações, diminuindo seu valor e portanto criando a oportunidade para serem adquiridas por empresas de melhor governança/ melhor gestão (4)

Como a diferença de níveis de governança entre países impacta nas transações “cross border”?

- Nas aquisições “cross border”, quanto maior a diferença (positiva) entre o nível de governança do país do adquirente, e o país do adquirente, maior a criação de valor no mercado do adquirente (Tobin’s Q Market Ratio) – efeito positivo da transferência de governança entre países (5)

(1) Neelam Rani, Urendra S. Yadav and P. K. Jain. Impact of corporate governance score on abnormal returns and financial performance of mergers and acquisitions

(2) Ronald W. Masulis, Cong Wang, and Fei Xie. Corporate Governance and Acquirer Returns.

(3) Cong Wang and Fei Xie. Corporate Governance Transfer and Synergistic Gains from Mergers and Acquisitions

(4) Anant K. Sundaram. Mergers and Acquisitions and Corporate Governance.

(5) Arturo Bris, Christos Cabolis. Adopting Better Corporate Governance: Evidence from Cross—Border Mergers



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**
 - **Comprador | Empresa Adquirente**
 - **Vendedor | Empresa Adquirida**

3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

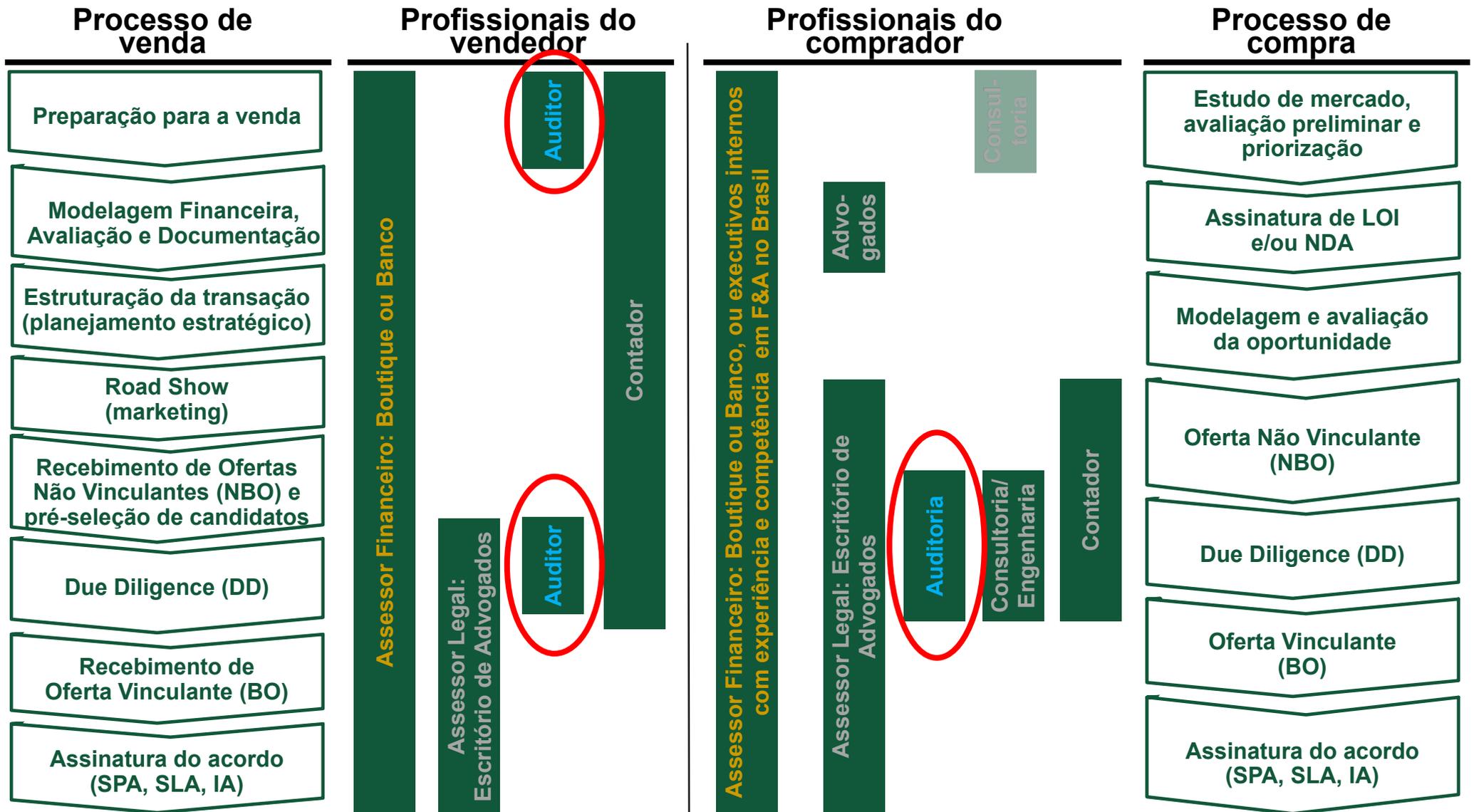
- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**

- **O papel do auditor em uma transação de M&A**

- **O papel do contador em uma transação de M&A**



O PAPEL DO AUDITOR É CRUCIAL EM UMA TRANSAÇÃO DE M&A



AUDITORES SÃO IMPRESCINDÍVEIS EM PROCESSOS DE VENDA E COMPRA DE EMPRESAS

VENDA DE UMA EMPRESA

- Na venda de uma empresa, uma auditoria limitada com parecer ajuda bastante na venda. A ideia é revisar os pontos mais relevantes das demonstrações financeiras, caso necessário realizar os ajustes sugeridos pelo auditor, que no final dos trabalhos, deverá fornecer sua opinião.
- Como este procedimento ajuda na venda?
 - ✓ Evita surpresas relevantes durante a Due Diligence do vendedor
 - ✓ Efetuados os ajustes sugeridos pelo auditor a opinião deveria ser favorável e sem ressalva. Gera confiança nos números que são parte do Info Memo e Valuation, e portanto aumenta o interesse dos potenciais interessados.
 - ✓ Ainda, caso surgir algum questionamento durante a Due Diligence, o auditor do vendedor poderá ser acionado para ajudar, prestando esclarecimentos ao auditor do comprador.

COMPRA DE UMA EMPRESA

- Na compra de uma empresa, a due diligence financeira é fundamental para verificar os demonstrativos da empresa a ser adquirida, e ainda verificar a existência de passivos trabalhistas e tributários.
- Como este procedimento ajuda na compra?
 - ✓ Evita surpresas relevantes após a assinatura do contrato de compra venda da empresa
 - ✓ Ajuda a estruturar a transação para deixar riscos do lado do vendedor. Ex: Escrow account



ÍNDICE

1.- Mercado

- **Histórico do mercado de F&A (Fusões e Aquisições)**
- **Tendências do mercado de F&A**

2.- Fusões e Aquisições – Aspectos Essenciais

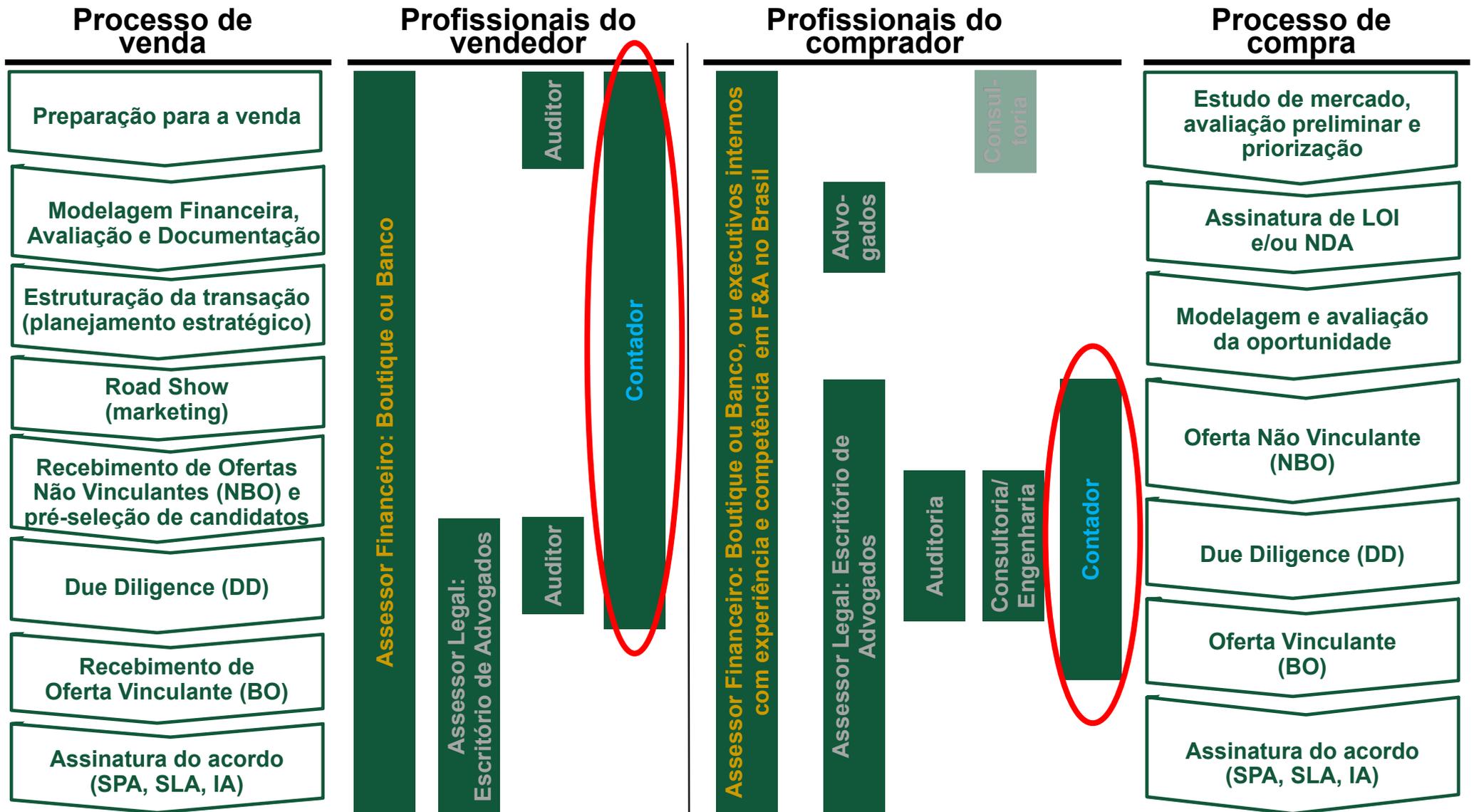
- **O processo de compra ou venda de uma empresa**
- **Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição**
 - **Comprador | Empresa Adquirente**
 - **Vendedor | Empresa Adquirida**

3.- Conclusão: relação com GC e o papel do auditor e do contador em M&A

- **Governança Corporativa e F&A: criação de valor via governança**
- **O papel do auditor em uma transação de M&A**
- **O papel do contador em uma transação de M&A**



O PAPEL DO CONTADOR É CRUCIAL EM UMA TRANSAÇÃO DE M&A



CONTADORES SÃO IMPRESCINDÍVEIS NA VENDA DE UMA EMPRESA

VENDA DE UMA EMPRESA

- O contador é fundamental na venda de uma empresa, pois:
 - ✓ Fornece grande parte das informações e esclarece dúvidas da auditoria pre-venda.
 - ✓ Esclarece as dúvidas e questionamentos do assessor financeiro que elabora o valuation
 - ✓ Fornece informações adicionais e responde às dúvidas de potenciais investidores durante as fases de road show e negociação de ofertas
 - ✓ Fornece informações e responde dúvidas para o auditor do comprados durante a Due Diligence.

COMPRA DE UMA EMPRESA

- O contador é fundamental na compra de uma empresa, pois:
 - ✓ Em transações complexas, pode ajudar a estruturação societária e de passivos tributários e trabalhistas.
 - ✓ Pode ajudar a interpretar o resultado da Due Diligence financeira para ajustar a oferta de aquisição.



OBRIGADO!

Nestor Casado

CAPITAL INVEST – M&A Advisors

www.capitalinvest-group.com

CAPITAL INVEST

M&A Advisors

