



Instituto Brasileiro de
Executivos de Finanças
de São Paulo

**MERCADO DE M&A NO BRASIL
COMO COMPRAR OU VENDER UMA EMPRESA
OTIMIZAÇÃO DE GANHOS NUM PROCESSO DE FUSÃO/ AQUISIÇÃO**

São Paulo, 13 de Novembro de 2015

CAPITAL INVEST

M&A Advisors



ÍNDICE

Introdução

Visão de mercado de F&A (Fusões e Aquisições)

- O que está acontecendo em F&A no Brasil?
- Por que esta movimentação?

O processo de compra ou venda de uma empresa

Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição

- Comprador - Investidor
- Vendedor - Empresário

CAPITAL INVEST ASSESSORA FINANCEIRAMENTE EM FUSÕES E AQUISIÇÕES DE EMPRESAS

ACUMULAMOS MAIS DE R\$20bi EM MAIS DE 50 TRANSAÇÕES NOS ÚLTIMOS ANOS

CAPITAL INVEST é uma “boutique”, com presença no Brasil e na Europa, que assessora financeiramente:

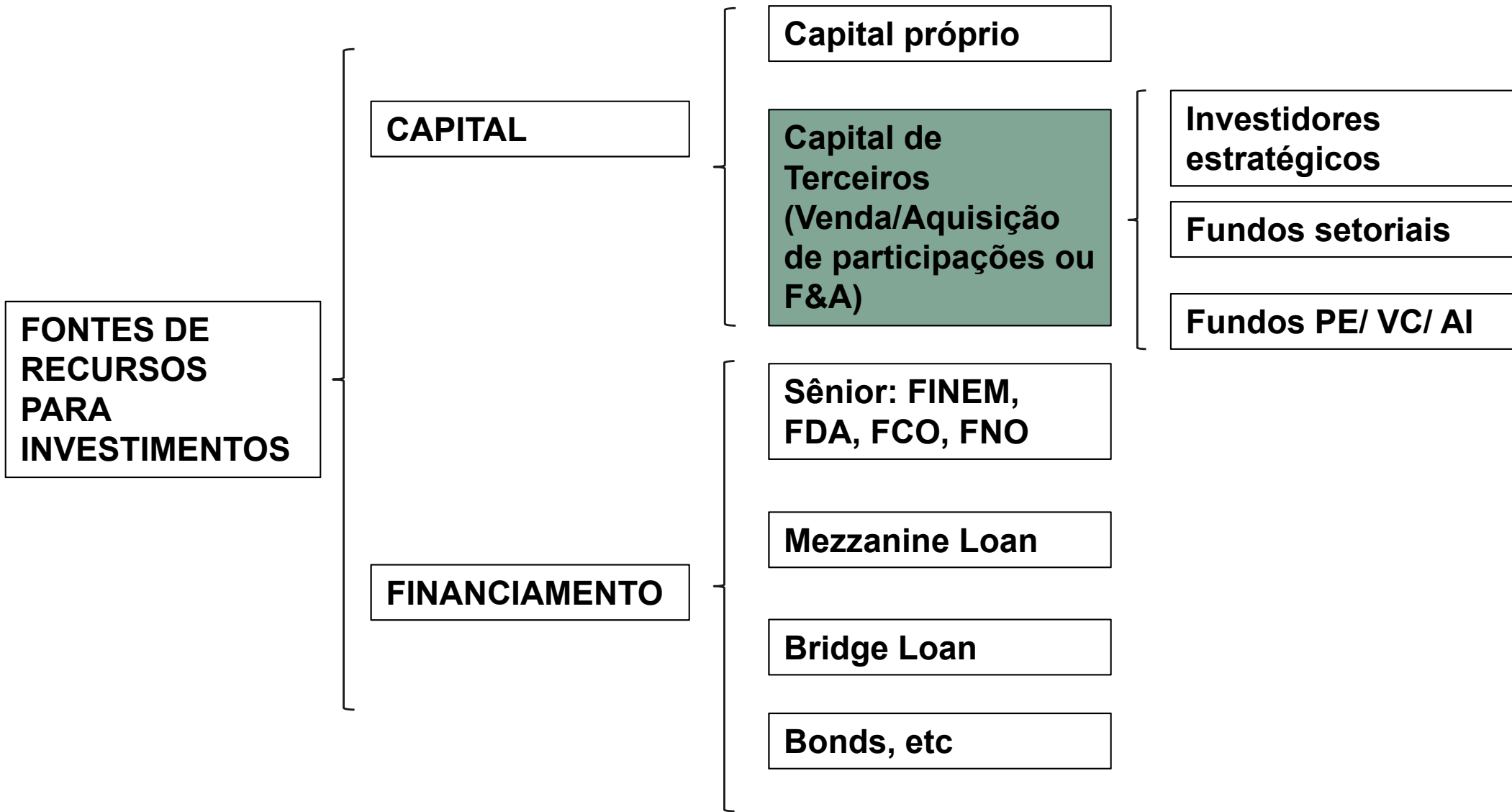
- **A empreendedores e empresas brasileiras na venda de ativos a investidores nacionais e internacionais.**
- **A investidores nacionais e internacionais na aquisição de ativos no Brasil.**

CAPITAL INVEST assessora financeiramente e lidera todas as fases do processo de compra ou venda de projetos ou empresas, incluindo:

- **Seleção de ativos (apenas em caso de compra).**
- **Modelagem financeira e avaliação de ativos ou empresas.**
- **Road show (apenas em caso de venda).**
- **Oferta não vinculante.**
- **Due Diligence.**
- **Oferta vinculante e negociações até a assinatura do contrato.**

Os sócios e associados da CAPITAL INVEST acumulam uma experiência em transações de F&A de mais de R\$20bi em mais de 50 transações nos últimos anos.

ESTA APRESENTAÇÃO TEM COMO FOCO O ASPECTO FINANCEIRO DE TRANSAÇÕES QUE IMPLICAM EM VENDA DE PARTICIPAÇÕES



 Foco principal do assessoramento da CI, e desta apresentação.

ÍNDICE

Introdução

Visão de mercado de F&A (Fusões e Aquisições)

- O que está acontecendo em F&A no Brasil?
- Por que esta movimentação?

O processo de compra ou venda de uma empresa

Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição

- Comprador - Investidor
- Vendedor - Empresário

ÍNDICE

Introdução

Visão de mercado de F&A (Fusões e Aquisições)

- O que está acontecendo em F&A no Brasil?

- Por que esta movimentação?

O processo de compra ou venda de uma empresa

Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição

- Comprador - Investidor
- Vendedor - Empresário

NOTÍCIAS SUGEREM QUE O MERCADO DE F&A NO BRASIL ESTÁ MAIS ATIVO DO QUE NUNCA

Novembro 2015. Carlyle desembolsa R\$ 318 mi por Tempo

Outubro 2015. Kroton fecha venda da Uniasselvi por R\$ 1,1 bilhão

Setembro 2015. Com 22 aquisições, receita da Alliar atinge R\$ 900 milhões

Agosto 2015. Alupar vende cinco projetos eólicos para subsidiária da Eletrobras

Julho 2015. Santander compra 50% da unidade de financiamento da Peugeot Brasil

Junho 2015. United Airlines compra 5% da Azul por US\$ 100 milhões

Mai 2015. Telefônica adquire GVT.

Abril 2015. Após 13 aquisições, JBS trava nova guerra do frango com BRF

Março 2015. Stefanini fecha joint venture com Tema Sistemas

Fevereiro 2015. EDF compra bolsa de projetos eólicos no Brasil que totalizam 800 megawatts

Janeiro 2015. Lei 13.097/15. Investidores estrangeiros assediam hospitais no país

Dezembro 2014. EDP vende participação de 49% em parques eólicos para CWEI (China Three Gorges)

Novembro 2014. O maior fundo do Vale do Silício compra empresa de SC

Outubro 2014. Chinesa Baidu compra empresa de internet brasileira “Peixe Urbano”

Setembro 2014. DeVry Brasil chega à região Norte com a Faculdade Martha Falcão

Agosto 2014. A CVS não desiste da DPSP

Julho 2014. Santander conclui compra de operações da GetNet por R\$ 1,1 bilhão

Junho 2014. Grupo Rosset compra operação da Triumph no Brasil

Mai 2014. Henry Schein compra 50% de participação na Dental Speed Graph

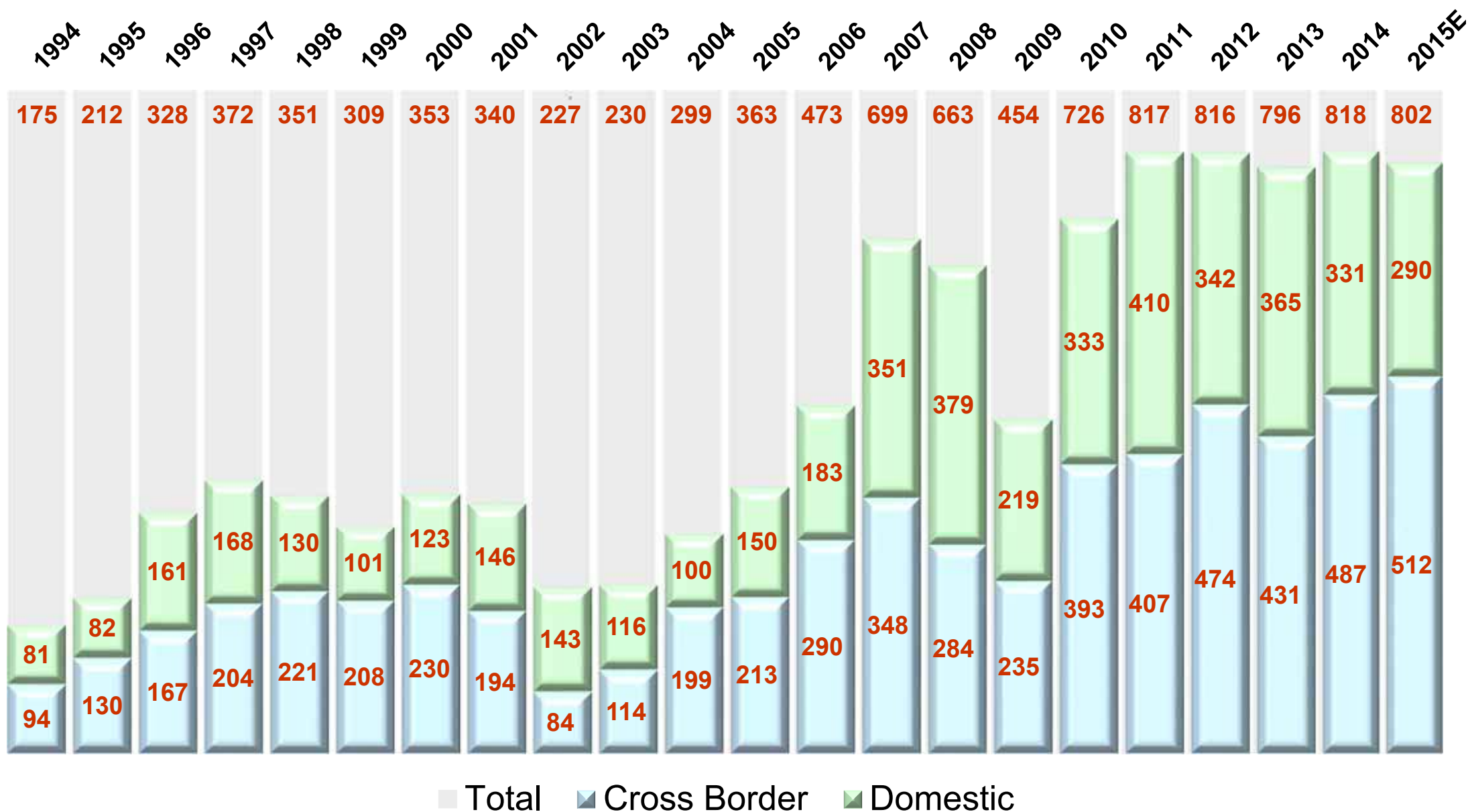
Abril 2014. Cemig GT compra 49,9% da Retiro Baixo Energética por R\$145,9 mi

Março 2014. JAC Motors no Brasil passa a ser controlada por chineses

Fevereiro 2014. BR INSURANCE adquire Corretora ISM

Janeiro 2014. Roche está atenta a oportunidades de aquisição no Brasil

O MERCADO DE FUSÕES E AQUISIÇÕES NO BRASIL BATEU RECORDES CONSECUTIVOS EM 2011-2014 PUXADO FORTEMENTE PELA ENTRADA DE CAPITAL ESTRANGEIRO

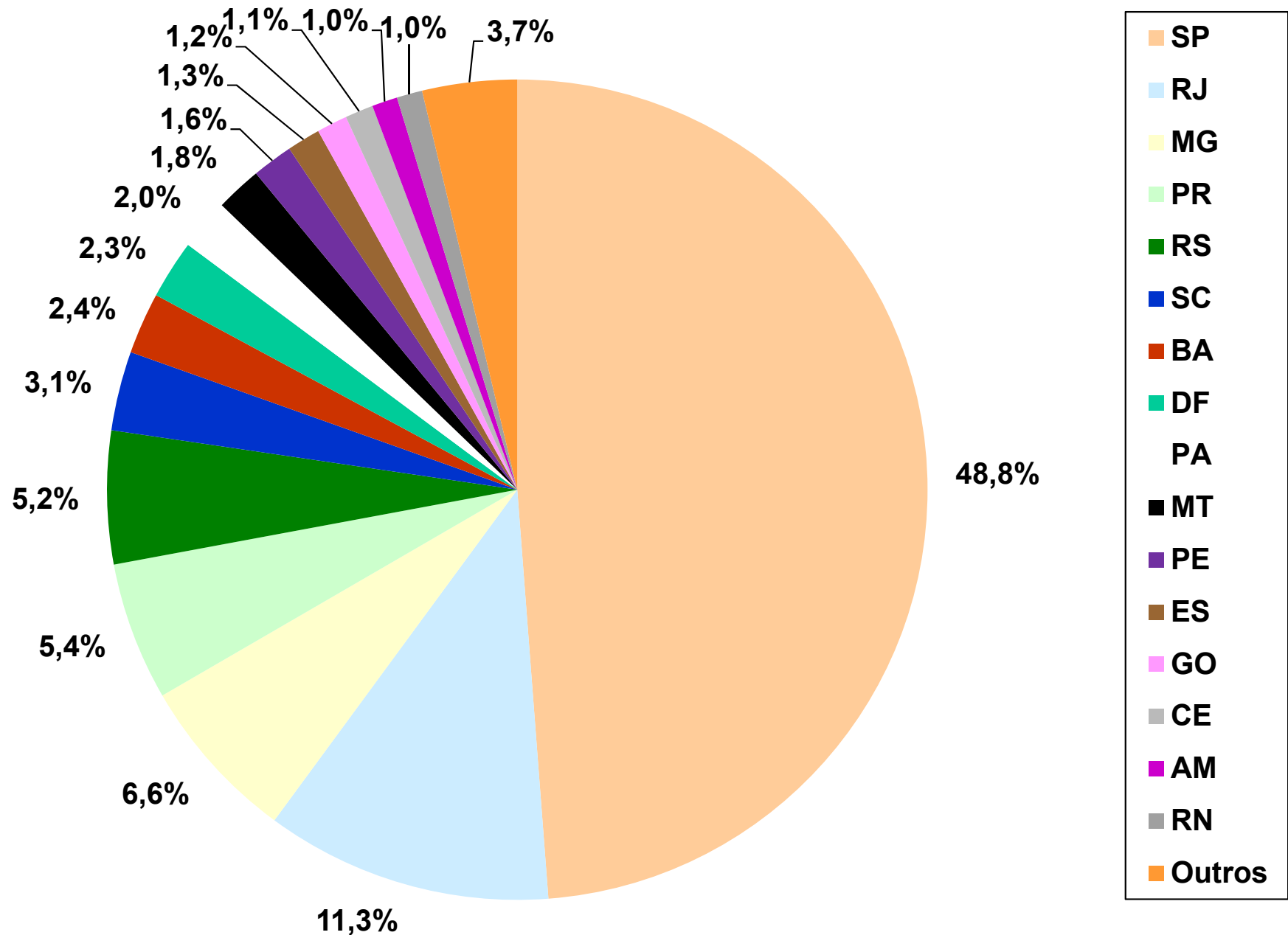


Fonte: KPMG
 OBS: 2015E baseado em H1 2015



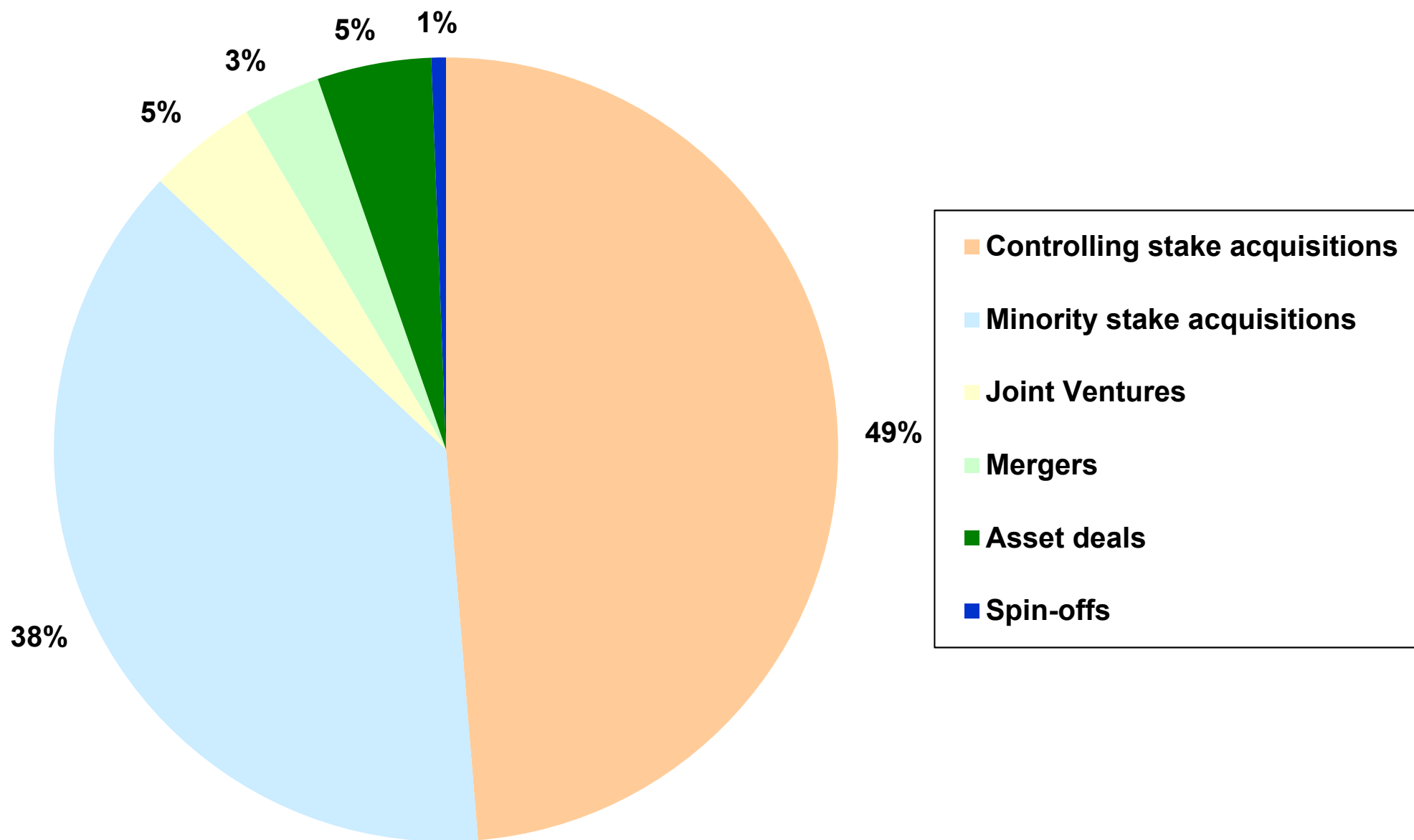
OS ESTADOS MAIS ATIVOS EM F&A FORAM SP, RJ, MG E PR

Percentagem de número de transações – ano 2014



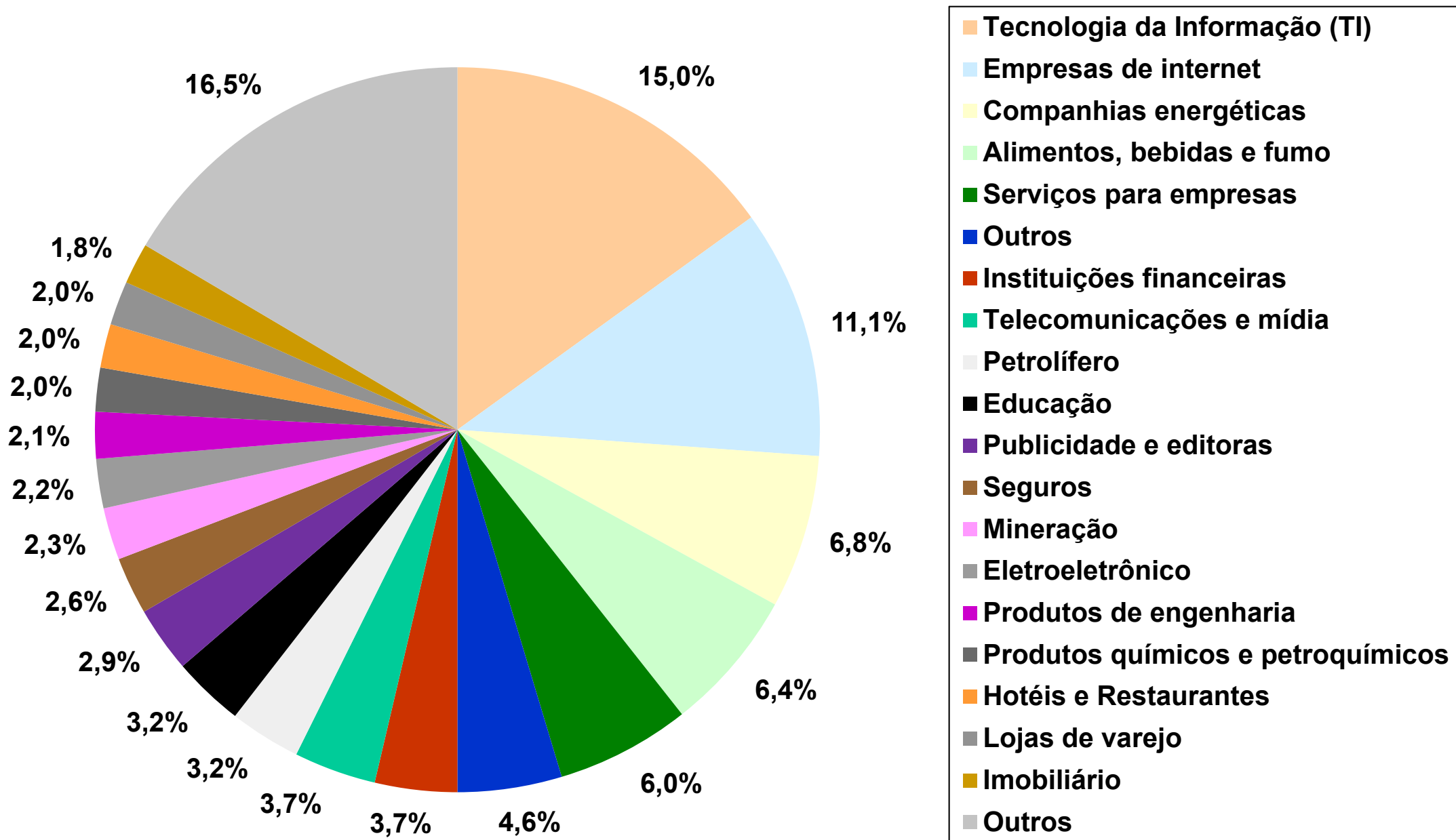
DO TOTAL DE TRANSAÇÕES, A MAIORIA CORRESPONDE A AQUISIÇÕES E A COMPRAS MINORITÁRIAS

Percentagem de número de transações por tipo – ano 2014



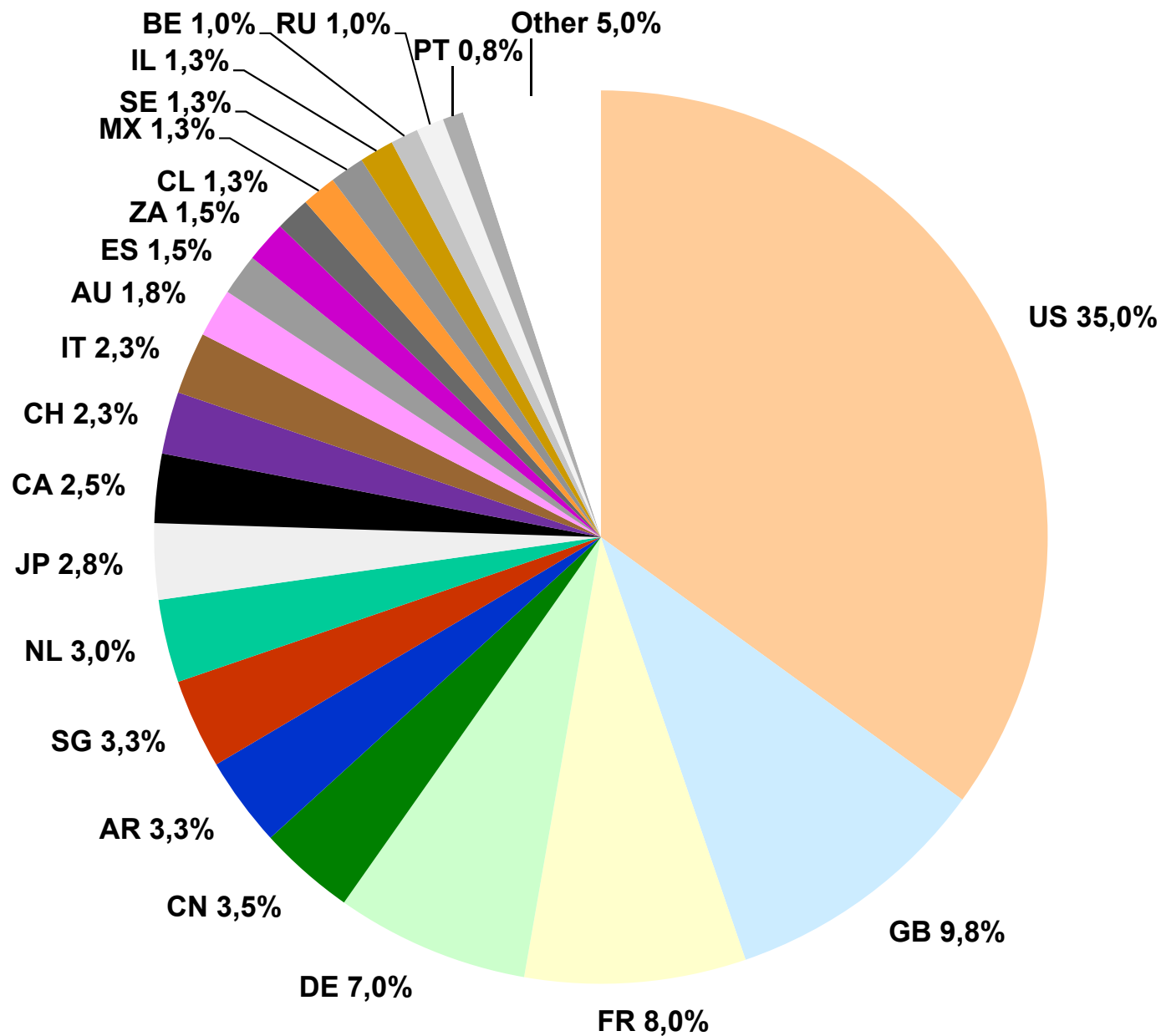
OS SEGMENTOS TI E SERVIÇOS FORAM OS MAIS ATIVOS EM NÚMERO DE TRANSAÇÕES DURANTE O ANO 2014

Percentagem de número de transações por segmento – ano 2014



OS PRINCIPAIS INVESTIDORES ESTRANGEIROS EM 2014 FORAM: EUA, REINO UNIDO, FRANÇA E ALEMANHA

Percentagem de número de transações envolvendo investimentos no Brasil por país – ano 2014



US	-	United States
GB	-	United Kingdom
FR	-	France
DE	-	Germany
CN	-	China
AR	-	Argentina
SG	-	Singapore
NL	-	Netherlands
JP	-	Japan
CA	-	Canada
CH	-	Switzerland
IT	-	Italy
AU	-	Australia
ES	-	Spain
ZA	-	South Africa
CL	-	Chile
MX	-	Mexico
SE	-	Sweden
IL	-	Israel
BE	-	Belgium
RU	-	Russia
PT	-	Portugal

ÍNDICE

Introdução

Visão de mercado de F&A (Fusões e Aquisições)

- O que está acontecendo em F&A no Brasil?

- Por que esta movimentação?

O processo de compra ou venda de uma empresa

Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição

- Comprador - Investidor
- Vendedor - Empresário

ALGUNS MOTIVOS DA MOVIMENTAÇÃO EM F&A NO BRASIL

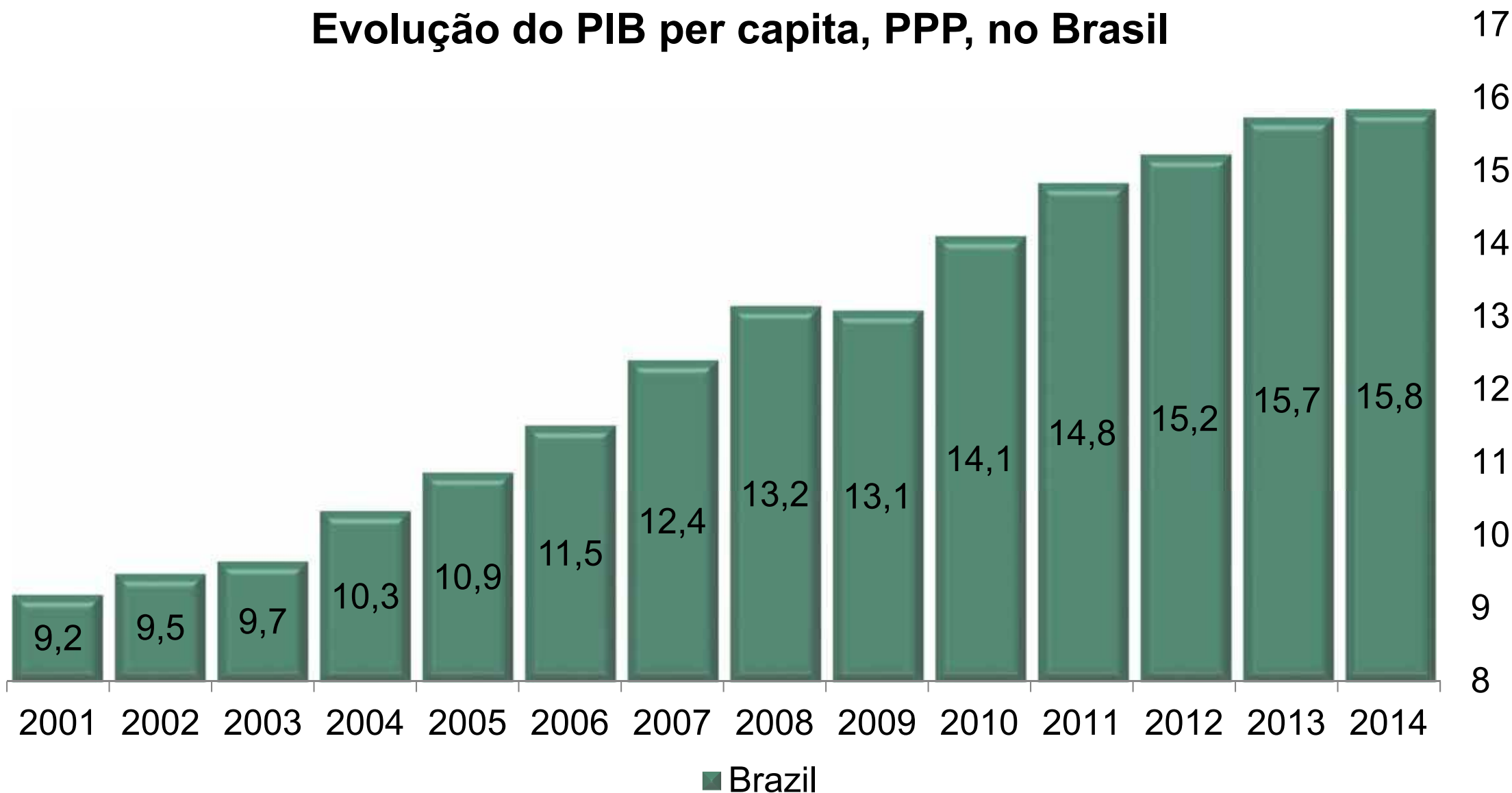
Existem vários segmentos no Brasil ainda em processo de consolidação. Ex: energia, saúde, agribusiness, IT, etc.

Há boas oportunidades em vários segmentos:

- Investimentos em infraestrutura derivados de necessidades estruturais, a olimpíada 2016, etc.
 - Em períodos de volatilidade, o setor de infraestrutura é muito atraente, pois é visto como estável.
- Abertura ao capital estrangeiro em hospitais depois da lei 13.097/15
- A população brasileira representa 3% da população mundial, e seus recursos hídricos são 20% dos existentes no planeta. O Brasil é de fato, com quase 80% de geração hidroelétrica, o líder mundial. Apenas 32% do potencial está explorado.
- Brasil tem o mercado de Álcool (etanol) mais avançado do mundo, representando 92% das exportações mundiais.
- Brasil já é referência mundial em vários segmentos: eólico, hidroelétrico, etanol, agribusiness, mineração, etc.

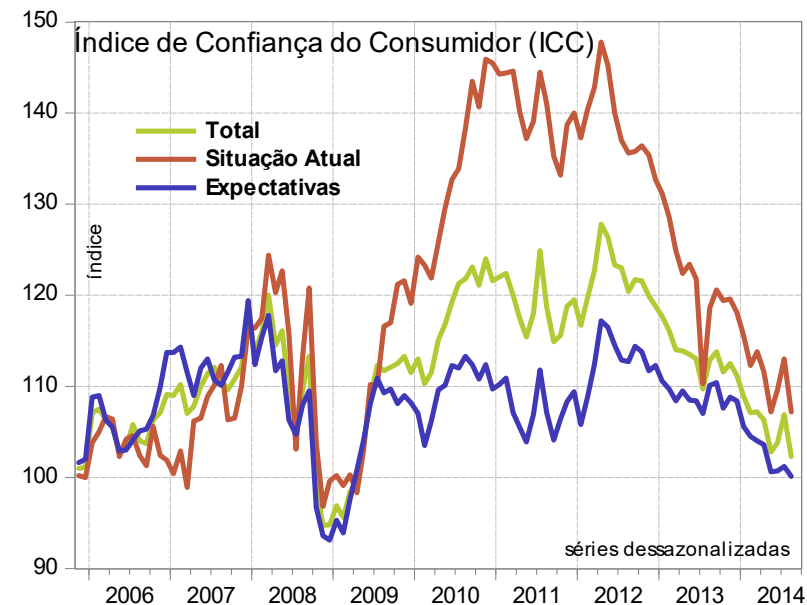
OS INVESTIDORES ENXERGAM UMA MELHOR RELAÇÃO RETORNO/RISCO EM PAÍSES COM ELEVADAS TAXAS DE CRESCIMENTO...

Evolução do PIB per capita, PPP, no Brasil

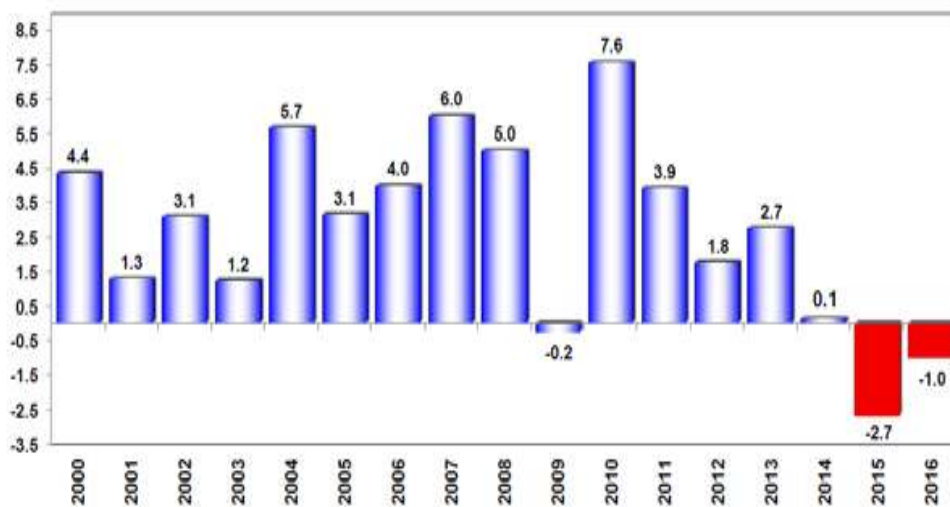


ENTRETANTO EXISTE UMA MUDANÇA DE TENDÊNCIA

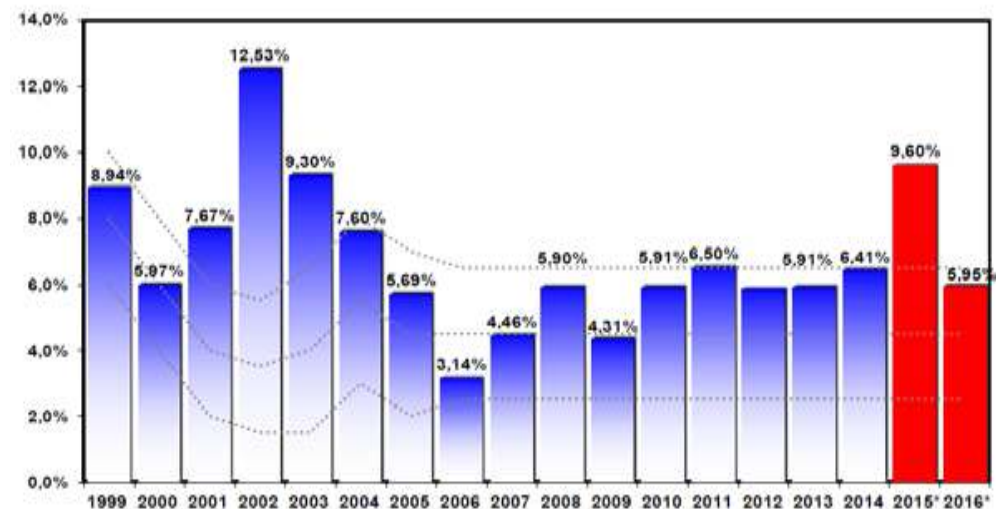
- Pior performance do PIB da última década.
- Pior inflação desde 2002.
- Confiança do consumidor perto da mínima histórica
- Rejeição do governo no maior patamar dos últimos 20 anos.



PIB ANUAL: 2000 A 2016



IPCA ANUAL –1999-2016*



CONSEQUÊNCIAS DA MUDANÇA DE TENDÊNCIA A CURTO PRAZO

O número de empresas à venda está aumentando no último ano. Algumas são empresas excelentes.

O “timing” para adquirir empresas no Brasil é o melhor dos últimos anos:

- Deságio de 50% pelo efeito desvalorização do Real.
- Deságio, em vários segmentos, dos múltiplos/ IRR exigida.
- Deságio adicional nos EBITDA/FCF das empresas em vários setores, devido à crise econômica e política.

A posição de cada tipo de investidor perante o novo cenário é bem diferente:

- Em termos gerais, o investidor estratégico brasileiro está segurando os investimentos.
- Fundos de PE, brasileiros ou multinacionais, que já finalizaram o funding precisam investir os valores acordados com os cotistas. Estão aproveitando o momento para “comprar barato”.
- Investidores estratégicos estrangeiros que já conhecem o Brasil, e apostam no longo prazo, estão encontrando oportunidades melhores do que a média dos últimos anos, a múltiplos inferiores aos dos últimos anos.
- Investidores estratégicos que não conhecem o Brasil, dificilmente vão entrar neste momento.

Resumindo: deve aumentar a participação dos investidores estrangeiros (com presença no Brasil) e de fundos, no total das transações.

CONSEQUÊNCIAS DA MUDANÇA DE TENDÊNCIA A LONGO PRAZO

No médio/ longo prazo a perspectiva é boa.

- **O Brasil, ao contrario de outros países do BRICS, é uma democracia com instituições consolidadas.**
- **Numa situação de crise econômica e política como a atual, a pergunta não é “se vamos ter” mudanças, senão “quando” elas irão acontecer .**
- **O Brasil, apesar da sua riqueza, é cíclico, mesmo que tais mudanças não aconteçam antes das eleições de 2018, 2017 deve de ser o último ano de crescimento negativo do PIB.**

ÍNDICE

Introdução

Visão de mercado de F&A (Fusões e Aquisições)

- O que está acontecendo em F&A no Brasil?
- Por que esta movimentação?

O processo de compra ou venda de uma empresa

Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição

- Comprador - Investidor
- Vendedor - Empresário

CADA FASE DO PROCESSO DE F&A DEVE ESTAR ACOMPANHADA PELOS ESPECIALISTAS ADEQUADOS

Processo de venda

Profissionais do vendedor

Profissionais do comprador

Processo de compra

Modelagem Financeira, Avaliação e Documentação

Estruturação da transação (planejamento estratégico)

Road Show (marketing)

Recebimento de Ofertas Não Vinculantes e pré-seleção de candidatos

Due Diligence (DD)

Recebimento de Oferta Vinculante

Assinatura do acordo (SPA, SLA, IA)

Assessor Financeiro: Boutique ou Banco

Assessor Legal: Escritório de Advogados

Intermediários

Assessor Financeiro: Boutique ou Banco, ou executivos internos com experiência e competência em F&A no Brasil

Assessor Legal: Escritório de Advogados

Advogados

Consultoria

Auditoria

Consultoria/ Engenharia

Estudo de mercado, avaliação preliminar e priorização

Assinatura de LOI e/ou NDA

Modelagem e avaliação da oportunidade

Oferta Não Vinculante (NBO)

Due Diligence (DD)

Oferta Vinculante (BO)

Assinatura do acordo (SPA, SLA, IA)

ÍNDICE

Introdução

Visão de mercado de F&A (Fusões e Aquisições)

- O que está acontecendo em F&A no Brasil?
- Por que esta movimentação?

O processo de compra ou venda de uma empresa

Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição

- Comprador - Investidor
- Vendedor - Empresário

ÍNDICE

Introdução

Visão de mercado de F&A (Fusões e Aquisições)

- O que está acontecendo em F&A no Brasil?
- Por que esta movimentação?

O processo de compra ou venda de uma empresa

Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição

- Comprador - Investidor
- Vendedor - Empresário

COMO O INVESTIDOR NACIONAL OU ESTRANGEIRO PODE AUMENTAR O GANHO NUMA AQUISIÇÃO? ALGUMAS DICAS GERAIS

Focar no “core business” da empresa.

- Está estatisticamente demonstrado que diversificar em outros segmentos via aquisições destrói valor.

Tomar em conta que a diversificação geográfica cria valor para o investidor.

Gerenciar da forma mais profissional possível todo o processo de aquisição, contratando executivos internos, ou a uma boutique ou banco, com a devida experiência local em F&A, com o intuito de minimizar os 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), seu retorno esperado, e apenas comprar caso seja encontrada uma oportunidade nas condições pretendidas.

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 ou ativo, tem, ou pelo menos teve, alguma dificuldade financeira, operacional, tributária, trabalhista, técnica, ambiental, regulatória ou jurídica.
 - Existem estruturas de transação que permitem ao investidor limitar seus riscos assim como lucrar uma vez superadas as dificuldades.

c) Facilitar a implementação de sinergias. 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.

(1) Fonte: análise da CAPITAL INVEST sobre motivos da “destruição de valor para o adquirente”
Outras fontes: artigos académicos, BCG

CADA FASE DO PROCESSO DE COMPRA AJUDA A OTIMIZAR O GANHO

ALGUMAS DICAS EM CADA FASE DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO

Estudo de mercado, contato inicial e avaliação preliminar

Avaliar todas as opções do mercado, em função do racional estratégico e do perfil requerido do alvo. Informar-se sobre a reputação e profissionalismo do proprietário e de seu assessor financeiro. Entender se existe alguma expectativa de valor e avaliar preliminarmente se o preço é razoável. Ex: múltiplos ponderados pelo crescimento, ou valor de mercado de ativos comparáveis.

Assinatura de LOI e/ou NDA

Avaliar o modelo LOI e ou NDA cuidadosamente, tendo a certeza de que não existe nenhum compromisso além da confidencialidade ou uma expressão de interesse inicial.

Modelagem e avaliação da oportunidade

Fazer uma modelagem financeira, estimando um range de preço baseado em diferentes cenários, entre outros:

- Cenário pessimista
- Cenário otimista, que normalmente coincide com as expectativas do empreendedor

Oferta Não Vinculante (NBO)

Em algumas aquisições pode ser uma boa ideia fazer uma oferta na seguinte estrutura:

- Fixo, no valor do cenário pessimista.
- Variável (ou êxito), complementando o valor do fixo até o cenário otimista.

Condicionar os pagamentos ao empreendedor a condições “go – not go”. Ex: aprovações regulatórias, CADE, obtenção de licenças, etc.

Due Diligence (DD)

Vale a pena contratar a bons advogados, auditores, e empresa consultora ou de engenharia especializada no setor, com custo pequeno quando comparado com o valor dos riscos envolvidos. Investir numa DD com um mínimo de garantias (exclusividade, irretratabilidade da NBO, etc)

Oferta Vinculante (BO)

Respeitar o “acordo de cavalheiros” praxe do mercado: se não foram encontradas “surpresas” na DD, a Oferta Vinculante deve ser muito similar à Oferta Não Vinculante inicial.

Assinatura do acordo (SPA, SLA, IA)

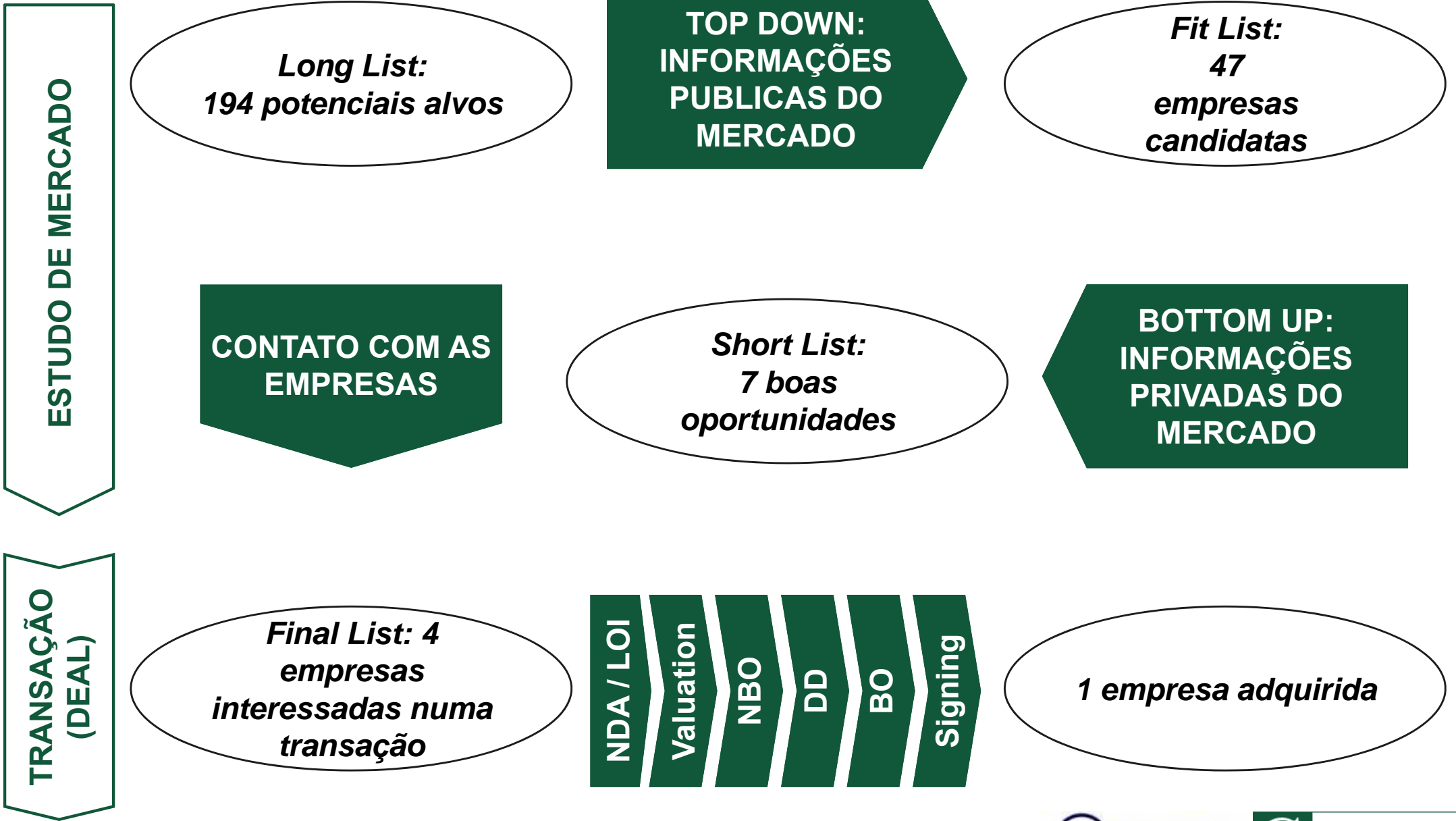
Tomar em conta que muitas transações não chegam ao final por inflexibilidade das partes nas negociações contratuais finais.

Contar com um bom escritório de advocacia, com experiência em F&A.

Continuar contando com o assessor financeiro até o final da transação, com o intuito de ajudar e complementar os advogados nos números da modelagem financeira, no histórico negocial, e nos detalhes da estruturação.

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

Introdução

Visão de mercado de F&A (Fusões e Aquisições)

- O que está acontecendo em F&A no Brasil?
- Por que esta movimentação?

O processo de compra ou venda de uma empresa

Estratégias de otimização da relação ganho/risco numa aquisição

- Comprador - Investidor
- Vendedor - Empresário

COMO EMPREENDEDORES BRASILEIROS PODEM AUMENTAR O GANHO NUMA VENDA DE EMPRESA OU PROJETO?

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 20-30% versus empresas cotadas ⁽¹⁾, e aponta como principal fator 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 mandato, 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.

CADA FASE DO PROCESSO DE VENDA AJUDA A OTIMIZAR O GANHO

ALGUMAS DICAS EM CADA FASE DO PROCESSO DE VENDA

Modelagem Financeira, Avaliação e Documentação

Elaborar uma modelagem financeira e uma documentação no padrão do mercado. Assim:

- Aumentará o número de ofertas e seus valores, pois o investidor enxergará profissionalismo e seriedade, e ainda simplificará seu processo de análise.
- Agilizará posteriores negociações, especialmente no que tange valores.

Estruturação da Transação (Planejamento estratégico)

Conhecido o potencial preço de venda e os riscos do projeto ou empresa, é possível decidir qual a estrutura que maximiza o valor. Ex: Venda total ou parcial? Maioritária ou minoritária? Qual o perfil do investidor ideal? Fundo? Estratégico? Condições de pagamento? Quem fica com quais riscos?...

Road Show (apresentação)

Apresentar profissionalmente o projeto nacional e internacionalmente aos potenciais investidores, estabelecendo um processo competitivo para encontrar as melhores ofertas.

Investidores estrangeiros com foco num ativo/ país, e que procuram crescimento no longo prazo, podem fazer melhores ofertas, pois tem motivações diferentes às estritamente financeiras.

Recebimento de Ofertas Não Vinculantes e pré-seleção de candidatos

Para selecionar a melhor oferta é preciso avaliar não apenas o preço, também o perfil do investidor, sua velocidade e firmeza nos próximos passos, as condições de pagamento, sua reputação no mercado, etc.

Due Diligence (DD)

A estratégia de DD, começa no primeiro dia do projeto, refletindo na modelagem financeira e na documentação a realidade do projeto para eliminar o risco de “surpresas”.

Este é o momento para envolver os advogados responsáveis do contrato, pois assim estarão ao mesmo nível de conhecimento que os advogados do investidor, que participam ativamente na DD.

Recebimento de Oferta Vinculante

Quando o investidor sabe que “não está sozinho”, e a documentação inicial reflete a realidade do projeto, a Oferta Vinculante costuma ser muito similar à Oferta Não Vinculante.

Assinatura do acordo (SPA, SLA, IA)

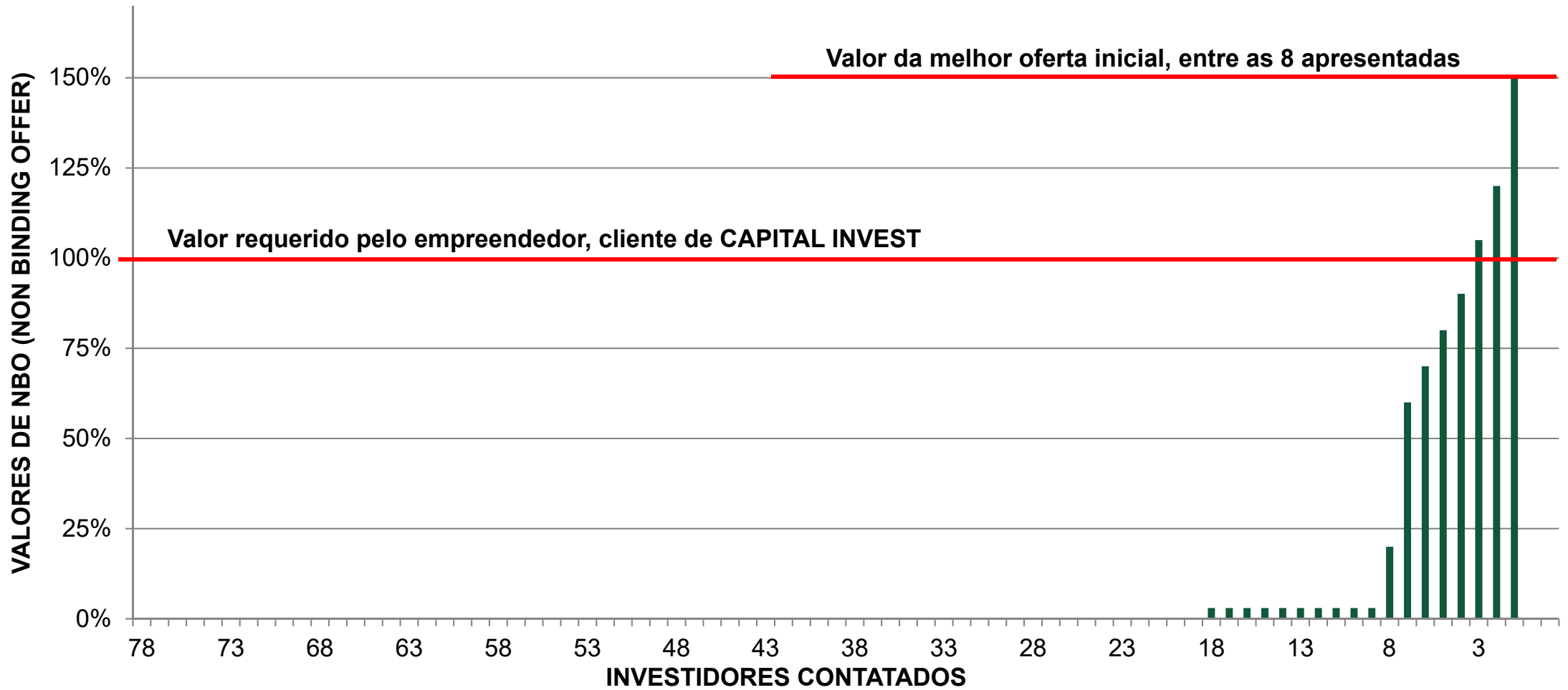
Tomar em conta que muitas transações não chegam ao final por inflexibilidade das partes nas negociações contratuais finais.

Contar com um bom escritório de advocacia, com experiência em F&A .

Contar com a boutique ou banco até o final da transação, com o intuito de ajudar e complementar os advogados nos números da modelagem financeira, no histórico negocial, e nos detalhes da estruturação.

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 pelo cliente da CI

1 oferta 50% acima do valor requerido!

OBRIGADO!

Nestor Casado

CAPITAL INVEST – M&A Advisors

contact@capitalinvest-group.com

+55 11 3711 3750

www.capitalinvest-group.com

CAPITAL INVEST

M&A Advisors

