

## O que é “*DUE DILIGENCE*”?

O apoio na tomada de decisão no processo de fusões e aquisições de empresas



- ✓ O que é “*Due Diligence*”?
- ✓ É possível adquirir uma empresa sem passar por um processo de “*Due Diligence*”?
- ✓ Quem é o profissional mais adequado para assumir um trabalho de “*Due Diligence*”?
- ✓ Qual é o escopo de uma “*Due Diligence*”?
- ✓ Qual a importância de um “Acordo de Confidencialidade” em um processo de “*Due Diligence*”?

### Afonso Celso B. Tobias (afonso@fcavalcante.com.br)

- Consultor da Cavalcante Consultores, responsável na área de treinamento e consultoria financeira.
- Administrador de Empresas e Contador pela Universidade Mackenzie.
- Atuou durante 10 anos como consultor financeiro pela Coopers & Lybrand nas áreas de Corporate Finance e Planejamento e Análise de Negócios e 3 anos como gerente de fusões e aquisições pelo Banco Real de Investimento e Banco Alfa de Investimento
- Mestrando pela Universidade Mackenzie em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Econômico-financeira.
- Pós-graduado em Economia pela Universidade Mackenzie e Planejamento e Controle Empresarial pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.
- Professor de pós-graduação em Planejamento e Controle Empresarial e Administração Contábil e Financeira pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.

# ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. O QUE É “DUE DILIGENCE”?.....	4
3. ATÉ ONDE DEVERÁ CHEGAR A <i>DUE DILIGENCE</i> ?.....	6
3. ESCOPO GERAL DA <i>DUE DILIGENCE</i> .....	7
3. REGRAS BÁSICAS PARA UMA BOA “ <i>DUE DILIGENCE</i> ” .....	9
4. QUANTO AO “ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE” .....	11

## 1. Introdução

Apesar de pouco comentado pelos níveis inferiores de uma empresa, um relatório de *Due Diligence* é uma etapa muito importante, principalmente em processos de fusões e aquisições.

É difícil acreditar que uma negociação possa ser concretizada entre as partes sem um trabalho detalhado de *Due Diligence* da empresa em questão, geralmente requisitado pelo lado do comprador.

O relatório de *Due Diligence* poderá interferir na definição e concretização final do valor da empresa, demonstrando segurança e consistência através de uma ferramenta crucial para a tomada de decisão.

O objetivo deste Up-to-Date é apresentar o esclarecimento do trabalho de um auditor/consultor independente de um serviço especial denominado “*Due Diligence*”, juntamente com as suas características, escopo, cuidados e providências a serem tomadas neste processo.

## 2. O que é “Due Diligence”?

***Due Diligence* refere-se à investigação completa de um negócio, geralmente feita durante o processo de uma negociação de compra ou venda de um negócio ou empresa.**

É um serviço especial ligado à auditoria financeira, contábil e operacional que executa testes complementares para certificação dos números dos últimos demonstrativos financeiros da empresa em negociação, utilizados como base para a elaboração do cálculo do valor da empresa/negócio. Além disso, verifica também eventuais passivos ocultos, sejam eles fiscais, trabalhistas, ambientais, previdenciários, entre outros.

O seu escopo, em geral, é bem restrito, não caracterizando um serviço completo de auditoria.

Dependendo da complexibilidade da negociação, poderá gerar desde um breve sumário até um extenso relatório, incluindo pareceres de auditoria e uma gama de demonstrativos analíticos e por documentação legal e comprovada.

Na realidade, o processo de Due Diligence não deveria ser feito somente quando a empresa estiver sendo vendida, pois poderá também caracterizar uma investigação quanto a confiabilidade dos números apresentados pela contabilidade interna e principalmente quanto à qualidade dos serviços da auditoria externa oficial.

Via de regra, o processo de uma Due Diligence é dividido nas seguintes partes interdependentes:

1. Extensa investigação, principalmente através de entrevistas e análise documental;
2. Elaboração de relatórios e coleta de material pertinente;
3. Análise e interpretação dos dados coletados.

Existem quatro momentos em que surgem a necessidade de se efetuar um processo de uma Due Diligence:

1. Venda ou aquisição de um negócio;
2. Captação de recursos para financiar projetos de longa maturação;
3. Elaboração de planos de liquidação de uma empresa, na hipótese do seu fechamento quando não há mais condições de vendê-la;
4. Periodicamente, como parte integrante do processo de preparação do Orçamento Estratégico.

### 3. Até onde deverá chegar a *Due Diligence*?

A *Due Diligence* poderá ser conduzida por analistas internos da empresa que está objetivando a aquisição de negócio ou fusão de algumas atividades com unidades de outra empresa.

Mas o mais adequado é que seja conduzido por uma auditoria/consultoria independente, para garantir a imparcialidade do trabalho.

Ao fazê-la, não deve haver restrições quanto à profundidade da análise, pois, muitas vezes, isto poderá revelar fatores críticos de sobrevivência ou mesmo de sucesso do empreendimento.

A regra geral para uma boa *Due Diligence* é que o auditor/consultor deverá obter toda a informação necessária para a correta avaliação da situação da empresa objeto da negociação, e que, por isso mesmo, deverá ser comandada por pessoas experientes no assunto.

O grande receio é quando o negócio não se concretize, seja lá por que motivo for.

Dentro deste processo existe sempre o perigo de todas as informações da empresa serem “abertas” a um potencial concorrente.

### 3. Escopo geral da *Due Diligence*

Normalmente, a gama de informações que se espera obter numa *Due Diligence* cobre os seguintes itens:

- Demonstrações financeiras analíticas dos últimos três a cinco anos
- Declarações de Imposto de Renda dos últimos três a cinco anos.
- Identificação completa da empresa, com número do CNPJ, inscrições e certificados junto a órgãos públicos e privados, inclusive alvará de funcionamento.
- Certidões negativas de débitos para com o fisco.
- Certidões negativas de processos de execução, falências ou concordatas
- Certidões negativas de Cartórios de Protestos
- Estrutura societária e acordos de acionistas ou quotistas.
- Contrato ou Estatuto Social
- Descrição das contingências, como trabalhistas, fiscais, ambientais, etc, com o respectivo parecer dos advogados das empresas quanto à probabilidade do ganho de causa.
- Levantamento dos riscos ambientais e adequação às exigências dos órgãos reguladores.
- Garantias, avais e fianças prestadas pela empresa
- Existência de contas correntes com os sócios ou empresas controladas/coligadas
- Checagem de saldos e extratos de Instituições Financeiras, envolvendo contas correntes e empréstimos
- Checagem junto aos principais clientes, verificando o relacionamento existente.
- Checagem junto aos principais fornecedores, visando identificar eventuais atrasos de pagamento.
- Checagem junto ao sindicato da categoria profissional dos empregados, procurando verificar o andamento das relações trabalhistas.

- Mapa geográfico da localização da empresa, incluindo malhas rodoviárias, ferroviárias, hidrográficas, aéreas e as condições logísticas de distribuição
- Histórico da empresa, incluindo mudanças de propriedade e localização, bem como eventos significativos e relevantes.
- Demonstrativo analítico da composição de receitas, despesas e ganhos, com ênfase na margem de contribuição de cada produto ou serviço.
- Lista dos produtos e serviços oferecidos, com avaliação do estágio no ciclo de vida de cada um e, se possível utilizando a análise deste portfólio.
- Lista completa de todos os ativos na data de corte para o balanço, desde a conta Caixa (relatórios de caixa), passando pelos estoques, até o último item do ativo permanente.
- Fotografias, mapas e descrições de todos os equipamentos-chave e relevantes da empresa, incluindo escrituras de prédios e terrenos, se for o caso.
- Sumário descritivo do setor e da posição de mercado da empresa.
- Currículos sucintos das pessoas-chave na empresa e a descrição sumária dos seus cargos.
- Sumário descritivo das oportunidades de mercado com aproveitamento potencial, para no mínimo, os próximos três anos.
- Perfil competitivo da empresa como um todo.
- Descrição dos concorrentes e quão grandes eles são, demonstrando a posição que a empresa analisada se encontra.
- Se o valor da marca for significativo, incluir uma avaliação da mesma.
- Projeções justificadas de resultados para os próximos 3 a 5 anos.



### 3. Regras básicas para uma boa “*Due Diligence*”

É importante frisar que o auditor/consultor deve ter sempre o bom senso quanto ao tipo e volume de informações solicitadas.

O ideal é que ele faça muito mais o cruzamento inteligente das informações (com verificação da qualidade dos controles internos e veracidade das informações) do que solicitar informações repetidas e desnecessárias.

No processo da *Due Diligence* dentro de uma negociação de uma fusão e aquisição de empresas, em alguns casos, o ambiente entre o auditor/consultor e o funcionário da empresa pode se tornar hostil, pois o funcionário que fornece as informações poderá se sentir “ameaçado” quanto a permanência no emprego atual, considerando assim o auditor/consultor como uma *persona-non-grata*.

Para que isto não ocorra, o auditor/consultor deverá seguir algumas regras básicas para criar um ambiente de confiança e colaboração entre as partes:

- Focar objetiva e profissionalmente os temas e itens a pesquisar, demonstrado sinceramente a importância da *Due Diligence* para os destinos do negócio,
- Enviar antecipadamente uma lista de informações a serem preparadas e disponibilizadas, conforme a programação dos trabalhos.
- Não se envolver pessoalmente com os funcionários da empresa.
- Manter bom relacionamento, tanto com os funcionários quanto os executivos da empresa.
- Evitar provocar o confronto entre os altos executivos e os funcionários.
- Ser educado e profissional, seja qual for a situação.
- Não gastar muito tempo com os funcionários quanto ao esclarecimento das informações.
- Evitar requisitar os funcionários constantemente para o esclarecimento das informações.

- Concentrar em poucos funcionários da empresa a solicitação de material e estudos específicos.
- Eleger, em conjunto com os altos executivos da empresa, uma pessoa responsável pelo direcionamento interno do trabalho, geralmente centrada no contador ou controller da empresa.
- Evitar conversas pessoais.
- Ser profissional, mas jamais arrogante.
- Evitar fugir muito do escopo do trabalho.
- Quanto for ao caso, tentar reunir algumas pessoas de setores chaves para o esclarecimento de informações em conjunto.
- Planejar o trabalho de modo que não venha a confrontar com momentos de pico de trabalho como, por exemplo, o fechamento das demonstrações financeiras e na elaboração do orçamento da mesma.

Para que o trabalho de uma Due Diligence tenha uma qualidade superior, recomendamos seguir os seguintes tópicos também:

- Explicações didáticas sobre o que é uma Due Diligence, como será feita e o que ela poderá revelar para todos os envolvidos, principalmente, no que tange às decisões estratégicas para o futuro próximo da empresa em uma reunião inicial com todos os envolvidos.
- Mostrar os cronogramas e segui-los disciplinadamente, concluindo o trabalho no tempo esperado por todos.
- Elaborar formulários objetivos e simples que possam ser preenchidos até por assistentes dos gerentes.
- Começar pelas informações mais fáceis e menos polêmicas.
- Promover a assinatura de *non-disclosure agreements* (acordos de confidencialidade) entre todos os principais envolvidos.

#### 4. Quanto ao “Acordo de Confidencialidade”

**“Acordo de Confidencialidade” é um documento que compromete moralmente e, até mesmo judicialmente quanto à exposição das informações das empresas repassadas a todos os envolvidos.**

Considerado como um dos principais documentos deste processo, assinar um “Acordo de Confidencialidade” demonstra a aceitação das suas cláusulas e já se tornou uma habitualidade entre os principais executivos.

**Recomendamos que as informações estratégicas sejam reveladas somente para determinado grupo de pessoas e após a formalização desses acordos.**

Em geral, este procedimento tem um grande efeito psicológico, gerador de um ambiente de confiança, discrição e legitimidade com relação ao delicado trabalho que está sendo realizado.

**Evidentemente, não podemos nos permitir a ingenuidade de que “acordos de confidencialidade” são garantias absolutas de confidencialidade das informações fornecidas.**

Infelizmente, a experiência tem largamente demonstrado que são os próprios executivos e proprietários, as principais fontes de vazamento de informações confidenciais e estratégicas de uma empresa.

Conversas informais com a esposa, com um funcionário mais próximo, em ambiente com pessoas estranhas à negociação (motoristas, ascensoristas, garçons, etc), com um colega executivo, ou com um gerente de banco, pertencem à lista de “canais” de vazamento, e poderão levar ao encerramento das negociações entre o comprador e vendedor, além de geral um ambiente desagradável e até processos jurídicos entre as partes.

A mera menção da palavra “*Due Diligence*” e a presença de auditores/consultores na empresa, pode ser suficiente para interpretações explosivas deixando as pessoas alertas a qualquer tipo de movimento e interpretação das informações.