



# COMO PREPARAR SUA EMPRESA PARA VENDA

**vbsso** advogados

# ÍNDICE CLICÁVEL

---

3

---

4

---

8

---

11

---

12

---

15

---

17

---

19

---

# Introdução

## O que é?

Operações de fusões e aquisições (M&A) são as transações de aquisição de participação societária ou de ativos, as quais podem ser estruturadas tanto por meio de compra e venda, investimentos como de reorganizações societárias.

Embora seja possível afirmar que todas as operações de M&A, com algum grau maior ou menor complexidade, seguirão basicamente as mesmas etapas, tais processos são extremamente complexos, e cada operação apresentará, na prática, suas especificidades e situações que demandarão soluções individualizadas.

## Perspectiva do comprador

Da perspectiva do comprador ou investidor, se destaca o aspecto negocial e comercial, traduzido na identificação de oportunidades e análise de sinergias. No entanto, não podemos subestimar a responsabilidade que os compradores (incluindo-se seus administradores, acionistas e gestores) têm de adotar um processo decisório informado, refletido e fundamentado, que possa suportar a decisão de investimento e, ao mesmo tempo, resguardá-los de riscos e contingências futuras.

## Perspectiva do vendedor

Já da perspectiva do vendedor, a condução de uma operação de M&A bem-sucedida e ágil inicia-se antes mesmo das tratativas com os potenciais investidores, ainda na fase de preparação da empresa para ser vendida. Perguntas como *“Qual o melhor caminho para o crescimento?”*, *“Como e quando as operações de M&A podem fazer sentido e ser capazes de agregar valor ao seu negócio?”* e *“Como mapear possíveis contingências e endereçá-las na negociação?”* devem ser enfrentadas pelos empreendedores antes de as operações serem iniciadas. Esse processo de preparação inclui:

- **conhecimento do próprio negócio e do mercado de atuação;**
- **adoção de políticas e mecanismos de compliance que assegurem valor à empresa; e**
- **definição sobre o perfil adequado de sócio.**

O intuito deste material é apresentar aos empresários (em especial aqueles que desejam vender a totalidade ou parte de seu negócio), de maneira simplificada e sistematizada, em linguagem simples e objetiva, algumas noções básicas a respeito das operações de M&A e de providências e cuidados que devem ser tomados para que a transação seja conduzida da maneira mais ágil e segura possível para todas as partes envolvidas, atingindo um resultado satisfatório.

# Cuidados iniciais em operações de M&A

## Motivações

Em primeiro lugar, é fundamental que os empreendedores tenham clareza das razões pelas quais desejam vender a empresa ou admitir o ingresso de novos investidores em seus negócios. Ter a definição clara da finalidade pretendida com a transação é de suma importância para uma condução adequada de todo o processo, principalmente durante as negociações, de maneira que os vendedores e seus respectivos assessores saibam exatamente o que é primordial (por exemplo, prazo para conclusão do negócio, preço, forma de pagamento, continuidade das atividades empresariais após a conclusão da operação, manutenção de controle decisório nas mãos dos sócios originais) e o que pode, eventualmente, ser flexibilizado. As operações de M&A podem ser impulsionadas por diversos fatores, dentre eles, destacam-se:



identificação de oportunidades e ganho de sinergias



expansão ou consolidação de negócios



aumento de participação no mercado (market share)



ingresso em novos mercados ou diversificação de produtos



realinhamento estratégico



dificuldades financeiras e necessidade de obtenção de recursos no mercado



soluções de conflitos entre sócios



ausência de sucessores em empresas familiares

## Definição do perfil de sócio desejado

No caso de operações de venda parcial, também será necessário determinar qual o perfil de sócio que se procura.



### INVESTIDORES FINANCEIROS

Os investidores financeiros buscam, basicamente, o retorno financeiro sobre os valores aportados na sociedade. Tais investidores ingressam com recursos já sabendo que, após determinado prazo, alienarão a participação adquirida e, para potencializar seus ganhos, contribuirão na melhora dos níveis de gestão e governança da sociedade.



### INVESTIDORES ESTRATÉGICOS

Já os investidores estratégicos são aqueles que já têm posição de destaque no mercado de atuação da sociedade, podendo contribuir com *expertise* e relacionamentos, além dos recursos financeiros propriamente ditos. Acabam sendo mais criteriosos e buscando elementos complementares ao mero retorno financeiro com o investimento, tais como empresas que contem com equipe qualificada, carteira de clientes, parceiros regionais e até mesmo inovações tecnológicas. Se, por um lado, implementar uma transação com este tipo de investidor traz valor adicional para a empresa e pode significar uma validação do modelo de negócios que vem sendo praticado pela sociedade, por outro lado, associar-se a um concorrente no mercado de atuação pode implicar em restrições quanto a parcerias e alternativas de crescimento junto a outros participantes do mercado.

## Organização e atração de investidores

O processo de venda precisa ser planejado e, quanto maior for a antecedência no início do seu preparo, maior será o valor gerado para o negócio. Duas grandes ações, se tomadas previamente, contribuirão muito para gerar valor ao negócio e, conseqüentemente, atrair investidores: antecipar-se e organizar-se. Estes dois grandes grupos de ações incluem:

### ORGANIZAÇÃO

Organizar toda a documentação jurídica (societária, contratual, processos, certidões, licenças), financeira e contábil para apresentação aos investidores, que certamente será solicitada na fase da auditoria legal

### GESTÃO E CONHECIMENTO

Conhecer as fraquezas do seu negócio, incluindo riscos e contingências potenciais ou materializadas, tanto para adotar medidas preventivas e soluções cabíveis, como para evitar surpresas no curso da negociação que possam inviabilizar a sua conclusão e, conseqüentemente, frustrar expectativas dos vendedores

### PROJEÇÕES

Fazer projeções de crescimento e de rentabilidade do negócio. Na busca de investidores, o empreendedor também deve ter uma proposta de aporte de recursos atrelada a um plano de negócio que evidencie a destinação dos recursos, a finalidade do investimento e o resultado esperado com a transação

### COMPLIANCE

Adotar mecanismos de governança e *compliance*, inclusive financeiro, contábil e jurídico, condizentes com o perfil e porte da sociedade e que efetivamente sejam seguidos, como forma de oferecer segurança e consistência nas informações



## Contratação de assessoria adequada

Conte com uma equipe de assessores jurídicos e financeiros preparados e especializados em operações de M&A. Tais transações são processos complexos e demandam o suporte de profissionais especializados, que terão papel fundamental na condução do negócio e no desfecho satisfatório para as partes.

### Dicas e Pontos de Atenção:

- Tenha clareza sobre suas motivações para participar de uma operação de M&A e dos resultados almejados.
- Escolha o perfil certo de investidor, de acordo com o resultado desejado e com o momento da sua empresa.
- Não deixe para a última hora: decisões informadas, refletidas e livres de pressões ou fatores emocionais conduzem as operações a desfechos mais satisfatórios.
- Conte com assessoria adequada e especializada.
- Valorize os pontos fortes de seu negócio e conheça as fraquezas.
- Formalize seus contratos com principais fornecedores e clientes. Tenha registro e mantenha a regularidade de seus principais ativos.
- Prepare um plano de negócios atrelado à operação pretendida.

# Qual a melhor estrutura para a sua operação?

Uma vez que se tenha clareza sobre as motivações que justifiquem a transação, é possível definir com maior assertividade a melhor estrutura para a operação pretendida, quer seja sobre o percentual de participação a ser negociado (venda total ou parcial), quer seja sobre a modalidade de investimento e destinação dos recursos (*cash in ou cash out*).

## Percentual negociado

A transação poderá envolver a aquisição da totalidade do negócio, de posição majoritária que assegure ao comprador o controle acionário ou, ainda, de posição minoritária, mantendo-se os atuais sócios com o controle.

### AQUISIÇÃO TOTAL

Na operação em que for negociada a totalidade de participação acionária detida pelos atuais sócios, a sociedade será integralmente transferida ao comprador, que assumirá todos os seus resultados e riscos. Nesse caso, o preço será o principal elemento da negociação e decisão para prosseguimento da operação.

### AQUISIÇÃO PARCIAL

Já nas operações de aquisição parcial, o investidor e os antigos proprietários permanecerão no negócio como sócios e, portanto, serão responsáveis pela tomada de decisões, pelos resultados e riscos do negócio em conjunto. Além disso, a participação adquirida pelo investidor pode ser minoritária ou majoritária, implicando a transferência do controle ou não. Em qualquer dos cenários de aquisição parcial, é preciso que os vendedores estejam preparados para: (i) em maior ou menor grau, dividir a gestão com novos participantes; (ii) prestar contas aos novos sócios; e (iii) gerenciar expectativas e evitar conflitos. Por essas razões, nas operações de venda parcial a negociação de um acordo de acionistas regulando o relacionamento entre investidor e antigos sócios torna-se primordial.

– **Aquisição Majoritária.** A aquisição majoritária conferirá ao investidor o efetivo controle e gestão do negócio, ao mesmo tempo em que permitirá manter na estrutura os antigos proprietários, os quais têm conhecimento sobre o negócio e o mercado. Nesses casos, os vendedores devem estar dispostos a renunciar ao controle societário em troca de expectativa de crescimento e geração de valor.

– **Aquisição Minoritária.** De outro lado, as aquisições minoritárias permitirão aos investidores especulação e lucratividade com a participação adquirida, mantendo-se o controle e a gestão anteriores, ainda que com melhorias e contribuições propostas.





## Destinação dos recursos

Já sobre a destinação dos recursos, a transação poderá ter por objeto a aquisição primária de ações, com o aporte dos recursos ao capital social da sociedade, ou a aquisição secundária de ações já detidas pelos vendedores, hipótese em que os valores desembolsados pelos compradores serão recebidos pelos vendedores.

### AQUISIÇÃO PRIMÁRIA (*CASH IN*)

Consiste no aporte de recursos ao capital social da sociedade (*cash in*) nos casos em que a intenção principal seja a capitalização da empresa, tanto para fazer frente às necessidades de caixa e honrar pagamentos e compromissos financeiros assumidos, como para crescimento e expansão de seus negócios.

### AQUISIÇÃO SECUNDÁRIA (*CASH OUT*)

Consiste na aquisição de ações detidas pelos atuais sócios da empresa, com o pagamento do preço diretamente aos vendedores (*cash out*), e é recomendada nos casos em que: (i) os vendedores deixarão o negócio (em uma alienação da totalidade da empresa); ou (ii) nos casos em que a necessidade de remuneração dos vendedores prepondere sobre a eventual necessidade de recursos pela própria empresa (em uma alienação parcial da empresa).

## Signing e Closing

Algumas transações poderão ser implementadas e concluídas já na data de assinatura dos documentos definitivos, com o pagamento do preço e a transferência da propriedade dos ativos e/ou das participações societárias do vendedor para o comprador ocorrendo simultaneamente.

Em outros casos, seja por determinação legal, contratual ou por mera vontade das partes, as etapas de assinatura dos documentos definitivos (*signing*) e de efetiva conclusão da operação (*closing*) ocorrerão em ocasiões distintas, ficando o fechamento da operação condicionado à verificação de eventos futuros, denominados contratualmente de condições precedentes.

## Outros fatores

Existe uma série de outros fatores que podem influenciar na estrutura da operação pretendida por exemplo, no caso de a empresa a ser vendida dedicar-se a mais de um segmento de mercado e o investidor ter interesse de participar apenas de um deles, o que demandará a implementação de uma reorganização societária prévia para a cisão dos ativos que serão vendidos.

## Dicas e Pontos de Atenção:

- A definição da melhor estrutura decorrerá da finalidade pretendida e dos resultados esperados com a operação de M&A.
- Em caso de aquisição parcial, vendedores devem estar preparados para receber novos sócios, que poderão ter graus distintos de ingerência no negócio, mas a quem certamente deverão prestar contas. Nesses casos, acordos de acionistas serão fundamentais para gerenciar expectativas e evitar conflitos.

# Como preparar e conduzir o processo de auditoria?

A auditoria, também chamada *due diligence*, é um processo investigativo, conduzido pelo comprador, que tem como objetivo levantar todas as contingências da sociedade, a fim de obter a melhor compreensão possível acerca da real situação da empresa (ou dos ativos a serem adquiridos), visando tanto fundamentar a decisão de implementar o negócio como reduzir a exposição do comprador a eventuais riscos desconhecidos.

Assim, com base no resultado da *due diligence*, os investidores decidirão não apenas se seguirão ou não com a operação, mas, em caso afirmativo, por qual preço e em que condições.

## ESCOPO E CONFIDENCIALIDADE

É definido de acordo com a operação pretendida e com os negócios desenvolvidos pela sociedade, e, em regra, são analisados seus aspectos societários, contratuais, cíveis, trabalhistas, fiscais, regulatórios, imobiliários, ambientais e de propriedade intelectual. Tendo em vista a disponibilização de documentos e informações confidenciais, o processo de auditoria legal costuma ser iniciado após a formalização do acordo de confidencialidade ou do memorando de entendimentos contendo cláusula de confidencialidade.

## PONTO FOCAL

Apesar de ser exaustivo, é importante que o processo de auditoria não impacte o dia a dia da empresa, que deverá manter o andamento de seus negócios. Dessa forma, contribui significativamente para o sucesso desta etapa a designação de alguns funcionários que tenham bom conhecimento sobre os negócios da sociedade como um ponto focal para interagir com a equipe de auditoria do comprador.

## TRANSPARÊNCIA E CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

No processo de auditoria serão fornecidos elementos que impactarão a negociação dos contratos definitivos da operação, seja: (i) na diminuição do preço; (ii) na regras de indenização; (iii) ou até na suspensão da conclusão da operação até a regularização de uma contingência grave. Fato é que, em qualquer das alternativas, a transparência do vendedor na disponibilização das informações não apenas demonstrará que tem pleno conhecimento de seu negócio, como evidenciará sua boa-fé. Além disso, o vendedor que conhece o seu negócio também poderá contestar, de forma fundamentada, eventuais contingências e seus impactos nos negócios da sociedade e, ainda, negociar a melhor maneira de endereçá-las contratualmente.

# Definição do preço e forma de pagamento

A discussão a respeito do preço de aquisição é um dos momentos de maior expectativa durante as negociações de uma operação de M&A. Contudo, é importante ressaltar que o preço não deve ser o primeiro elemento a ser definido, mas deve, sim, ser ponderado em função de diversos outros elementos que fazem parte da transação e já abordados aqui, como, por exemplo, as motivações dos vendedores, o momento da empresa, o percentual de participação a ser adquirido, dentre outros.

## Métodos de avaliação

Embora existam diversas formas de se avaliar uma empresa, duas são as que mais comumente são utilizadas em operação de M&A: (i) fluxo de caixa descontado; e (ii) múltiplos de mercado.



### FLUXO DE CAIXA DESCONTADO

De acordo com o método do fluxo de caixa descontado, o valor de uma empresa corresponde à soma dos valores esperados dos fluxos livres de caixa trazidos a valor presente aplicando-se uma taxa de desconto determinada.



### MÚLTIPLOS DE MERCADO

Para chegarmos ao valor de uma empresa utilizando o método de múltiplos de mercado é preciso fazer uma análise comparativa do desempenho econômico-financeiro de empresas similares no mercado, considerando, por exemplo, seu porte e setor de atuação.

## Preço Fixo e Preço Variável

Uma vez definido o critério de avaliação da empresa ou dos ativos a serem adquiridos e determinado o valor da avaliação (*valuation*), as partes deverão chegar a um acordo sobre o preço de aquisição, que poderá ser fixo ou variável.



### PREÇO FIXO

Em caso de preço fixo, o montante acordado contratualmente não estará condicionado à ocorrência de eventos futuros vinculados, por exemplo, ao desempenho da empresa vendida. Contudo, é importante destacar que, mesmo no caso de preço fixo, é possível que os documentos definitivos da operação contemplem a possibilidade de ajustes do preço em virtude de determinadas situações futuras, como, por exemplo, perdas sofridas em decorrência de contingências anteriores à data de fechamento da transação.



### PREÇO VARIÁVEL

No caso de preço variável, a definição do valor final a ser pago pelo dependerá da ocorrência de eventos futuros, usualmente atrelados ao atingimento de metas de performance ou de crescimento da empresa, mecanismo chamado de earn-out. Esta modalidade de formação de preço permite alinhar as expectativas de preço, principalmente no caso de sociedades que ainda não tenham atingido um nível de maturidade de seu negócio suficiente para assegurar os resultados financeiros para os anos seguintes. Também é um mecanismo recorrente em operações de aquisição parcial, em que os sócios vendedores serão mantidos no negócio e, em razão de seu know-how, permanecerão atuando como principais executivos da sociedade, dado que, nesses casos, o fato de parcela do preço estar atrelado ao desempenho futuro da sociedade funcionará como um incentivo adicional para que os vendedores tenham a oportunidade de comprovar o potencial de desempenho da sociedade.

## Ajustes de Preço

Regras sobre ajuste de preço podem ser adotadas nos contratos definitivos da operação tanto nos casos de preço fixo como de preço variável, e disciplinará as hipóteses em que o preço poderá ser: (i) reduzido em função de passivos e contingências que venham a ser materializados após a conclusão da operação ou mesmo de variação de capital de giro e de endividamento da sociedade após o fechamento da operação; ou (ii) aumentado, em decorrência de superveniências ativas atribuídas contratualmente aos vendedores, como, por exemplo, resultado favorável em determinada ação judicial que já estivesse em curso no momento da transação.

## Garantias exigidas dos vendedores

Por fim, é importante chamar atenção para algumas modalidades de deduções ou retenções vinculadas ao preço de aquisição que usualmente são exigidas dos vendedores como forma de garantir o cumprimento de obrigações assumidas por estes no âmbito das operações de M&A, em especial, com relação à redução do preço ou à obrigação de indenizar o comprador.



### RETENÇÃO (*HOLDBACK*)

É a retenção, pelo comprador, de parcela do preço de aquisição devida aos vendedores. Neste caso, o contrato deverá prever que o pagamento será feito em parcelas e, caso entre o fechamento da operação e a data de pagamento de uma das parcelas sejam sofridas perdas indenizáveis pelos compradores, os valores correspondentes a estas perdas serão abatidos do valor da parcela a ser paga.



### CONTA VINCULADA (*ESCROW ACCOUNT*)

É a modalidade de garantia em que o comprador também reterá parcela do preço de aquisição devida aos vendedores, mas, diferentemente do *holdback*, os recursos deverão ser desembolsados pelo comprador e aplicados em uma conta vinculada aberta especificamente para esta finalidade junto a uma instituição financeira e cuja movimentação dependerá de aprovação prévia e expressa de compradores e vendedores em conjunto.

## Dicas e Pontos de Atenção:

- Quando da negociação do preço, retome as suas motivações e prioridades para participar da operação de M&A e considere os demais elementos que fazem parte da estrutura pretendida para implementá-la.
- Conte com a assessoria de consultores especializados em avaliação de empresas e ativos.
- Independentemente da modalidade de preço, forma de pagamento e garantias, é essencial que os documentos definitivos da operação prevejam detalhadamente cada mecanismo, para evitar conflitos futuros e garantir a exequibilidade das disposições.

# Negociação e celebração dos contratos

A negociação dos contratos é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes do processo de M&A e, embora seja atribuição específica dos assessores legais, é essencial que comprador e vendedor acompanhem a confecção dos instrumentos contratuais e tenham pleno conhecimento e entendimento acerca de seu conteúdo.

Diferentes tipos de contratos podem ser celebrados no âmbito de uma operação de M&A a depender da estrutura da operação; a seguir destacaremos os mais principais e mais recorrentes.



## ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE

É extremamente importante que, antes do envio de quaisquer documentos ou informações, as partes tenham celebrado um acordo de confidencialidade a respeito da operação em si e de todos os documentos e informações que tiverem sido compartilhadas em razão do processo de auditoria, não podendo divulgá-las a quaisquer terceiros ou utilizá-las para quaisquer outros fins que não a consecução da própria operação. Em especial, devem ser objeto de maior atenção e cuidados as informações sensíveis e estratégicas do negócio (informações financeiras, *know how*, lista de parceiros estratégicos, política de formação de preços, dentre outras).



## MEMORANDO DE ENTENDIMENTOS (MOU)

É o documento que formaliza os entendimentos iniciais e as premissas já discutidas entre as partes para a operação pretendida. Por se tratar de documento preliminar celebrado no início da transação, o MOU contemplará (i) termos e condições gerais para a operação pretendida; e (ii) regras que deverão ser observadas durante o processo de negociação e até a celebração dos contratos definitivos, como exclusividade concedida ao comprador para a negociação e confidencialidade.



## CONTRATO DE COMPRA E VENDA / ACORDO DE INVESTIMENTO

Trata-se do instrumento que irá disciplinar todos os termos e condições aplicáveis, conforme o caso, à compra da participação societária em questão (Contrato de Compra e Venda) ou ao investimento a ser realizado na empresa (Acordo de Investimento), incluindo (i) o preço de aquisição e a sua forma de pagamento; (ii) as declarações e garantias prestadas de uma parte à outra; (iii) as regras de indenização. Caso tenha sido decidido que a data de assinatura dos documentos definitivos (*signing*) e a data de conclusão da operação (fechamento / *closing*) ocorrerão em momentos separados, também será necessário que esse documento estabeleça as condições para que o *closing* ocorra e como devem ser conduzidas as atividades da empresa no período entre a data de assinatura e a data de conclusão da operação.



## ACORDO DE ACIONISTAS / QUOTISTAS

Trata-se do documento que regerá a relação dos acionistas/sócios da sociedade, e é fundamental para o bom convívio dos sócios e para o compartilhamento da gestão empresarial. Por tal motivo, em regra, é celebrado em operações que envolva a aquisição parcial da empresa. Nele estarão previstas as principais regras relacionadas ao dia-a-dia societário, tais como: (i) o exercício dos direitos de voto pelos acionistas/sócios em deliberações sociais; (ii) a participação dos acionistas/sócios e de seus representantes nos órgãos de administração da sociedade; e (iii) as regras, restrições, direitos e obrigações dos acionistas/sócios em relação à transferências de participação societária.

### Dicas e Pontos de Atenção:

- Conte sempre com a assessoria de advogados especializados em operações de M&A para a elaboração ou revisão dos instrumentos contratuais da transação.
- Tenha pleno conhecimento a respeito de todas as disposições contratadas, em especial, das obrigações assumidas e que deverão ser cumpridas por longo período após a conclusão da operação.
- Formalize o acordo de sócios para evitar situações futuras de divergência e conflito.



## Condução dos negócios após a operação

Os maiores desafios após o fechamento de uma operação de M&A decorrem das dificuldades oriundas da adaptação da sociedade a uma nova cultura empresarial, da integração de sistemas operacionais, do treinamento das equipes, além da necessidade de adaptação dos vendedores que permanecerem no negócio de se acostumarem com a realidade de terem um novo sócio, a quem deverão prestar contas, pedir anuências, compartilhar decisões e assim por diante. Além disso, todas essas medidas devem ser tomadas em paralelo à continuidade dos negócios, de modo que os processos de integração não afetem a qualidade dos processos produtivos, do atendimento aos clientes e fornecedores e demais aspectos rotineiros ligados à atividade da empresa.

As negociações e decisões tomadas durante a operação afetam a atividade de integração pós-fechamento, uma vez que podem ser assumidos diversos tipos de obrigações contratuais, como por exemplo, a retenção de colaboradores-chave, regras para integração de sistemas e adoção de procedimentos voltados à governança corporativa.

Poucos elaboram um plano de ação para a fase integração e criam oportunidades para discutir as diferenças de gestão e de cultura.



## Retenção de talentos

Tão logo a operação tenha se aperfeiçoado, é necessário os funcionários, de maneira geral, sejam informados sobre quais são as expectativas para a nova fase da empresa e como se dará a transição e adaptação para a nova gestão.

Com relação aos colaboradores chave, em especial, é recomendado que sejam discutidos mecanismos de retenção de talentos pós-fechamento, visando gerar um maior alinhamento entre os interesses dos colaboradores e os interesses dos acionistas, por meio do desenvolvimento de visão de longo prazo nos colaboradores.

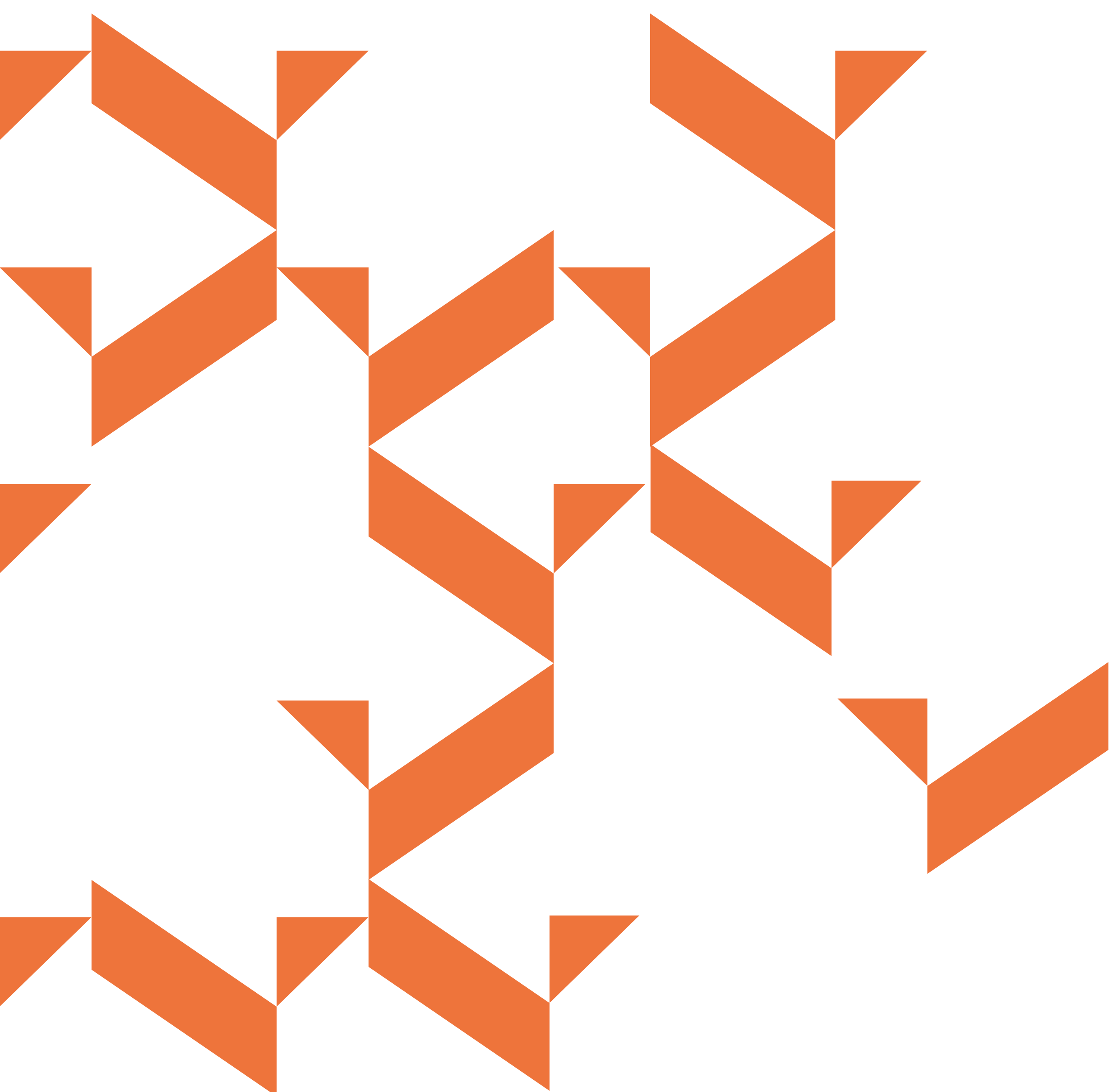
## Governança Corporativa

A governança corporativa é um sistema de medidas que garante que a sociedade seja administrada com transparência e diligência, observando o interesse dos seus sócios e de todos aqueles que se relacionam com ela, em vista de resultados rentáveis em longo prazo.

Após o fechamento de operações de M&A, principalmente com investidores financeiros, como por exemplo, bancos e fundos de investimento, passa a ser exigido dos colaboradores e administradores da sociedade um elevado nível de governança, muitas vezes antes não respeitado.

## Dicas e Pontos de Atenção:

- Crie um plano de ação para conduzir a etapa de pós-fechamento.
- Prepare o time para adequação a uma nova cultura e, na medida do possível, tente unir o que a gestão anterior e a nova gestão têm de melhor.
- Adote medidas de retenção de talentos.
- Estabelece uma rotina que atende às disposições do acordo de acionistas com relação à gestão e à governança corporativa.



## Conclusão

A venda de uma empresa ou de seus ativos é uma operação complexa, composta por diversas etapas, cada qual cercada de cuidados específicos e algumas providências prévias. A condução deste processo tende a ser mais simples e culminar em um desfecho positivo, com o atingimento do resultado pretendido, quando os empreendedores têm pleno conhecimento de cada uma das etapas que percorrerão e se preparam adequadamente para ter sucesso em cada uma delas.

Quanto maior a antecedência com que as providências necessárias são iniciadas, maiores as chances de se evitar surpresas ao longo do caminho e de todas as decisões serem tomadas de maneira informada e refletida, sem pressão de tempo, de problemas ou influência de fatores emocionais.

# Conheça nossos especialistas



**ERIK OIOLI** | [erik@vbso.com.br](mailto:erik@vbso.com.br)  
+55 11 3043 4990

Sócio-diretor do VBSO Advogados, é doutor e mestre em Direito Comercial pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. Possui mais de 20 anos de experiência de atuação em regulação bancária, financiamentos, operações de mercado de capitais, estruturação de fundos e operações de captação de recursos em geral, operações de M&A e transações societárias em geral, assessoria a startups, desenvolvimento de negócios em *blockchain* e criptoativos. Autor de diversas publicações sobre os desafios e impactos da regulação dos criptoativos, bem como sobre os entendimentos da CVM a respeito das operações que envolvem esses ativos.



**AMANDA VISENTINI** | [avisentini@vbso.com.br](mailto:avisentini@vbso.com.br)  
+55 11 3043 4990

Sócia do VBSO Advogados nas áreas de Direito Societário, Governança Societária, Fusões e Aquisições, *Private Equity* e Companhias Abertas. Atua há mais de 15 anos assessorando clientes nacionais e internacionais em operações de fusões e aquisições, *joint ventures*, venda de ativos e demais combinações de negócios e reorganizações societárias envolvendo diversos segmentos da economia. Possui ampla experiência em temas de direito societário e de governança corporativa, atuando em processos de planejamento patrimonial e sucessório, com enfoque na recomendação de melhores práticas de governança corporativa em empresas familiares. Assessoria companhias abertas em questões societárias e regulatórias, incluindo atendimento de obrigações periódicas, comunicações obrigatórias, divulgação de informações e elaboração de comunicações com órgãos reguladores.



**RENATA SIMON** | [rsimon@vbso.com.br](mailto:rsimon@vbso.com.br)  
+55 11 3043 4990

Sócia do VBSO Advogados nas áreas de Direito Societário, Governança Societária, Fusões e Aquisições, *Private Equity* e Companhias Abertas. Possui mais de 20 anos de experiência na coordenação de operações de fusões e aquisições e transações *cross-borders*, *private equity*, direito societário e de governança corporativa, atuando em processos de planejamento patrimonial e sucessório, com enfoque na recomendação de melhores práticas de governança corporativa em empresas familiares. Também conta com experiência no desenvolvimento e implementação de programas de *compliance* e de práticas ESG internas e externas nas companhias. Sua atuação é reconhecida pelas principais publicações e *rankings* nacionais e internacionais na área jurídica.



**vbs**o advogados

EXPERTISE CONECTADA AO SEU NEGÓCIO

