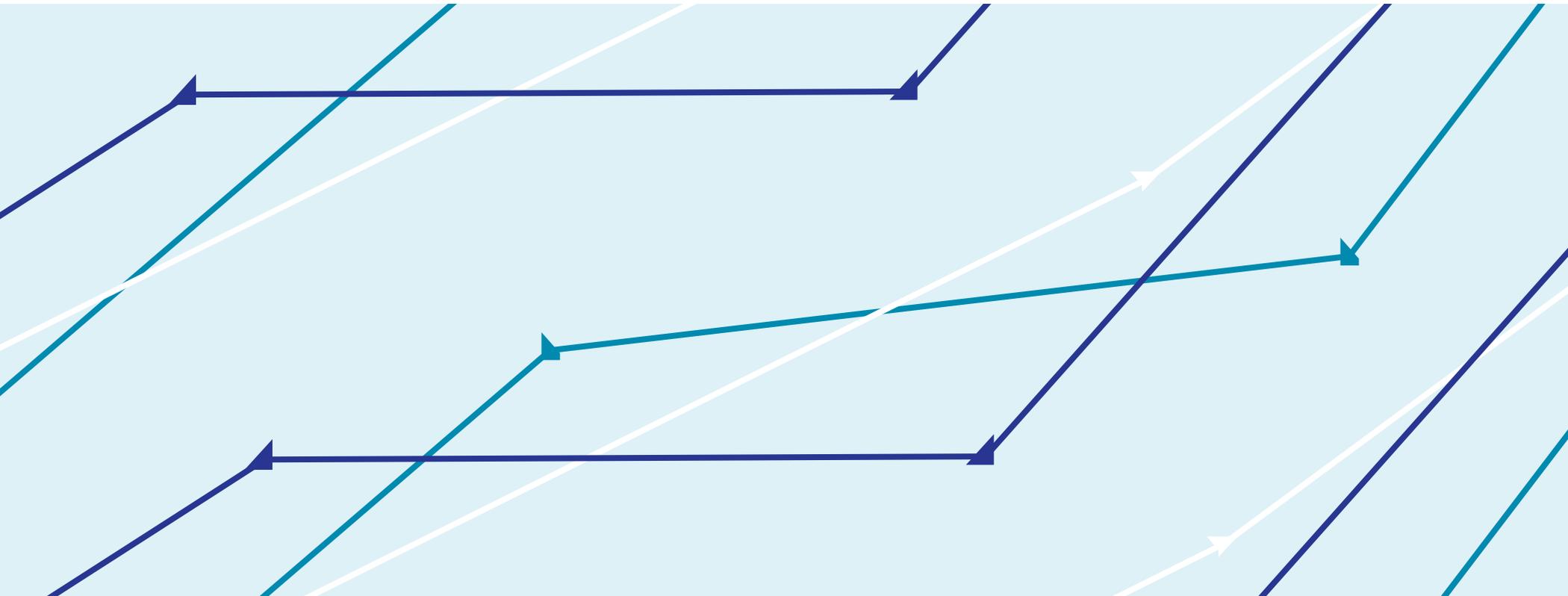


# O guia definitivo para vender sua empresa de software



## Conteúdo

### **Capítulo 1: Considerando uma fusão ou aquisição 3**

Fusão vs. Aquisição: qual delas é ideal para você? 5

O que procurar em um adquirente 7

Como melhorar a valoração da sua empresa de software 9

A importância de um planejamento de saída eficaz e o papel do M&A

---

### **Capítulo 2: O processo de M&A explicado 13**

Processo de aquisição passo a passo 15

Por que sua empresa precisa de um memorando informativo 18

A importância de um memorando informativo bem-organizado 19

O que incluir em um memorando informativo 20

Checklist do memorando informativo 21

Como negociar a carta de intenções 22

Que processo de due diligence esperar ao vender sua empresa de software 24

### **Capítulo 3: O impacto da venda de sua empresa em clientes e funcionários 28**

Como vender sua empresa afeta seus clientes 30

Desenvolvimento de talentos para funcionários no pós-aquisição 32

---

### **Capítulo 4: Finalizando a venda e o crescimento futuro 34**

Etapas necessárias para avaliar uma venda 36

Erros a evitar ao vender sua empresa de software 37

Preparando-se para sua data de fechamento 38

Conclusão 39

Avaliando o Grupo Volaris como um lar para sua empresa de software 40

Uma introdução ao Grupo Volaris 41

Razões para considerar a venda para a Volaris 42

Recursos sobre o processo de fusões e aquisições com a Volaris 43

**CAPÍTULO 1**

**Considerando uma fusão  
ou aquisição**





Se você já pensou em vender sua empresa, sabe que o processo requer consideração e planejamento cuidadosos.

Vender sua empresa pode ser um processo demorado com muitas etapas a serem seguidas. Para ajudar proprietários e operadores como você, criamos o *guia definitivo para vender sua empresa de software*.

Vamos acompanhá-lo através de tudo o que você precisa considerar ao vender seu negócio, incluindo os detalhes das fusões e aquisições, o impacto sobre seus clientes e funcionários e como se preparar para finalizar a venda.

## Fusão vs. Aquisição: qual delas é ideal para você?

O termo M&A é frequentemente usado para descrever a consolidação de empresas. Mas, na realidade, essa abreviatura se refere a dois conceitos distintos: fusões e aquisições.

Se uma empresa for fundida, ela será integrada em outro negócio maior. Por outro lado, quando uma empresa é adquirida, ela pode continuar operando como uma empresa autônoma sob nova propriedade.

Identificar se uma fusão ou aquisição será melhor para você depende das metas e circunstâncias da sua empresa. É preciso muita consideração para determinar qual opção é a ideal para o seu negócio, mas observar cenários comuns pode ajudá-lo a tomar a decisão mais lógica.

**Uma fusão oferece benefícios em vendas e marketing, P&D e suporte ao cliente.**

### Quando considerar uma fusão

*Preciso de acesso a uma base de clientes existente para crescer.*

Sua empresa é relativamente pequena ou uma start-up que está lutando para crescer? A fusão com outra empresa que opera no mesmo mercado oferece uma oportunidade interessante de impulsionar as vendas através do acesso à sua base de clientes existentes. Afinal, você criou um produto que muitos desses consumidores desejam, então faz sentido do ponto de vista estratégico mesclá-lo a um sistema central.

*Sou muito pequeno para um comprador me considerar um negócio autônomo.*

Um dos maiores mitos na área de fusões e aquisições é que os adquirentes só olharão para empresas com um limite

mínimo de receita bruta. Hoje, muitas aquisições menores estão sendo concluídas, muitas das quais são fusões. Se sua empresa for muito pequena para ser considerada para uma aquisição independente, muitos adquirentes considerarão integrá-la em negócios complementares existentes.

*Meu mercado está encolhendo e preciso me defender contra o desgaste de clientes.*

Os tempos mudam e, às vezes, certos setores passam por períodos difíceis. Se você está enfrentando uma perda de clientes, unir forças com empresas similares pode ajudar a protegê-lo dos efeitos de um mercado em retração. Uma fusão oferece benefícios em vendas e marketing, P&D e suporte ao cliente, ajudando-o a continuar fornecendo ao mercado produtos e serviços excepcionais.

## Quando considerar uma aquisição

*Minha empresa é líder de mercado ou tem o potencial de se tornar líder de mercado*

Se uma empresa pode crescer e ganhar posição sustentável em um mercado, os adquirentes geralmente preferem mantê-la como uma entidade autônoma. Essa opção permite que as empresas continuem construindo reconhecimento de marca enquanto trabalham em estreita colaboração dentro de seu nicho de clientes.

*Posso me ver fazendo minhas próprias fusões e aquisições no futuro.*

Adquirir empresas com tecnologias complementares pode permitir que você obtenha acesso à sua base de clientes e expanda sua oferta para sua clientela existente. Se você tem um forte impulso para se tornar um líder de mercado, o crescimento por meio da aquisição é uma das formas mais rápidas de atingir esse objetivo.

## M vs. A: Qual das duas opções é a certa para você?

É importante avaliar as circunstâncias únicas da sua empresa de software falando com outras pessoas dentro de sua organização. Você também pode entrar em contato com as referências do seu potencial adquirente. Assim, você obterá insights úteis sobre M&A e descobrirá como o acordo afetou seus negócios. Uma vez que tenha uma compreensão clara de onde seu negócio está e até onde tem potencial de chegar, você será capaz de considerar o melhor caminho a seguir, se através de uma fusão ou aquisição.

### QUALIDADES DE UMA AQUISIÇÃO DESEJÁVEL

Três qualidades que tornam as empresas mais desejáveis para aquisição:

**1 Um proprietário ou gerente excepcional**



**2 Posição de líder de mercado**



**3 Disposto a abraçar o novo**



# O que procurar em um adquirente

Se você decidiu vender sua empresa de software, é essencial encontrar o comprador certo para o seu negócio. Procure se juntar a uma empresa que preservará seu legado e atuará com base em seus sucessos passados. Ao pesquisar adquirentes, procure essas qualidades importantes:

## Valores do adquirente

Em uma aquisição, as duas partes envolvidas devem ter um relacionamento sólido e compartilhar valores semelhantes quando se trata de administrar um negócio. Ter esse alinhamento garante o sucesso da parceria, pois demonstra que o comprador ajudará sua empresa, em vez de impedi-la no futuro. Dedique tempo a descobrir a filosofia, os valores e as práticas de qualquer potencial adquirente para verificar se coincidem com os seus.



## Estratégia de crescimento

Existem muitas maneiras de fazer um negócio crescer, mas nem todas as estratégias podem alcançar um crescimento a longo prazo. Por exemplo, alguns compradores acreditam em mandar medidas de economia de custos para expandir um negócio.

É improvável que essa estratégia promova a sustentabilidade a longo prazo. Em vez disso, procure um adquirente que utilize pesquisa e desenvolvimento para alcançar o crescimento orgânico, pois isso permitirá que sua empresa tenha rentabilidade sustentável.

## Perspectivas de longo prazo

O comprador que tem uma perspectiva de longo prazo está disposto a colocar recursos na empresa, após a aquisição, para ajudar a garantir sua rentabilidade futura. Investidores com uma perspectiva de curto prazo, como empresas de private equity ou capitalistas de risco, só pensam nos ganhos imediatos que podem alcançar, o que pode acabar atrasando o negócio a longo prazo.

Outro benefício dos compradores com uma perspectiva de longo prazo é que eles se preocupam com as pessoas dentro do negócio. Para desenvolver funcionários e suas carreiras, esses compradores provavelmente utilizarão o gerenciamento de talentos e investirão nos avanços de seus funcionários.

## Cultura de colaboração

O adquirente ideal reconhece que pode aprender tanto com você quanto você aprenderá com ele. Ele promove uma cultura de colaboração e busca sua experiência no setor. Além disso, ótimos compradores incentivarão o compartilhamento de melhores práticas entre seus líderes seniores e em toda a organização.

## Viabilidade financeira

É importante observar a força financeira de um potencial comprador. Pergunte a si mesmo: “O comprador é financiado por entidades públicas ou privadas? Como são seus fluxos de caixa? Ele tem os recursos para ajudar minha empresa a crescer?” Essas são perguntas importantes a serem respondidas e consideradas ao avaliar os adquirentes.

## Sucesso estabelecido

Procure um comprador que tenha feito aquisições bem-sucedidas no passado e tenha sido capaz de crescer e nutrir as empresas sob sua estrutura. O sucesso passado pode ser um forte indicador do mesmo desempenho no futuro.

**O adquirente ideal reconhece que pode aprender tanto com você quanto você aprenderá com ele. Ele promove uma cultura de colaboração e busca sua experiência no setor.**

# Como melhorar a valoração da sua empresa de software

## Melhore o fluxo de caixa e os lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (LAJIDA)

Analise sua estrutura interna e procure áreas onde as operações possam ser centralizadas ou mais produtivas. Uma vez identificada qualquer área problemática, considere a introdução de novas tecnologias de longo prazo e economia de custos para estoque, produção e vendas.

## Desenvolva uma história de crescimento

Uma história de crescimento é uma visão comum que orienta a trajetória da sua empresa de software. Por definição, essa terminologia se refere à narrativa visionária que serve para impulsionar e guiar funcionários, clientes, parceiros e potenciais compradores. Você pode desenvolver uma história de crescimento eficaz usando uma linguagem consistente

em toda a organização, realizando uma avaliação detalhada de seu progresso e identificando projetos que demonstram sua visão.

## Invista em uma equipe de gerenciamento de alto nível

A importância de investir em talentos altamente competentes não pode ser exagerada. Dedique tempo e esforço para construir uma equipe administrativa de alto nível que ofereça à sua organização uma combinação única de visão do negócio, paixão e dedicação.

## Desenvolva receita recorrente

A valoração de uma empresa de software aumenta quando os fluxos de receita são estáveis, previsíveis e com alta probabilidade de serem mantidos. Você pode proteger suas receitas buscando oportunidades de contratos de vendas de longo prazo, produtos baseados em assinatura e taxas de treinamento.

## COMO PRESERVAR SEU LEGADO

- 1 **Desenvolva um produto impactante**
- 2 **Invista em sua equipe**
- 3 **Crie uma marca relevante**
- 4 **Proteja seu investimento**
- 5 **Cultive uma liderança**
- 6 **Escolha o tipo certo de adquirente**

## Aumente o interesse em sua empresa de software

Sua valoração pode melhorar à medida que o interesse em sua empresa e os produtos aumentam. O interesse real e legítimo é o ponto de partida e o fator motriz por trás de uma aquisição bem-sucedida. Portanto, é vital focar em criar esse impulso positivo para aumentar sua credibilidade dentro do setor.

## Faça sua due diligence preventiva Diligence im Voraus

Os potenciais compradores realizam seu processo de due diligence (ou diligência prévia) sobre os aspectos financeiros, legais e operacionais de uma empresa. Quaisquer surpresas inesperadas que eles descobrirem podem afetar o acordo final. Faça sua própria due diligence antes que um adquirente a faça e aborde quaisquer deficiências logo no início. Discutiremos a due diligence com mais detalhes no Capítulo 2.

## Simplifique sua estrutura de propriedade

Estruturas de propriedade complicadas aumentam os custos e colocam um conjunto extra de obstáculos no caminho de uma aquisição tranquila. A simplificação dessa estrutura reduz os custos de administração, auditorias legais e conformidade regulamentar.

## Esteja preparado

Vender seu negócio é o maior acordo financeiro que você pode realizar. Durante as negociações, o resultado final deve sempre fazer parte da sua visão estratégica para alcançar a valoração adequada que reflete a dedicação e a habilidade que fizeram sua empresa crescer. Procure sempre crescer com propósito e estar preparado para seu objetivo final.



## A importância de um planejamento de saída eficaz e o papel do M&A

O objetivo final será diferente para cada negócio, mas uma estratégia de saída sempre deve ser considerada. O M&A desempenha um papel importante no planejamento de saída e abre as portas para muitas outras oportunidades futuras para sua empresa de software. O primeiro passo em um plano de saída bem-sucedido é ser proativo.

### Planejamento sucessório proativo

O mandato central do planejamento sucessório é identificar e condicionar futuros líderes para manter operações sustentáveis dentro de seu negócio. À primeira vista, o planejamento sucessório pode parecer uma formalidade imaterial, mas, na realidade, ele é extremamente importante para o futuro da sua empresa. Infelizmente, muitas vezes, os empresários adotam uma abordagem

reativa para o planejamento sucessório. Em tais situações, eles esperam até que uma circunstância imprevisível se apresente para começar a pensar sobre a necessidade de planejamento sucessório e seu papel em seus negócios.

Sem o tempo a seu favor, são forçados a procurar externamente por executivos seniores, que muitas vezes não estão familiarizados com as operações da empresa. Embora possa haver um número considerável de candidatos com boa reputação, não há garantia de que eles terão o mesmo nível de desempenho ao serem trazidos para sua empresa.

### A sucessão deve ser costurada em sua cultura corporativa

Promover uma cultura empresarial na qual o futuro é ativamente considerado e discutido é a maneira mais eficaz de planejar a sucessão de forma contínua.

Garantir que o planejamento sucessório seja parte integrante da cultura da sua empresa mostra compromisso com o sucesso a longo prazo.

### Planejamento sucessório para empresas de software

Quando se trata de empresas de software, os proprietários têm a pressão adicional de garantir que os futuros líderes entendam as necessidades específicas de seus negócios. Em circunstâncias ideais, os empresários já podem ter um forte candidato à sucessão.

**O planejamento sucessório pode parecer uma formalidade imaterial, mas, na realidade, ele é extremamente importante para o futuro da sua empresa.**

Em outros cenários, uma aquisição pode ser a escolha preferível, já que a empresa poderá continuar as operações caso encontre o comprador certo. Quando um adquirente está interessado em manter o negócio e continuar seu dimensionamento, isso geralmente significa que os funcionários serão bem cuidados no pós-aquisição e que os clientes também continuarão recebendo a mesma atenção e serviço.

## **Planejamento sucessório: seu primeiro passo para a aposentadoria**

O planejamento para a aposentadoria pode ser um assunto complexo, especialmente quando um quarto dos empresários tem a maior parte de seu patrimônio líquido investido em seus negócios. Por esse motivo e muitos outros, as decisões relativas ao futuro de uma empresa devem ser tomadas com cautela, tendo em mente o interesse dos

clientes e funcionários da empresa. Ter um plano de sucessão em vigor permite que os proprietários saiam de seus negócios sabendo que seu legado, equipe e clientes estarão protegidos. Se os planos de aposentadoria do proprietário envolverem uma aquisição, o planejamento sucessório poderá ser executado de forma colaborativa com o adquirente escolhido. Muitas vezes, os adquirentes podem oferecer a orientação e as melhores práticas necessárias para condicionar o sucessor para o sucesso sustentável a longo prazo.

## **Como se planejar para o desconhecido**

Não importa quanto tempo ou quantos recursos você invista na preparação para o desconhecido, há sempre a possibilidade de as coisas não correrem de acordo com o planejado. O planejamento sucessório mitiga parte do risco associado a eventos inesperados.

No caso de uma doença imprevista, ter um plano de sucessão em vigor ajudará a aliviar o estresse e permitirá que o proprietário da empresa se concentre em sua saúde, em vez das operações diárias de sua empresa. Nesses casos, se um membro da família estiver envolvido no negócio, a execução do seu plano de sucessão poderá ser menos estressante. No entanto, quando a sucessão geracional não é uma opção viável, os empresários podem se beneficiar de uma aquisição. O adquirente certo o ajudará a criar estratégias para metas de longo e curto prazo, permitindo que você alcance a saída desejada em tempo hábil.

### **PLANEJAMENTO PARA APOSENTADORIA**

**Saiba mais sobre como tornar a aposentadoria uma realidade com a Volaris aqui.**

CAPÍTULO 2

O processo de M&A explicado





Para participar de uma fusão ou aquisição, você deve primeiro entender o que cada etapa da jornada implica, desde o contato inicial até o fechamento do acordo.

Agora que você decidiu vender sua empresa de software, é hora de começar a prepará-la para a venda. Este capítulo

o guiará pelo processo de fusões e aquisições e fornecerá detalhes sobre as etapas mais importantes.

# O passo a passo do processo de aquisição



## 1 Contato inicial

Com seu potencial adquirente, você discutirá os objetivos de sua empresa e sua visão para o futuro para garantir que seus interesses estejam alinhados. Você também analisará a filosofia de aquisição do comprador e explorará suas opções para permanecer no negócio ou seguir um plano de sucessão após a venda.



## 2 Contrato de confidencialidade (NDA), solicitação de informações preliminares e memorando de informações

Se houver um interesse mútuo após a conversa inicial, um contrato de confidencialidade (NDA) será fornecido para manter as informações compartilhadas privadas, protegidas e confidenciais. Para começar a compilar as informações preliminares solicitadas por seus potenciais adquirentes, você preencherá um questionário que fornece uma visão geral ampla da sua empresa de software. O próximo passo é compilar esses dados em uma apresentação ou em um memorando informativo, que será discutido nas seções a seguir.



## 3 Oferta indicativa

Depois de concluir a solicitação de informações, o comprador poderá fornecer uma oferta indicativa. Esta é uma oferta não vinculativa para estabelecer os parâmetros do negócio entre ambas as partes.



#### 4 Carta de Intenções (LOI)

Se você aceitar os termos que foram discutidos até o momento, uma carta de intenções será redigida. Este é o acordo formal da estrutura do negócio.



#### 5 Due Diligence

Assim que a LOI for assinada, você passará para a due diligence. Trata-se de uma avaliação comercial abrangente, na qual você trabalhará em estreita colaboração com seu comprador para validar os principais pressupostos do negócio, sua estrutura e o relacionamento no futuro. Esse processo geralmente dura 45 dias.



#### 6 Contrato de compra e venda

Após a conclusão da due diligence, você assinará o contrato de compra e venda, que serve como a execução do contrato final e o levará às etapas conclusivas do processo.



## 7 Recebimento de proventos

Após o fechamento do negócio, você e seus acionistas receberão o produto da venda.



## 8 Continue operando sua empresa e proteja seu legado

Através de uma estrutura de negócios descentralizada, você terá a liberdade de continuar administrando sua empresa com autonomia. Ou, se você optou por sair do negócio, trabalhe com seu comprador no planejamento sucessório para garantir que a liderança adequada esteja em vigor.

Agora que abordamos as etapas do processo de M&A, vamos nos aprofundar um pouco mais em alguns dos principais estágios. Primeiro, vamos discutir como, depois de estabelecer o contato inicial e fornecer um NDA, os potenciais compradores solicitarão o memorando informativo (MI).

## Por que sua empresa precisa de um memorando informativo

Um memorando informativo (MI) é um conjunto de documentos criado pelo proprietário de uma empresa para possíveis compradores. O principal objetivo de um memorando informativo é propiciar um potencial investimento em sua empresa de software. Embora este documento seja projetado para atrair o interesse de potenciais compradores, ele também serve para fornecer transparência. Os proprietários devem evitar o exagero, mas procurar disponibilizar qualquer informação que afete materialmente o valor da empresa.

**O principal objetivo de um memorando informativo é propiciar um potencial investimento em sua empresa de software.**



Memorandos informativos tendem a ser exaustivos por natureza e incluem itens relacionados à posição financeira da empresa, ativos e passivos, descrição do negócio, posição de mercado, clientes, estratégias e métodos de promoção, mercados atendidos e assim por diante.

## A importância de um memorando informativo bem-organizado

Um memorando informativo dá aos empresários a oportunidade de definir claramente todos os detalhes relevantes de sua empresa. É imperativo que a informação seja apresentada de forma atraente, lógica e coerente, pois reflete também o profissionalismo, a qualidade da gestão e a dedicação da empresa à venda. Um memorando informativo de alta qualidade é fundamental para garantir uma transação suave, pois promove transparência e minimiza correspondência desnecessária.

**É imperativo que a informação seja apresentada de forma atraente, lógica e coerente, pois reflete também o profissionalismo, a qualidade da gestão e a dedicação da empresa à venda.**



## O que incluir em um memorando informativo

A maneira mais eficaz de fornecer um grande volume de informações sobre a empresa aos investidores é através de um memorando informativo. Para aumentar a eficácia do documento, os empresários devem incluir o máximo de informações possível para reduzir a correspondência futura sobre o mesmo assunto. No entanto, essa tarefa pode parecer custosa, já que a lista de possíveis itens a serem abordados costuma ser extensa.

Ao preparar o memorando informativo, é interessante assumir o papel do comprador. Essa tática ajudará você a refletir sobre como estruturar seu MI, quais informações incluir e como melhor apresentá-las. Em vez de passar passivamente por todos os títulos e preencher as seções com informações sobre sua empresa, pode ser melhor

adaptar seu documento de uma maneira única que ajudará os compradores a entender as particularidades do seu negócio.

Ocupar o papel do comprador ao redigir o MI garantirá sua integridade objetiva, enquanto também cumpre sua função como documento de marketing.



# Checklist do memorando informativo

Você pode estar se perguntando quais seções são mais importantes para uma empresa de software abordar. Confira um detalhamento de alguns itens sugeridos para seções principais no memorando informativo, a fim de garantir o sucesso durante este processo:

## 1 RESUMO EXECUTIVO

- Visão geral da empresa
- Principais dados financeiros e impulsionadores da empresa
- Escopo da transação
- Principais considerações sobre o investimento

## 2 EMPRESA

- História e marcos
- Estrutura legal
- Modelo de negócios
- Visão e estratégia corporativa

## 3 BUSINESS

- Unidades de negócios e mercados
- Produtos e serviços
- Clientes, referências e redes

## 4 RECURSOS

- Organização
- Funcionários
- Infraestrutura

## 5 OPERAÇÕES

- Fornecedores e aquisições
- Produção e distribuição
- Gestão da qualidade
- Pesquisa e desenvolvimento
- Logística
- Sistemas e processos
- Marketing e vendas
- Análise ABC

## 6 CLIENTES

- Visão geral dos principais clientes
- Análise da concentração de clientes
- Resumo das tendências de atrito e projeções
- Descrição detalhada da participação de mercado atual

## 7 INDÚSTRIA

- Estrutura da indústria
- Concorrentes
- Posição competitiva
- Posição estratégica

## 8 FINANCEIRO

- Visão geral
- Declaração de Lucros/Perdas
- Negociação atual
- Balanço
- Demonstração de fluxo de caixa

## 9 PERSPECTIVAS

- Um resumo da situação atual
- Destaques das metas de longo e curto prazo
- Um resumo das principais estratégias utilizadas nas tendências do mercado
- Um resumo das principais estratégias de crescimento

## Como negociar a carta de intenções

Se seu potencial comprador estiver satisfeito com as informações fornecidas no MI, ele provavelmente fornecerá uma oferta indicativa. Após essa oferta ter sido feita, a próxima etapa do processo de M&A é negociar a carta de intenções (LOI). A LOI serve como o acordo inicial entre o comprador e o vendedor que define claramente todos os termos comerciais e descreve os principais pressupostos feitos por eles. Ter uma LOI permite que ambas as partes calibrem suas expectativas durante o processo de fusões e aquisições e economizem tempo, dinheiro e esforço durante os estágios posteriores.

**É essencial saber o que está sendo comprado devido às diferenças entre as implicações fiscais de um *asset deal* e *share deal*, dependendo da jurisdição e da estrutura de negócios do vendedor.**

Ao negociar a carta de intenções, é importante que os empresários considerem o seguinte:

### O que está sendo comprado?

É essencial saber o que está sendo comprado devido às diferenças entre as implicações fiscais de um *asset deal* e *share deal*, dependendo da jurisdição e da estrutura de negócios do vendedor.

### Como o preço de compra será pago?

- O valor será pago em dinheiro, ações ou uma combinação dos dois? Muitas vezes, se o comprador estiver pagando todo ou parte do preço da compra em ações, haverá restrições para a venda dessas ações por vários anos após a aquisição. Como resultado, você precisará fazer algum trabalho de valoração reversa para garantir que as ações sejam avaliadas de forma justa.
- Existe um componente contingente para o preço de compra (ou seja, um *earn-out*)? Em caso afirmativo, em

que se baseia e em quais implicações operacionais e fiscais pós-aquisição ele tem sobre o seu negócio? Idealmente, os pagamentos contingentes são simples de calcular e baseados em resultados mutuamente benéficos.

- Qual parte do preço de compra é paga antecipadamente e qual será mantida em garantia? Quais são os gatilhos para liberação dos fundos mantidos em garantia?

### De onde vêm os fundos?

Alguns compradores podem precisar de financiamento para executar uma transação. Se for esse o caso, você precisará avaliar a probabilidade de o comprador ter sucesso em obter financiamento adequado, do contrário, o acordo talvez tenha que ser encerrado. Certifique-se também de entender quais implicações operacionais esse financiamento terá para o seu negócio dali para frente. Tais questões, incluindo o cumprimento de pagamentos de juros e outros *covenants* financeiros, podem ser debilitantes para uma empresa.

## Quais são os principais termos legais?

Quais são as principais representações e garantias que você está fazendo? Até que ponto você está disposto a indenizá-las? Nesta fase, concordar com um quadro legal ajuda a delimitar os potenciais riscos legais decorrentes da transação. Isso ajudará a simplificar a elaboração do contrato de compra final, bem como o processo de due diligence.

## Quais são as condições de fechamento?

As condições comuns para o fechamento incluem aprovação do Conselho de Administração do Comprador, financiamento bem-sucedido e o negócio do vendedor atingindo determinados marcos operacionais ou financeiros.

## Quais são os principais pressupostos com as quais ambas as partes estão concordando?

Ao contrário dos termos legais, esses pressupostos são prospectivos e não serão regulamentados por quaisquer representações e garantias. Trata-se dos principais pressupostos financeiros e de previsão de negócios que o comprador está fazendo para justificar a oferta. Se o comprador sentir que quaisquer pressupostos não são alcançáveis ao longo da due diligence, ele solicitará a reestruturação da transação. Portanto, é importante que você revise cuidadosamente esses pressupostos e seja capaz de defendê-los durante o processo de due diligence.

## Decidindo sobre a exclusividade

Em muitos casos, os compradores querem ter exclusividade com um vendedor antes de dedicar os recursos necessários à due diligence e ao jurídico. A exclusividade é, normalmente, a única parte vinculativa da carta de intenções. Uma vez que ambas as partes estejam satisfeitas com a negociação da LOI, é hora de passar para a due diligence. O processo de due diligence ocorre quando o comprador confirma informações pertinentes sobre o vendedor verificando e investigando tudo sobre a empresa. Esse processo pode parecer intimidante, mas a próxima seção descreve tudo o que você pode esperar, além de como concluir com sucesso a due diligence com seu potencial comprador.

**Em muitos casos, os compradores querem ter exclusividade com um vendedor antes de dedicar os recursos necessários à due diligence e ao jurídico. A exclusividade é normalmente a única parte vinculativa da carta de intenções.**

# Que processo de due diligence esperar ao vender sua empresa de software

O processo de due diligence é sobre informar a decisão de uma aquisição potencial. Seus possíveis compradores realizarão a due diligence para obter uma compreensão completa e abrangente de seus negócios. Muitas pessoas ficam surpresas com a profundidade dessa investigação, já que um processo significativo de due diligence explora todos os aspectos do passado, presente e futuro da sua empresa.



## Áreas de due diligence

Os registros financeiros serão naturalmente uma parte fundamental de um processo de due diligence. Você deve esperar que a revisão financeira e contábil abranja todas os demonstrativos financeiros, projeções e previsões, orçamentos operacionais e documentos de auditoria.

Um processo abrangente também se aprofundará em outras áreas e fará perguntas importantes, como:

## Considerações sobre recursos humanos

- E as pessoas? Elas se encaixam em uma empresa fundida ou adquirida?
- Quem são os principais membros da equipe? Quais são suas ocupações e antecedentes?
- Quais práticas a empresa usou para reter funcionários talentosos?

## Considerações organizacionais e de desenvolvimento

- Qual é a estrutura organizacional?
- Quais controles a equipe de gerenciamento usa para supervisionar a produtividade?
- Quais propriedades físicas e intelectuais são essenciais para o negócio?
- Quais produtos estão no pipeline de desenvolvimento? Qual é o prazo e as despesas necessárias para lançar cada produto?

## Considerações sobre tecnologia

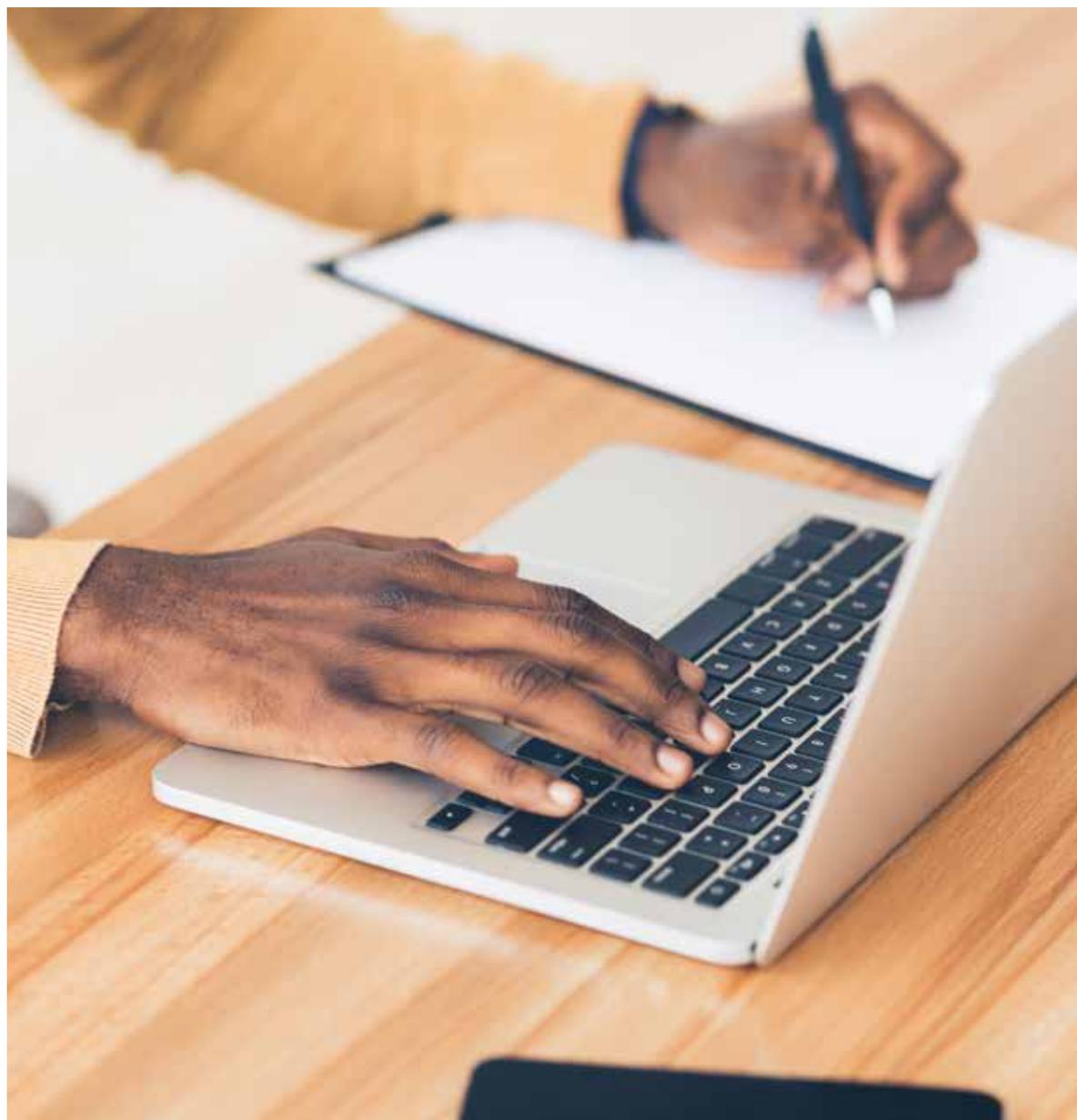
- Quão adequadas e credíveis são as plataformas e aplicativos que sustentam as necessidades de dados e comunicações?
- A revisão pode examinar o processo pelo qual as informações são capturadas, o fluxo de dados e questões especiais.

## Considerações legais

- A revisão jurídica examina todos os registros, manuais, acordos, instrumentos financeiros relevantes utilizados, contratos de seguro em vigor, a situação do litígio, a relação e exposição regulatória e a posição tributária.

## Considerações sobre reputação

- O risco de reputação concentra-se na gestão de relações e imagens com clientes e públicos, na medida em que a gerência tem estratégias e planos para responder a eventos que prejudicam a reputação da empresa e, conseqüentemente, a reputação do comprador.



Durante a diligência prévia, o comprador normalmente apresentará ao vendedor uma checklist. Confira uma amostra do que você provavelmente encontrará nesse documento:

### 1 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

- Demonstrações financeiras históricas auditadas
- Demonstrações financeiras no acumulado do ano
- Demonstrações financeiras de previsão (se aplicável)
- Programações e documentos de trabalho que corroboram as declarações acima

### 2 INFORMAÇÕES DE MERCADO

- Análise de mercado/relatórios
- Cenário da concorrência e participação de mercado
- Análise SWOT
- Etc.

### 3 CORPORATIVO E ACIONISTA

- Registro de acionistas, estatutos e outros documentos relevantes

### 4 DADOS COMERCIAIS

- Modelo de preço e receita
- Análise do produto
- Estratégia de vendas
- Dados e análises em nível de cliente
- Funil de vendas e backlog

### 5 ASSUNTOS LEGAIS

- Identificar quaisquer reivindicações, disputas, litígios ou investigação históricos, atuais ou potenciais
- Contratos com fornecedores
- Contratos com clientes
- Contratos de aluguel
- Etc.

### 6 PROPRIEDADE INTELECTUAL

- Patentes, patentes pendentes, incluindo correspondência legal e opiniões relevantes
- Marcas registradas e pendentes, incluindo correspondência e opiniões legais relevantes
- Acordos de não divulgação e acordos de não concorrência e cópias de políticas e procedimentos internos relativos a informações confidenciais
- Acordos de pesquisa e desenvolvimento ou cooperação
- Lista de software de código aberto incorporado em cada módulo de software e contratos



## **A due diligence não é capaz de eliminar todos os riscos**

O processo de due diligence destina-se a reduzir o risco, não a eliminá-lo. Líderes empresariais experientes entendem que os fatores tradicionais da diligência prévia não contribuem tanto para o desempenho a longo prazo da empresa. O sucesso de uma aquisição depende de fatores que estão fora do processo de due diligence. No entanto, é importante realizar um processo robusto de due diligence para garantir que você encontre sua combinação ideal.

## **Obtendo a combinação perfeita**

Lembre-se, a maioria dos processos de due diligence termina com a decisão de não prosseguir com uma aquisição. Esse veredicto não significa que sua empresa não esteja preparada para o crescimento, mas apenas que, atualmente, não há uma combinação adequada disponível. Tenha em mente que esse processo trata de encontrar um “fit estratégico” que beneficie toda a organização, e não garantir a solvabilidade financeira.

**Lembre-se, a maioria dos processos de due diligence termina com a decisão de não prosseguir com uma aquisição. Esse veredicto não significa que sua empresa não esteja preparada para o crescimento, mas apenas que, atualmente, não há uma combinação adequada disponível.**

### CAPÍTULO 3

## O impacto da venda da sua empresa em clientes e funcionários





Como empresário dedicado, você provavelmente está se perguntando como o processo de M&A e seu resultado podem afetar as pessoas que ajudaram você a expandir sua empresa para onde ela está hoje.

Você deve considerar o impacto de uma aquisição não apenas na empresa e em suas partes interessadas, mas também nos clientes e funcionários que dependem do seu negócio. Este

capítulo o guiará através do impacto que uma aquisição terá em ambas as partes e abordará algumas questões importantes a serem levadas em consideração.

## Como vender sua empresa afeta seus clientes

Vender sua empresa inevitavelmente terá um impacto em seu público. Seus clientes dependem de você e de seus produtos para tornar a vida mais fácil, e eles confiam que você cuidará de seus melhores interesses. Ao selecionar um comprador que melhore a experiência de seus clientes, você honrará a confiança que eles têm em você.



Confira cinco perguntas a serem feitas para ajudá-lo a avaliar o impacto de uma aquisição em seus clientes:

---

### 1 O adquirente continuará a oferecer e investir em seu produto, ou os clientes serão forçados a migrar para uma plataforma diferente?

Alguns adquirentes tentarão eliminar gradualmente seu software e incentivar os clientes a migrarem para a solução deles, levando ao eventual desaparecimento de seu produto. Quando isso acontecer, o legado da sua empresa será afetado e os clientes enfrentarão custos significativos de comutação, bem como a dor de cabeça de aprender um novo sistema.

**Ao selecionar um comprador que melhore a experiência de seus clientes, você honrará a confiança que eles têm em você.**

---

### 2 Os clientes continuarão recebendo a mesma atenção e serviço que receberam no passado?

Os clientes podem notar uma degradação no serviço se estiverem sendo absorvidos por uma organização maior. Descubra se os clientes manterão sua equipe de suporte ou se precisarão desenvolver novos relacionamentos como resultado de mudanças organizacionais.

### 3 Considere a estabilidade do negócio a longo prazo. Existe o risco de sua empresa ser revendida?

Analise o histórico de seus potenciais compradores. O que acontece com suas empresas após a aquisição? Alguns adquirentes compram e vendem empresas, e alguns mantêm seus negócios a longo prazo. Quando uma empresa é revendida, há um risco maior de rotatividade, pois os clientes se preocupam com a viabilidade futura do negócio.

### 4 O adquirente permitirá que você aumente o valor que pode fornecer aos seus clientes?

Haverá oportunidades de aprender e empregar novos processos que permitirão que sua empresa atenda melhor seus clientes? Descubra se o adquirente oferece oportunidades de desenvolvimento profissional ou acesso às melhores práticas para

ajudá-lo a manter e melhorar seu nível de atendimento. Considere também se o adquirente apoiará iniciativas de produtos ou grupos de usuários para melhor atender às necessidades dos clientes.

### 5 Como ficaram os clientes de empresas adquiridas anteriormente?

Antes de tomar uma decisão, obtenha a perspectiva de líderes de mentalidade semelhante e peça para falar com empresas que venderam para um potencial adquirente. Faça perguntas diretas e abertas para obter uma compreensão completa do compromisso do comprador com seus clientes. Também vale a pena conectar-se diretamente com os clientes de empresas adquiridas para entender o impacto da aquisição do ponto de vista deles.

## Faça sua diligência prévia

Fazer o processo de due diligence ao vender um negócio é uma via de duas mãos. Certifique-se de que um potencial comprador tratará seus clientes com o nível de profissionalismo e cuidado que você espera. O comportamento passado é um ótimo indicador de comportamento futuro, então procure uma empresa com um histórico de valorização de seus clientes. Ao selecionar o comprador certo para o seu negócio, você honrará a confiança dos clientes que ajudaram a torná-lo o que ele é hoje.

**Alguns adquirentes compram e vendem empresas, e alguns mantêm seus negócios a longo prazo. Quando uma empresa é revendida, há um risco maior de rotatividade, pois os clientes se preocupam com a viabilidade futura do negócio.**

## Desenvolvimento de talentos para funcionários no pós-aquisição

Tornar-se uma empresa líder do setor depende das pessoas que nela trabalham. É por isso que é extremamente importante que as empresas invistam no desenvolvimento de talentos. Ao considerar uma fusão ou aquisição, é igualmente importante que seu potencial adquirente tenha a mesma opinião. Para ajudar a determinar se um comprador desenvolverá os talentos da empresa após a compra, eis algumas perguntas a serem feitas:

### Qual é a cultura da empresa?

É crucial entender a cultura empresarial do seu potencial comprador. Eles reforçam a crença de que o que seus funcionários fazem é importante? Eles enfatizam o valor do aprendizado e do treinamento? Eles oferecerão a você oportunidades de se conectar e colaborar com seus líderes? Todos esses fatores

ajudam a criar uma cultura focada no desenvolvimento de talentos. Considere também outros fatores relevantes específicos para sua empresa de software.

### O adquirente ajudará você a definir uma visão clara de gerenciamento de talentos?

Uma visão clara de gerenciamento de talentos inclui avaliar os valores e metas que apoiarão seus objetivos de negócios estratégicos e operacionais. Ter uma equipe robusta de funcionários melhorará todas as áreas de negócios, incluindo a cultura empresarial, o que ajudará a impulsionar sua missão e visão. Para avaliar a estratégia de gerenciamento de talentos do seu potencial comprador, você deve perguntar sobre os programas em vigor para atrair, avaliar, desenvolver e gerenciar profissionais.



## Como o adquirente investirá em seus funcionários?

Uma das principais maneiras pelas quais as empresas podem se posicionar para o sucesso a longo prazo é investindo em seus funcionários. Seu pessoal é o seu maior trunfo e é vital ajudá-los a evoluir. Seu adquirente deve trabalhar com você para construir planos de sucessão e talentos de várias camadas, garantindo que sua equipe possa cumprir seus objetivos futuros. Descubra quais ferramentas e avaliações serão disponibilizadas para você, por seu adquirente, para ajudar a desenvolver os funcionários e fornecer-lhes o treinamento necessário.

**Se você optar por sair do negócio após a venda, é igualmente importante discutir sobre seus objetivos profissionais e cronograma.**



## O adquirente ajudará você a alcançar seus próprios objetivos profissionais?

Se o seu desejo é permanecer na empresa, o adquirente precisa trabalhar com você para realizar seus objetivos pessoais e profissionais. Certifique-se de perguntar sobre as novas funções e responsabilidades

que podem estar disponíveis após a aquisição. Se você optar por sair do negócio após a venda, é igualmente importante discutir sobre seus objetivos profissionais e cronograma. Depois de garantir o alinhamento com seu potencial comprador sobre o seu futuro da empresa, você poderá passar para a próxima fase do processo de M&A: finalizar a venda.

**CAPÍTULO 4**

**Finalizando a venda e o  
crescimento futuro**





**Parabéns, você chegou à etapa final da jornada de M&A. Saiba o que você precisa fazer a seguir, quando decidir cruzar essa linha de chegada com sua empresa.**

Agora que você tem uma compreensão abrangente do processo de fusões e aquisições e seu impacto em seus clientes e funcionários, vamos compartilhar algumas dicas sobre como avaliar uma venda, erros a evitar

ao vender sua empresa de software e como se preparar para sua data de fechamento. Essas dicas ajudarão você a finalizar com confiança a venda com seu adquirente e se preparar para o crescimento futuro.

## Etapas necessárias para avaliar uma venda

Muitos dos tópicos abordados neste guia até agora serão fundamentais ao avaliar a venda de sua empresa de software. A tabela abaixo mostra uma visão geral de alto nível dos fatores que você deve considerar ao tomar sua decisão.

### 5 ETAPAS PARA AVALIAR UMA VENDA



#### 1 Valoração

Esteja ciente do preço solicitado pelo seu cliente



#### 2 Comprador

Avalie seu potencial comprador com cuidado



#### 3 Oferta

Examine as especificações: consulte o conselho jurídico



#### 4 Alinhamento

A oferta está de acordo com os valores de seus clientes e a sua filosofia empresarial?



#### 5 Perspectiva de longo prazo

Este acordo lhe proporcionará o que você quer?

# Erros a serem evitados ao vender sua empresa de software

Chegar ao final do processo de M&A é emocionante. Você gerou um forte impulso para o crescimento futuro de sua empresa de software e está pronto para finalizar a venda.

Antes de assinar, no entanto, é melhor considerar alguns dos erros mais comuns que as empresas de software cometem ao venderem seus negócios.

## Esperando muito tempo para vender

O valor da sua empresa é determinado por mais do que apenas suas finanças. Ele é definido por muitos fatores que impactam o mercado.

- A economia
- O ímpeto da indústria
- As práticas comerciais do seu país
- A evolução dos seus produtos

**O valor da sua empresa é determinado por mais do que apenas suas finanças. Ele é definido por muitos fatores que impactam o mercado.**

Por esse motivo, é importante pensar estrategicamente sobre o tempo. Suas próprias circunstâncias corporativas podem mudar com o tempo, assim como o ambiente ao seu redor. Compreenda todas as variáveis, pesquise o mercado, escolha o momento certo e aproveite sua oportunidade.

## Falta de transparência

Quando você estiver prestes a vender, os potenciais compradores desejarão entender todos os aspectos do seu negócio, incluindo o histórico da empresa e as metas futuras. Conforme discutido no Capítulo 2, deve-se esperar a due diligence.

Os potenciais compradores precisam saber sobre tudo, e você deve ser

transparente sobre o que eles provavelmente encontrarão. Ninguém ficará surpreso se uma empresa tiver suportado desafios ou enfrentado obstáculos — isso é comum e a maioria das empresas passa por isso. Mas se as questões forem expostas no final do processo, haverá um impacto no acordo financeiro.

## Vender para o comprador errado

As aquisições correm o risco de falhar se não houver um ajuste estratégico. A venda de uma empresa de software é mais do que apenas o preço de venda. Certifique-se de que o comprador oferece um ambiente no qual sua empresa de software possa prosperar.

# Preparando-se para sua data de fechamento

O grande dia está se aproximando rapidamente. Você encontrou o adquirente perfeito, negociou o melhor acordo para sua empresa de software e concluiu o contrato de compra. No entanto, ainda não é o fim, porque vender uma empresa de software é um processo único.

Para garantir que a transação seja o mais suave possível, confira algumas considerações importantes para ajudá-lo a se preparar para sua data de fechamento:

## Mantenha a comunicação aberta com seus funcionários

Para manter a confiança e a fidelidade de seus funcionários, seja aberto com eles sobre o processo de aquisição e as razões pelas quais você tomou a decisão de vender. Ao anunciar a novidade para sua equipe, comunique o tempo que você investiu para encontrar o adquirente certo para a empresa.

**Para manter a confiança e a fidelidade de seus funcionários, seja aberto com eles sobre o processo de aquisição e as razões pelas quais você tomou a decisão de vender.**

## Informe seus clientes sobre a aquisição

Os clientes devem ser informados sobre a aquisição de forma cuidadosa. Seus clientes dependem do seu produto para administrar seus negócios todos os dias, e eles podem, compreensivelmente, ficar bastante nervosos com uma mudança de propriedade.

Como as empresas de software têm necessidades específicas, vender para um adquirente que tenha conhecimento sobre suas operações pode fazer diferença para seus clientes. O conhecimento da indústria não só ajudará a mitigar sentimentos de incerteza, mas provavelmente também ajudará com o desgaste.

## Preparando-se para a mudança

Ao tomar a decisão de vender, você e sua organização precisarão estar preparados para mudanças. Alguns adquirentes podem impor alterações significativas na empresa e na organização, enquanto outros não. Como proprietário, você deve entender este ponto claramente antes da data de fechamento, de forma a não ser pego de surpresa e poder trabalhar em estreita colaboração com seus funcionários e clientes para comunicar e gerenciar quaisquer mudanças.

## Conclusão

Vender sua empresa de software é um percurso de várias etapas que leva uma quantidade significativa de tempo e consideração do início ao fim. Antes de começar, é importante aprender sobre as diferenças entre fusões e aquisições, para determinar qual opção é melhor para sua empresa de software. Isso inclui aprender a melhorar a valoração da sua empresa e planejar uma estratégia de saída de forma eficaz.

Desde o contato inicial com um potencial adquirente até a finalização da venda, há muitas etapas importantes a serem percorridas. É imperativo dedicar tempo compilando detalhes sobre seu negócio para o memorando informativo, aprendendo a negociar a carta de intenções, sabendo o que esperar durante a due diligence e aplicando as melhores práticas em cada uma dessas etapas.



Depois de decidir avançar com a venda do seu negócio, você deve considerar o impacto que ele terá em seus clientes e funcionários. Compreender como se comunicar com essas partes ajuda a

garantir uma transição suave durante e após a venda. O adquirente certo também respeitará seu negócio e seu histórico e apoiará suas metas para o crescimento futuro.

Avaliando o Grupo Volaris  
como um lar para sua  
empresa de software





## Uma introdução ao Grupo Volaris

O Grupo Volaris é uma subsidiária da Constellation Software Inc. (TSX:CSU), fundada em 1995 para construir um portfólio de empresas de software e torná-las líderes em seus nichos específicos.

Com o apoio da Constellation Software, o Grupo Volaris adquire, fortalece e desenvolve empresas de software em muitos mercados verticais e regiões geográficas diferentes. Nós adquirimos mais de 100 empresas em mais de 35 países, e cada uma delas é única. O fator unificador é que todas as empresas do Grupo Volaris vendem tecnologia de missão crítica adaptada a um mercado vertical específico.

Como adquirente que compra e mantém para sempre, oferecemos estabilidade a longo prazo às nossas empresas adquiridas e a garantia de que nunca as revenderemos. Além disso, a maioria de nossas aquisições opera de forma independente. A Volaris trabalha com os proprietários para expandir seus negócios, preservar seu legado, garantir um futuro brilhante para os funcionários e alcançar seus objetivos comerciais e profissionais.

# Razões para considerar a venda para a Volaris

Você trabalhou duro para transformar seu negócio no que ele é hoje. Na Volaris, entendemos o tempo e a dedicação que levou para chegar a este ponto. Para promover a jornada da sua empresa de software, podemos estender o suporte a todas as áreas da sua empresa e fornecer as seguintes vantagens:

## Um lar permanente para a sua empresa

Quando adquirimos um negócio, permanecemos leais a ele. Ao contrário das empresas de private equity ou de capital de risco, não vendemos e revendemos as empresas que compramos. Ao mantê-las para sempre e investir em produtos e funcionários, permitimos que as necessidades dos clientes sejam atendidas a longo prazo.

**Como parte da Volaris, você continuará tocando seu negócio como uma empresa autônoma enquanto se beneficia de pertencer a uma organização global maior.**

## Estrutura empresarial descentralizada

Acreditamos que as melhores decisões são tomadas localmente por líderes com conhecimento profundo de seu mercado vertical. Como parte da Volaris, você continuará tocando seu negócio como uma empresa autônoma enquanto se beneficia de pertencer a uma organização global maior. Você obterá acesso a benchmarks conquistados através de centenas de aquisições, capazes de ajudá-lo a entender os pontos fortes e oportunidades de melhoria da sua empresa.

## Suporte operacional e financeiro

Com a nossa empresa controladora, a Constellation Software Inc., adquirimos

com sucesso mais de 400 empresas de software. Como adquirentes experientes, temos a experiência financeira e operacional necessária para desenvolver empresas de software de mercado vertical. As empresas que se juntam a nós obtêm acesso a capital para financiar iniciativas e buscar o crescimento adquirido.

## Gerenciamento de talentos e compartilhamento de melhores práticas

Construir um negócio líder de setor requer um forte pool de talentos. Encorajamos uma cultura de aprendizagem e oferecemos oportunidades de desenvolvimento profissional em todos os níveis da organização. A Volaris reúne regularmente uma comunidade de pares em conferências funcionais a fim de fomentar a colaboração e a parceria, além do compartilhamento de melhores práticas. Investimos nos funcionários e trabalhamos com você para desenvolver a próxima geração de líderes da sua organização.

