



# Desafios de Empresários e Gestores Financeiros em um cenário de instabilidade econômica

KPMG Restructuring Services

—  
Outubro de 2016



# Agenda

- KPMG
- Cenário de instabilidade econômica – Contexto Macroeconômico e efeitos práticos para as empresas
- Diagnóstico da situação (Sinais da Crise)
- Estratégia, planejamento e implementação de planos de reestruturação / *Early Turnaround* (Abordagem)
- Considerações Finais
- Mesa Redonda – Discussão com os participantes

# KPMG no Brasil e no Mundo

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que prestam serviços profissionais de Audit, Tax e Advisory presente em **155 países**, com mais de **155.000 profissionais** atuando em firmas-membro em todo o mundo.

A forte presença da KPMG em cada uma das **regiões brasileiras** é tão importante quanto sua atuação global.

A cada ano, os escritórios nacionais vencem novos desafios e alcançam excelentes resultados ao atender clientes em suas cidades de origem com a mesma qualidade praticada internacionalmente.

A KPMG no **Brasil** é formada por, aproximadamente, **4.000 profissionais**, atuando em **22 cidades** localizadas em 13 Estados e no Distrito Federal.



Recife  
Salvador  
Fortaleza  
Manaus  
Belém  
Goiânia  
Brasília

Florianópolis  
Joinville  
Porto Alegre  
Curitiba  
Londrina  
Cuiabá  
Belo Horizonte  
Uberlândia

Rio de Janeiro  
São Paulo  
Ribeirão Preto  
Campinas  
São Carlos  
São José dos Campos  
Osasco

## MERCADO EMPREENDEDOR

**Audit**

**Tax**

**Advisory**

**Mercados**

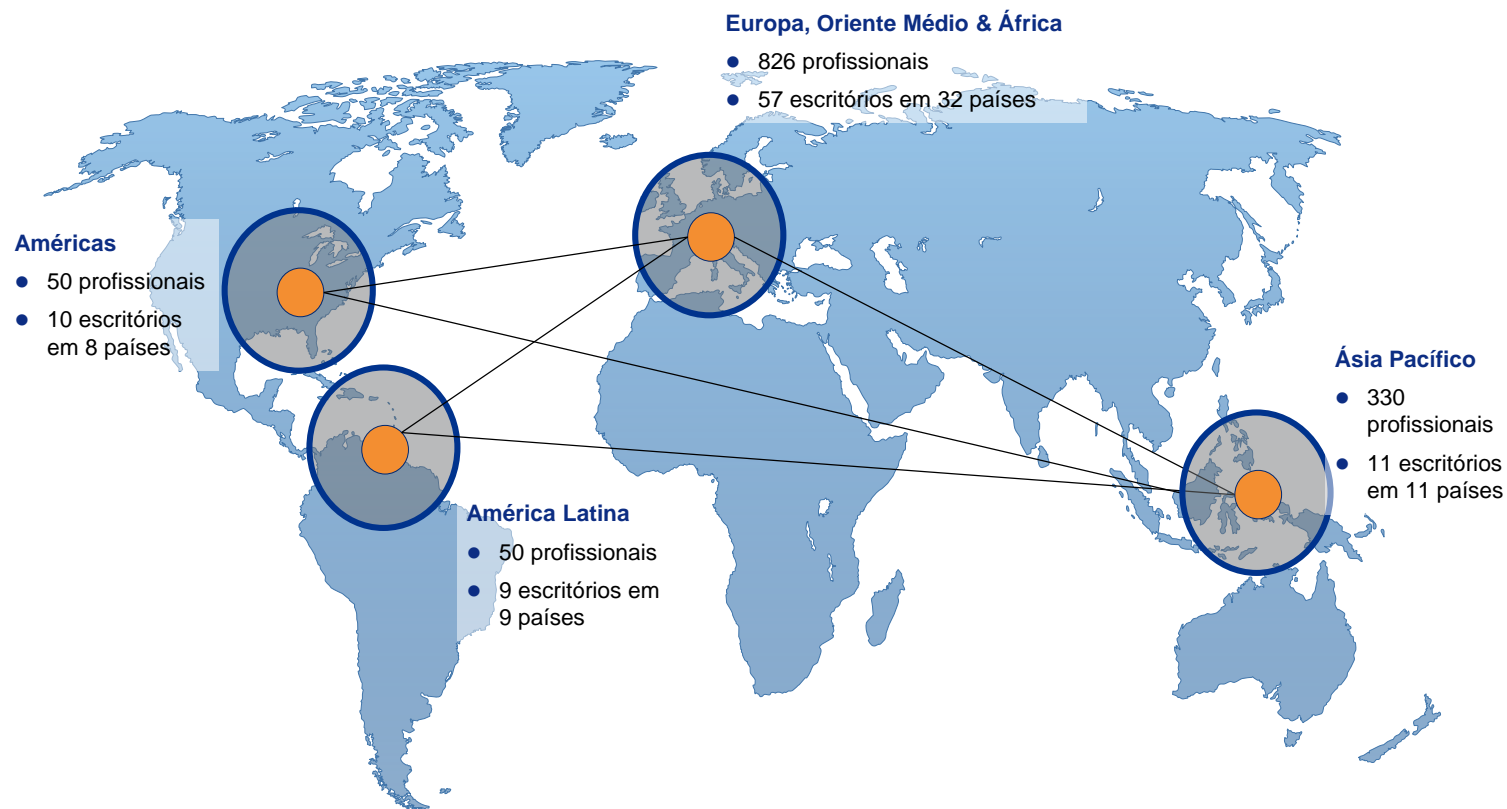
# Advisory - Deal Advisory na KPMG

**Estágio inicial de planejamento... ..através de crises em potencial e desafios..... ..ao final do estágio de vida**



# Time de reestruturação da KPMG Global

**Mais de 1.600 profissionais em 83 escritórios presentes em 23 países ao redor do mundo**



# Agenda

- KPMG
- Cenário de instabilidade econômica – Contexto Macroeconômico e efeitos práticos para as empresas
- Diagnóstico da situação (Sinais da Crise)
- Estratégia, planejamento e implementação de planos de reestruturação / *Early Turnaround* (Abordagem)
- Considerações Finais
- Mesa Redonda – Discussão com os participantes

# Cenário econômico

2015



2016



2016



2016



2009



2013



2014



# Cenário econômico



- Crescimento anual em torno de 5%;
- Inflação controlada;
- Antigas estatais sendo geridas de forma profissional e independente do governo;
- Auto-suficiente em petróleo. Com o pré-sal, criou-se a expectativa do país se tornar um grande exportador de petróleo;
- Grande exportador de commodities;
- Disciplina fiscal;
- *Investment Grade*;
- Grandes programas de investimento em andamento – PAC, Petrobras, preparação para Copa e Jogos Olímpicos.



- Economia estagnada e confusa;
- Risco de recessão prolongada;
- Retorno de protestos em massa na rua;
- Alta inflação;
- Declínio em investimentos esperado;
- Escândalo de corrupção na Petrobras e o risco do impacto em todos os setores na economia brasileira;
- Forte valorização do dólar (30% esse ano);
- Falta de transparência nas contas públicas;
- Políticas intervencionistas que interromperam a indústria;
- Forte risco de perda do *Investment Grade* do país.

2009

2013

2015

2016



- Economia estagnada, Estado inchado, Protestos
- Baixos gastos com infraestrutura, 1,5% do PIB, contra a média mundial de 3,8%. O estoque de infraestrutura é de 16% do PIB, contra 71% em outras economias;
- Impostos representam 36% do PIB – percentual mais elevado dentre os emergentes;
- Novos gastos para saúde, educação e transporte precisam vir da reforma pública;
- Gastos com previdência são tão elevados quanto na Europa que tem três vezes mais idosos do que o Brasil;
- Principais desafios: competitividade e produtividade privada e reformas políticas.



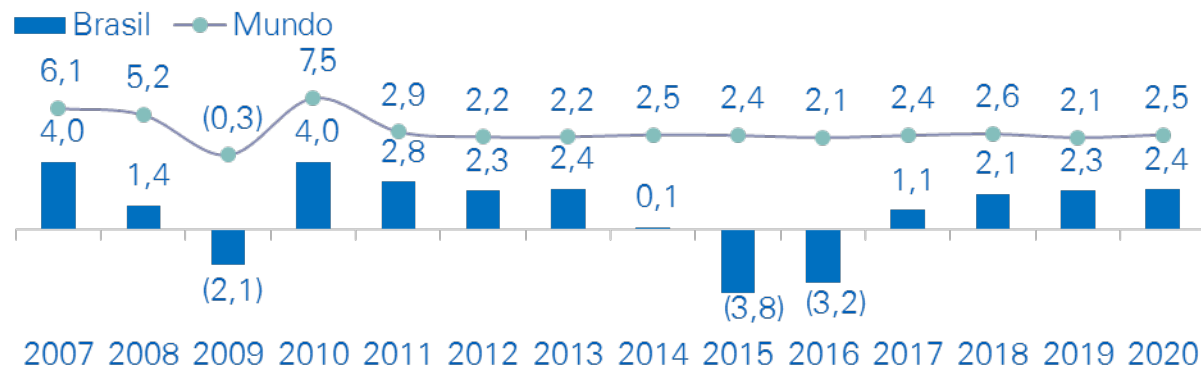
- Economia em ressecação com perspectiva de depressão.
- Intensificação dos protestos;
- 12% de redução dos investimentos em 2015 comparado a 2014. Perspectiva de aumento da queda dos investimentos para 2016.
- Impostos representam 36% do PIB – percentual mais elevado dentre os emergentes;
- Perda do *Investment Grade*.

# Cenário econômico

2009



## Crescimento do PIB anual - %

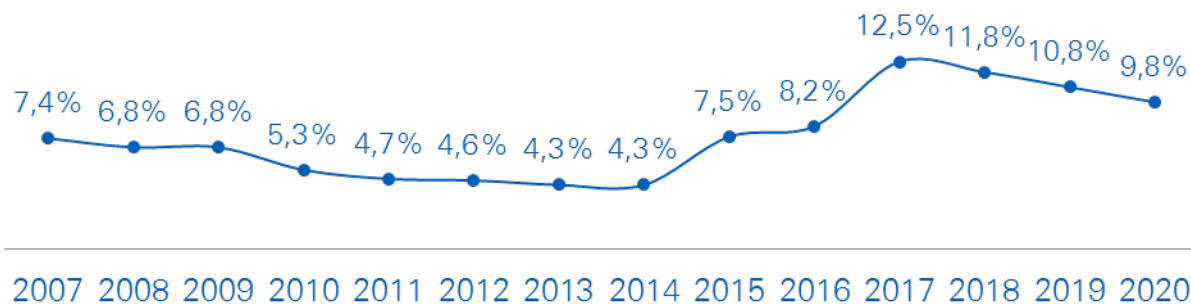


\* Mediana (agregado) - Relatório Focus – Bacen (16/09/2016) e EIU - Economist Intelligence Unit

Fonte: IBGE/EIU

## Taxa de desocupação % - Brasil

Anual



\* Dados de Fevereiro/2016

Fonte: IBGE

# Cenário econômico

2016



## IPCA / Selic

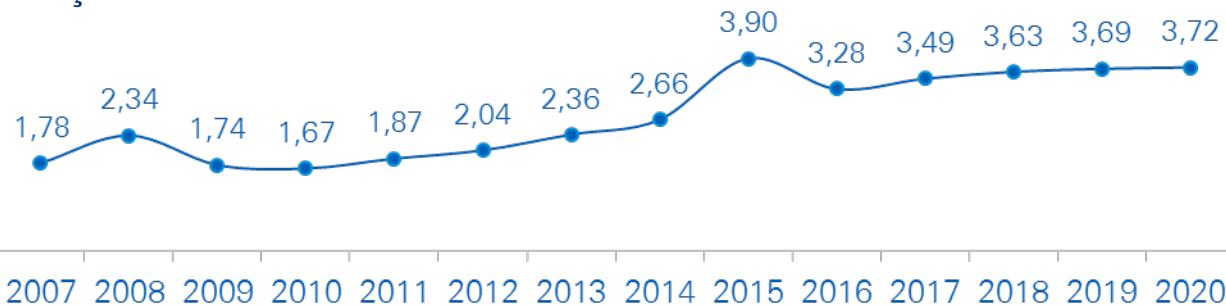
Média anual - % a.a.



\* Relatório Focus - BCB (16/09/2016)

Fonte: BCB

## Cotação USD – Final de Período



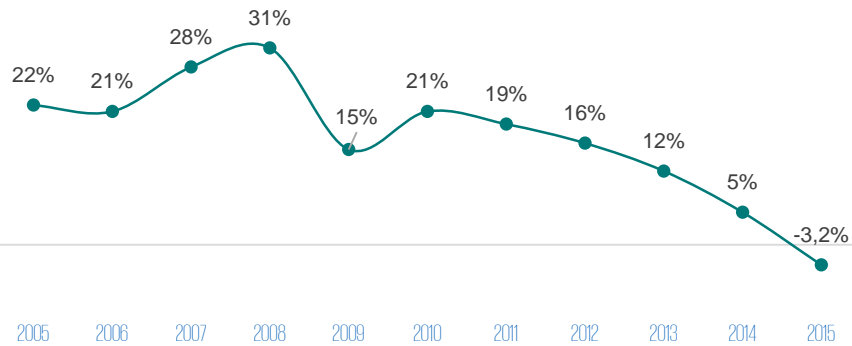
\* Expectativa – Relatório Focus – BCB (16/09/2016)

Fonte: BCB

# Cenário econômico



**Varição do crescimento do crédito (%)**  
Brasil



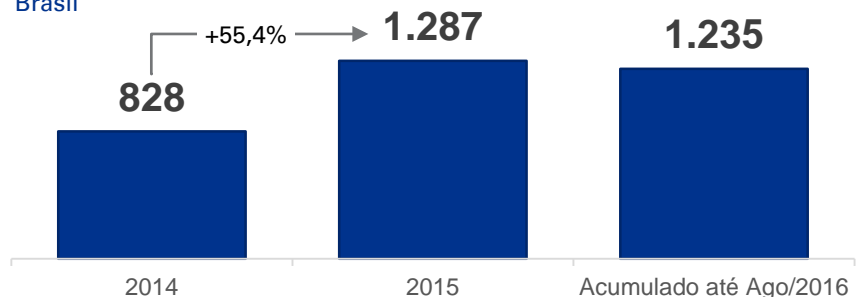
Fonte: Banco Central do Brasil

**Pedidos de Recuperação Judicial**  
Brasil



<sup>1</sup> Estimativa com base nos dados de Fev/16 comparado a Fev/15  
Fonte: Serasa Experian

**Pedidos de Recuperação Judicial**  
Brasil



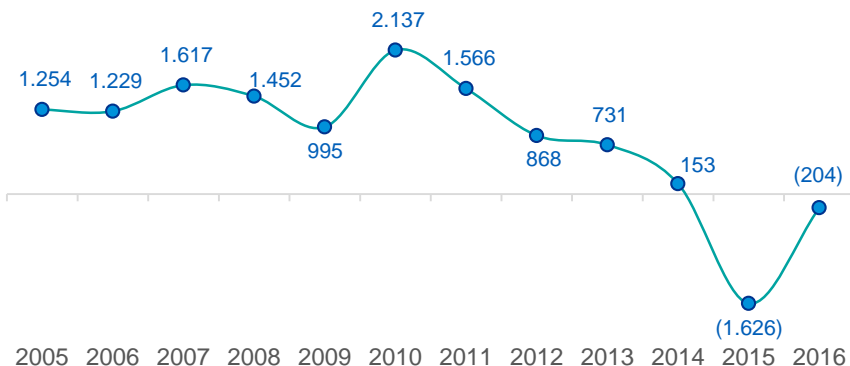
Fonte: Serasa Experian



# Cenário econômico

## Criação de Emprego Formal Anual

' 000

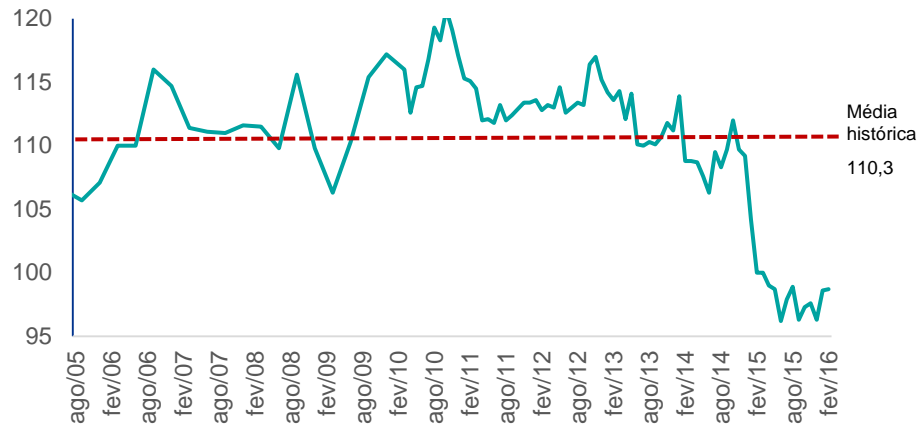


¹ Dados de fevereiro/ 2016

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego (CAGED)

## Índice Nacional de Expectativa do Consumidor

Índice de base fixa - (Média de 2001 = 100)

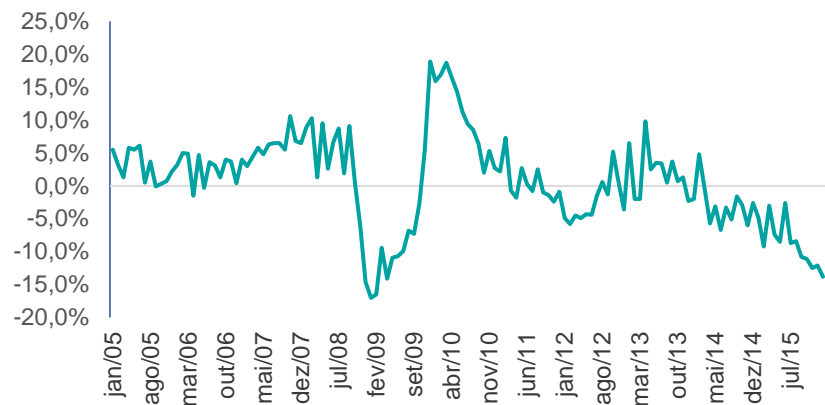


Fonte: IBGE

## Produção Industrial

Varição Percentual Mensal

Base: igual mês do ano anterior

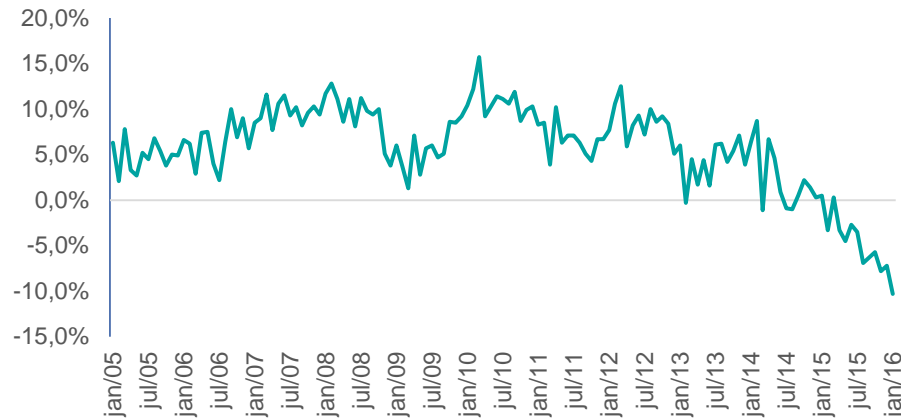


Fonte: IBGE

## Vendas no Varejo

Índice de Volume de Vendas (Percentual)

Base: igual mês do ano anterior (2011 = 100)



Fonte: IBGE

# Cenário econômico - Sinais de Retomada

- Novo Governo
  - Governança restaurada: Fiscal, Política Monetária, Reformas a caminho.
- **Otimismo**
- Segundo semestre de 2016 apresenta **retomada da confiança do consumidor, pedidos em carteira, retomada (parcial) da indústria...**
- Agronegócio sendo beneficiado
- Boas Perspectivas na Infraestrutura

# Cenário econômico - Efeito prático para nós

**Alta alavancagem das empresas**  
(2x para 6,6x)

**Elevação das taxas de juros**  
(~14%)

**Infraestrutura**

**Alta inflação**  
(~6-7%)

**Perda de valor de mercado**  
(35% para +50%)

**Alta do dólar**

**Queda da demanda e do PIB**  
(~ -4% / -0,5%)

**Falta de competitividade**

**Aumento dos pedidos de RJ**

# Agenda

- KPMG
- Cenário de instabilidade econômica – Contexto Macroeconômico e efeitos práticos para as empresas
- Diagnóstico da situação (Sinais da Crise)
- Estratégia, planejamento e implementação de planos de reestruturação / *Early Turnaround* (Abordagem)
- Considerações Finais
- Mesa Redonda – Discussão com os participantes

# Principais Razões para Declínio das Empresas

Principais Razões para o Declínio das Empresas	
Pura má sorte	1%
Fatores externos além do controle da administração	8%
Problemas internos ocasionados por fatores externos	15%
Equilíbrio entre fatores externos e internos	24%
Problemas gerados internamente dentro do controle da administração	52%

Fonte: *Bibeault*, p. 25

# A demora em identificar os sinais ou a tomar medidas

## Reações típicas das companhias, segundo a nossa experiência:

### Negação

- “Já passamos por muito pior”
- “É normal constatar essas variações no mercado”
- “Está difícil para todos, nem sequer somos dos piores”

### Esperança

- “Em breve vai entrar o contrato (X)”
- “O financiamento (Y) está bastante avançado”
- “O cliente / financiador / investidor está bem animado”

### Negociação

- “Se ajustarmos agora perdemos competências”
- “Precisamos de mais dados antes de tomar decisões”
- “Se até a data (X) não se resolver, tomaremos medidas”

### Emergência

- “O financiamento não passou no Comitê de Crédito”
- “O fornecedor (X) protestou-nos no SERASA”
- “O cliente (X) atrasou pagamento”

### Dificuldades

- “Tivemos de aceitar o crédito apesar das condições”
- “Damos descontos altos mas não temos escolha”
- “Vamos ter de renegociar pagamentos e fornecedores”

# Sinais da crise - Problemas encontrados

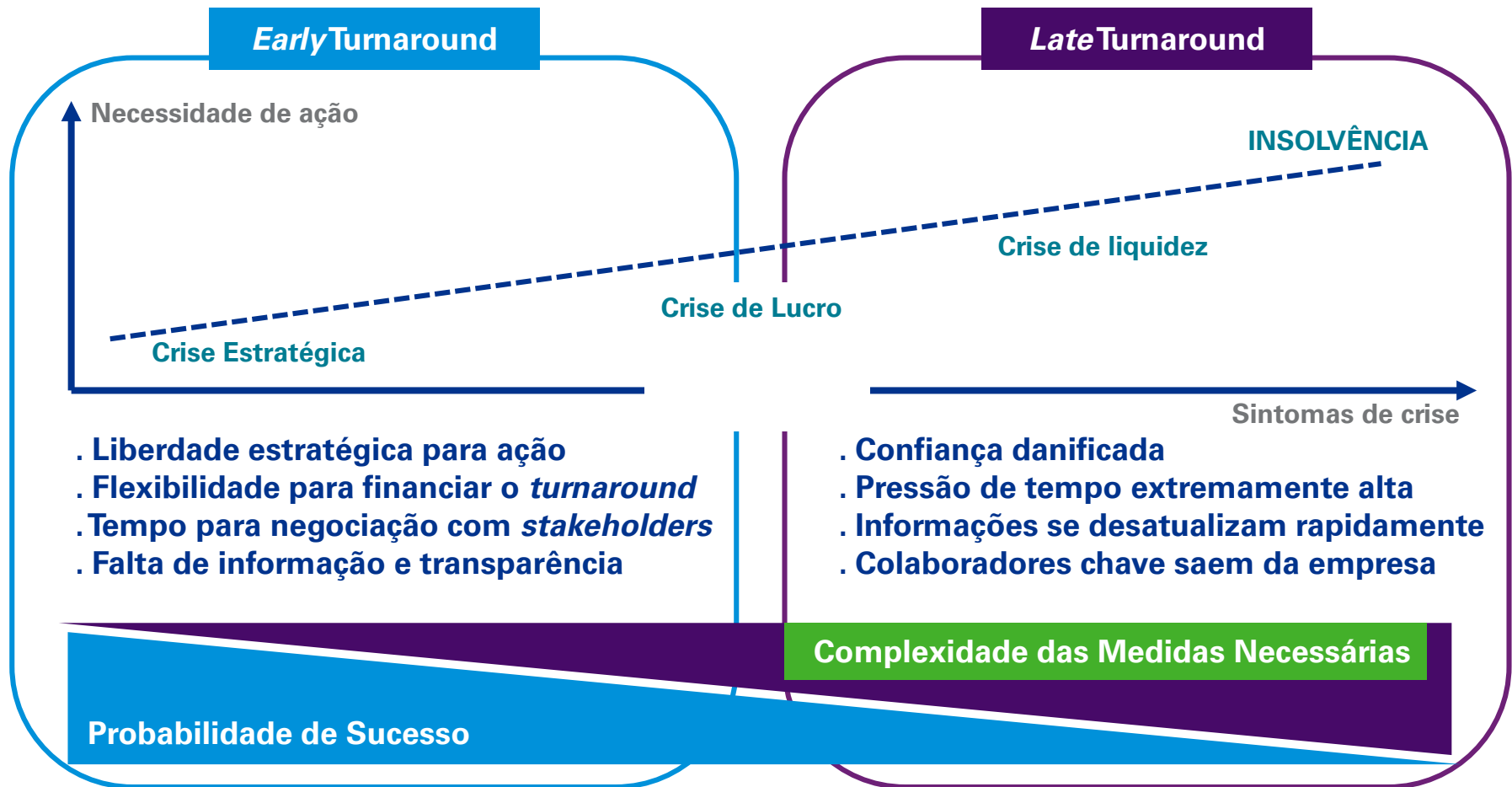
- Empresas que iniciam um processo de perda de valor (independente do setor, tamanho, perfil, etc.) emitem sinais que podem indicar “períodos de turbulência”:

Impostos em atraso	Caixa acabando ou sendo consumido muito rapidamente	Deficiências nos sistemas de informação gerencial e financeira	Perda das equipes contábil e financeira	Gestores não usam informação financeira para tomar decisões
Contas a pagar aumentando mais rápido que contas a receber	Dificuldade em “fechar o caixa”/ pagar as contas	Ativos super-estimados e passivos subestimados	Falta de foco no <i>core business</i> por parte dos gestores	Falta de planejamento
Má gestão do caixa	Estratégias e táticas da administração desalinhadas com o ambiente competitivo	Vendas declinando ao longo dos últimos trimestres	Perda de clientes	Reclamações de clientes aumentando por serviço ruim
Pouco trabalho em equipe	Orçamento constantemente desrespeitado ou ignorado	Perda de colaboradores chave	Declínio em margens, lucros e caixa, com aumento de despesas	Balço Patrimonial desajustado

# Agenda

- KPMG
- Cenário de instabilidade econômica – Contexto Macroeconômico e efeitos práticos para as empresas
- Diagnóstico da situação (Sinais da Crise)
- Estratégia, planejamento e implementação de planos de reestruturação / *Early Turnaround* (Abordagem)
- Considerações Finais
- Mesa Redonda – Discussão com os participantes

# O *early turnaround*: maior liberdade estratégica e tempo para desenvolver, negociar e implementar o plano



# Antes e Depois...

## O processo normal de crédito

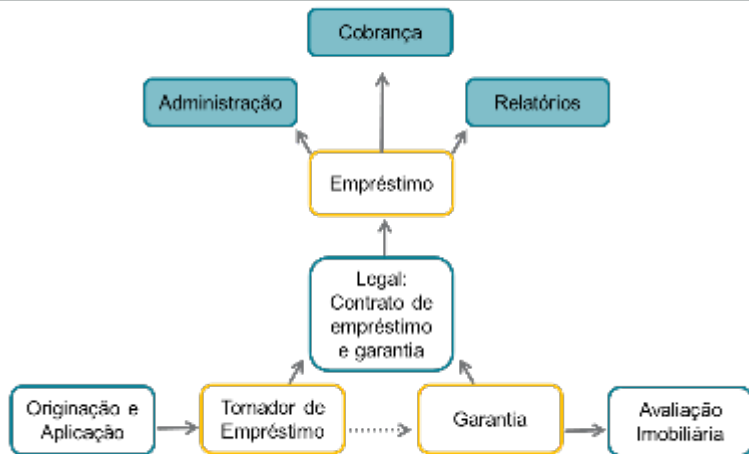


Foto: Stock/Unsplash/Adaptation/Free

## Complexidades envolvidas em situações especiais de crédito



Foto: Shutterstock/Quinn/Unsplash/Loan Bank

# Business Case 1

## Planejamento e implementação de planos de reestruturação financeira

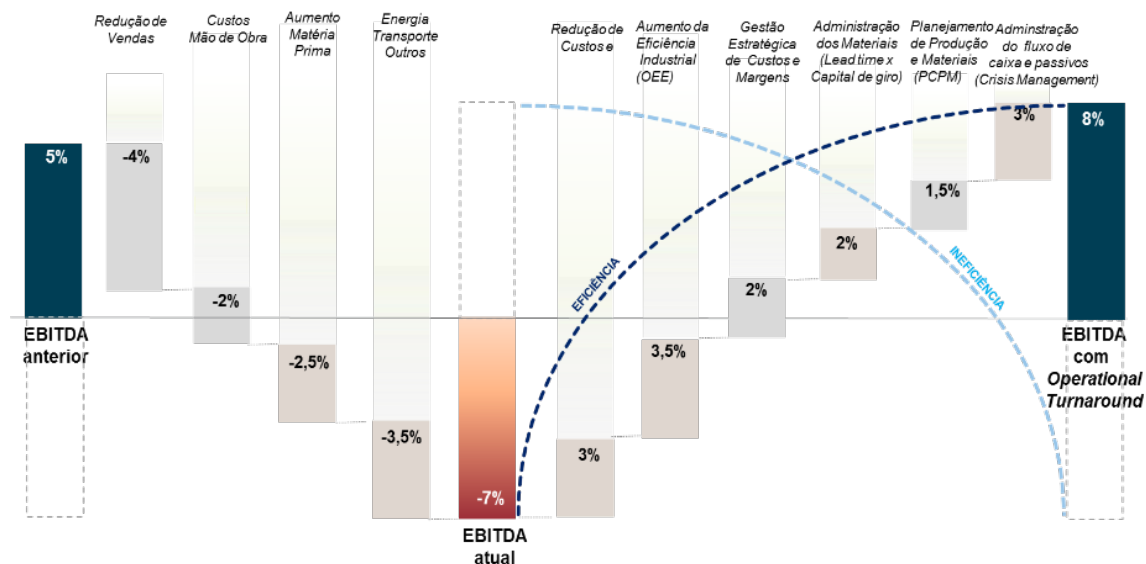
- Empresa do setor plástico
- Faturamento R\$ 100 mi / ano
- Dívida de R\$ 40 mi (Curto Prazo)



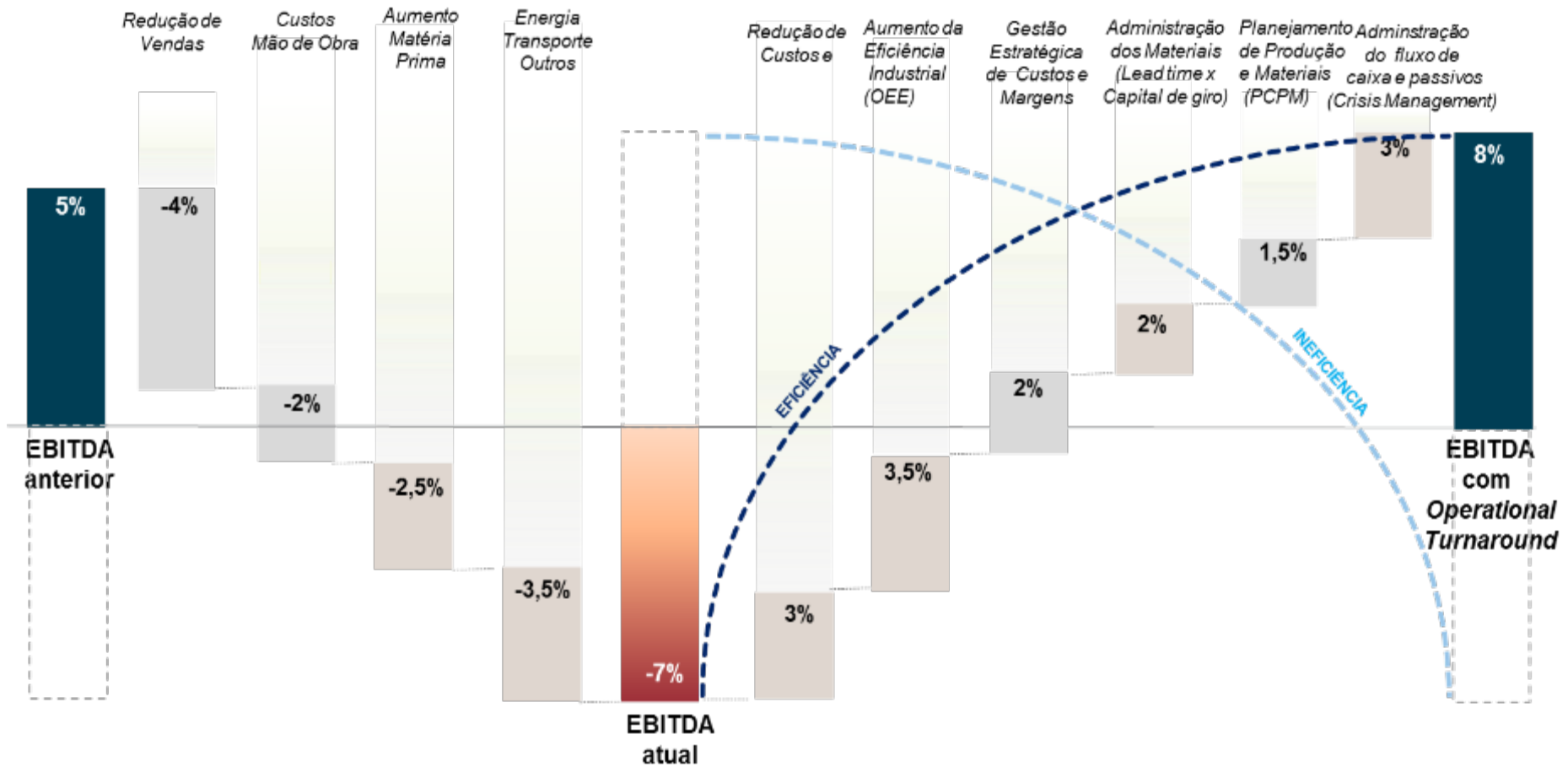
# Business Case 2

## Planejamento e implementação de planos de Turnaround

- Empresa do setor automotivo
- Faturamento R\$ 200 mi / ano
- Dívida de R\$ 180 mi
- Necessidade de capital
- Problemas na operação



# Reestruturação operacional



# Soluções - A abordagem completa

## Turnaround, Caixa e Controles para Atingir as Metas de Rentabilidade

Operacional	Financeira	Governança	Estratégica
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>RESULTADO</b></li><li>• Comercial</li><li>• Indústria</li><li>• Logística</li><li>• Compras</li><li>• Estoque</li><li>• Recursos Humanos</li><li>• Controladoria / Financeiro</li><li>• TI</li><li>• Imobilizado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>BALANÇO e CAIXA</b></li><li>• Controle e Visibilidade do fluxo de caixa</li><li>• Sistema de Custeio</li><li>• Análise de Receitas, Custos, Despesas e Margens</li><li>• Oportunidade de corte de custos e despesas</li><li>• Orçamento e Fechamento DRE Gerencial</li><li>• Comparativos de Mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>ORGANIZAÇÃO</b></li><li>• Comitê de Caixa</li><li>• Comitê Comercial / S&amp;OP</li><li>• Comitê de Reestruturação</li><li>• <i>Report</i> de caixa</li><li>• <i>Report</i> Comercial</li><li>• <i>Report</i> Fechamento DRE gerencial</li><li>• Sala de Guerra com Indicadores de Desempenho</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>LONGO PRAZO</b></li><li>• Foco nos principais produtos com margem positiva</li><li>• Sinergias</li><li>• Mercado de atuação</li><li>• Concorrentes</li><li>• Fornecedores</li><li>• Terceirização</li><li>• Plano de Investimentos</li><li>• Planejamento Estratégico</li></ul>

## Raio-x, Tomada de Controle e Plano de Reestruturação

# Business Case 3

## Analise de Opções (RJ, Reestruturação, Venda)

- Empresa do setor de aço / automotiva
- Faturamento R\$ 1 bi / ano (R\$ 600 mi atual)
- Dívida de R\$ 800 mi
- Venda de Ativos
- Captação de Recursos

# Agenda

- KPMG
- Cenário de instabilidade econômica – Contexto Macroeconômico e efeitos práticos para as empresas
- Diagnóstico da situação (Sinais da Crise)
- Estratégia, planejamento e implementação de planos de reestruturação / *Early Turnaround* (Abordagem)
- Considerações Finais
- Mesa Redonda – Discussão com os participantes

# Conclusões

- Empresas e credores mais informados buscando soluções eficazes
- Não ocultar o problema
- Gestão & Gestão + Mudar & Mudar = Gerar desconforto = Resultado
- Cash is King!
- Antecipar as conversas... Não tem solução fácil
- Resiliência



# Mensagem Final

“ *in preparing for battle I have always found that plans are useless, but planning is indispensable.* ”

**Dwight D. Eisenhower**  
(34<sup>th</sup> President of the United States)

# Agenda

- KPMG
- Cenário de instabilidade econômica – Contexto Macroeconômico e efeitos práticos para as empresas
- Diagnóstico da situação (Sinais da Crise)
- Estratégia, planejamento e implementação de planos de reestruturação / *Early Turnaround* (Abordagem)
- Considerações Finais
- Mesa Redonda – Discussão com os participantes

# Obrigado!



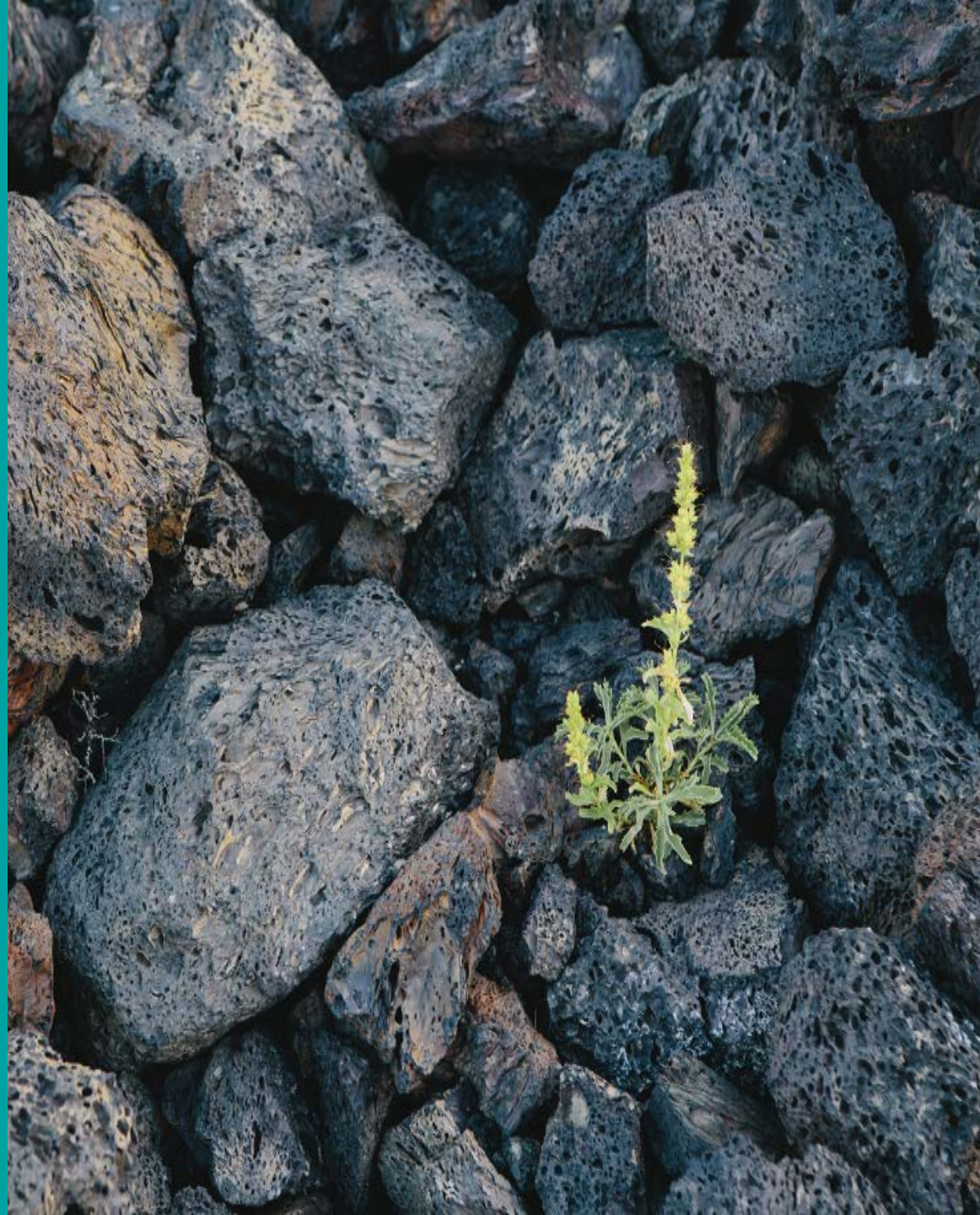
Jean Paraskevopoulos Neto  
Sócio  
+55 19 2129 - 8700  
jparaskevopoulos@kpmg.com.br



Christian Murayama  
Sócio  
+55 11 99137 - 1304  
cmurayama@kpmg.com.br



Francisco Clemente Pinto  
Diretor  
+55 11 99355 - 8177  
fclemente@kpmg.com.br



[kpmg.com/BR](http://kpmg.com/BR)

    /kpmgbrasil

© 2016 KPMG Corporate Finance Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. (KPDS 145822)

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.