KAYROS CONSULTORIA

expandir **POSSIBILIDADES**
e criar **CAMINHOS**
através do **CONHECIMENTO**

E-BOOK
ASSESSORIA EM TRANSAÇÕES ESTRATÉGICAS

GUIA PRÁTICO DE M&A PARA EMPRESÁRIOS

Vai vender ou comprar uma empresa?

Guia prático para entender o valor, avaliar riscos e preparar a negociação.

Para quem vende | **Para quem compra** | **Para quem avalia um novo sócio**

SUMÁRIO

Uma decisão importante merece perguntas melhores.

—	Apresentação · Como usar este guia	03
01	Antes do preço, defina o negócio	04
02	Para quem vende: prepare a empresa	05
03	Para quem compra: construa uma tese	06
04	Quanto vale? Valor, preço e dinheiro recebido	07–08
05	O que está sendo comprado ou vendido?	09
06	Investigação: transformar dúvidas em decisões	10–11
07	Da conversa ao fechamento	12
08	As condições também têm valor	13
09	Erros que merecem atenção cedo	14
10	Depois da assinatura, a operação continua	15
A	Autodiagnóstico · Quem vende	16
B	Autodiagnóstico · Quem compra	17
→	Seu próximo passo	18
K	Como a Kayros pode ajudar	19
R	Referências e leituras	20

APRESENTAÇÃO

Você recebeu uma proposta pela empresa. Ou encontrou um negócio que parece uma boa compra. O que precisa saber antes de responder?

A conversa pode começar pelo preço, mas a decisão envolve muito mais: o que será transferido, quais resultados se sustentam, quem ficará na operação, como os riscos serão tratados e quando o dinheiro mudará de mãos.

Este guia foi preparado para empresários, sócios e gestores que desejam vender, comprar ou avaliar a entrada de um novo sócio. Não é necessário conhecer o vocabulário do mercado financeiro para acompanhar a leitura.

M&A é a sigla em inglês para fusões e aquisições. Ao longo destas páginas, usamos expressões do dia a dia e traduzimos os termos que podem aparecer em propostas, reuniões e documentos.

Como usar

Leia primeiro a visão geral e o capítulo correspondente ao seu lado da mesa. Depois, marque as perguntas que sua empresa ainda não consegue responder com documentos. Use essas lacunas para orientar a preparação, não para atribuir uma nota artificial ao negócio.

AQUI VOCÊ ENCONTRA

1. Um percurso para quem vende e outro para quem compra.
2. Perguntas para entender valor, riscos e condições da negociação.
3. Exemplos fictícios que mostram por que preço e recebimento são diferentes.
4. Um roteiro de investigação e dois autodiagnósticos para organizar o próximo passo.

AVISO

Este é um guia informativo de gestão. Os exemplos são fictícios e não representam preços de mercado, propostas, clientes ou recomendações de investimento. A estrutura jurídica, tributária e contábil de cada operação exige análise própria por profissionais habilitados. Não há promessa de venda, valorização ou fechamento.

01 Antes do preço, defina o negócio

Uma proposta só pode ser comparada a outra quando está claro o que cada uma compra.

Imagine uma empresa que opera em imóvel dos sócios, usa uma marca registrada em nome do fundador e depende de uma licença de terceiro. A conversa sobre a "venda da empresa" ainda deixa perguntas importantes: o imóvel entra? A marca será transferida? A licença pode continuar após a mudança?

Como orientação de preparação, descreva o **perímetro**: o conjunto de participações, ativos, direitos, obrigações e atividades abrangidos pela operação. Não presuma que tudo o que a empresa utiliza pertence a ela ou será transferido.

QUATRO DECISÕES PARA COLOCAR NO PAPEL

A Objetivo

Você quer sair da operação, dividir risco, resolver sucessão, crescer ou acessar um mercado? Para quem compra, o objetivo pode ser adquirir capacidade produtiva, tecnologia, carteira ou equipe. Objetivos diferentes pedem desenhos diferentes.

B Objeto

A negociação envolve toda a participação dos sócios, apenas uma parte ou ativos e atividades específicos? Quais itens ficam de fora?

C Papel futuro

O vendedor permanece na gestão? O comprador terá controle ou compartilhará decisões? Quem responderá pela transição?

D Limites

Quais condições são indispensáveis, quais são negociáveis e quais justificam encerrar a conversa? Alinhe os sócios antes de assumir compromissos.

PARA SAIR DESTA ETAPA

Prepare uma página com objetivo, objeto, inclusões, exclusões, pessoas autorizadas a negociar e decisões que dependem dos sócios. Registre o que ainda precisa ser confirmado.

PERGUNTA PARA A PRIMEIRA REUNIÃO

"Quando falamos neste preço, estamos falando de quê, exatamente?"

02

PARA QUEM VENDE

Prepare a empresa

A história do negócio ganha força quando outra pessoa consegue verificá-la.

Como roteiro de gestão, comece pela consistência das informações e pela continuidade da operação. Organização documental ajuda a responder perguntas; não cria, por si só, resultado, cliente ou capacidade de execução.

Resultados que possam ser explicados

Reúna demonstrações contábeis, relatórios gerenciais, declarações fiscais e movimentações financeiras relevantes. Identifique diferenças e explique sua origem. Receita faturada, receita reconhecida e dinheiro recebido não devem ser tratados como o mesmo registro.

Se houver despesas pessoais dos sócios, remuneração fora do padrão da função ou eventos excepcionais, documente cada ajuste proposto. Retirar uma despesa do cálculo não a torna dispensável: se a função continuar necessária, haverá um custo de substituição a considerar.

Um negócio que consiga continuar

Mapeie o que depende diretamente do dono: clientes, decisões de preço, fornecedores, licenças, conhecimento técnico e acesso a sistemas. Para cada dependência, pergunte como a empresa funcionará se essa pessoa reduzir sua presença.

Organize contratos relevantes, titularidade de ativos, compromissos financeiros e contingências conhecidas. Antecipar a investigação interna permite decidir o que corrigir, explicar ou levar à negociação de forma transparente.

MATERIAL MÍNIMO DE PREPARAÇÃO

1. Resumo do negócio, produtos, clientes e responsáveis pela operação.
2. Histórico financeiro conciliado e explicação dos ajustes propostos.
3. Lista de dívidas, garantias, compromissos e investimentos necessários.
4. Mapa de dependências, riscos conhecidos e documentos faltantes.
5. Alinhamento dos sócios sobre venda, permanência e condições essenciais.

ATENÇÃO

Não apresente projeções como contratos. Uma oportunidade comercial, uma proposta enviada e uma receita recorrente contratada têm níveis diferentes de comprovação.

03

PARA QUEM COMPRA

Construa uma tese

O negócio pode ser bom e, ainda assim, não ser uma boa compra para você.

Antes de aprofundar a negociação, escreva por que a aquisição faz sentido, o que precisa ser verdadeiro para justificá-la e quais descobertas mudariam sua decisão. Este é um roteiro de análise, não um critério universal de aprovação.

O que você espera ganhar?

Entrar em uma região, contratar uma equipe por meio da aquisição, ampliar capacidade ou combinar produtos são hipóteses distintas. Transforme a intenção em uma pergunta verificável: qual ativo, contrato, competência ou relação comercial permite obter o ganho esperado?

Sinergia é um benefício esperado da combinação dos negócios. Como proposta de análise, registre cada benefício com responsável, dependências, custo de implantação e evidência. Não some uma economia duas vezes nem trate receita adicional como se não exigisse equipe, investimento ou capital de giro.

Para este roteiro, pense no **capital de giro** como os recursos necessários para sustentar o intervalo entre os pagamentos da operação e os recebimentos das vendas.

Na negociação, a definição usada no ajuste de preço precisa ser explicitada; não presuma que seja apenas o saldo bancário.

Quanto dinheiro será necessário?

Além da contraprestação ao vendedor, avalie os desembolsos e compromissos da operação: investigação, assessoria, financiamento, investimentos, recomposição de estoques e contas a receber, transição de sistemas e retenção de pessoas. A lista deve ser adaptada ao caso.

Verifique a origem dos recursos e as condições para disponibilizá-los. Uma intenção de financiamento não deve ser apresentada como dinheiro contratado e liberado.

Você consegue integrar?

Quem vai conduzir a empresa no primeiro dia? Quais decisões podem esperar? Quais clientes, pessoas ou fornecedores precisam de um plano específico de continuidade? Prepare essas respostas antes de depender delas para sustentar a compra.

EM RESUMO

Defina seu limite com base na análise econômica e na capacidade de execução. A proposta de outro comprador não substitui a sua tese.

04 Quanto vale a empresa?

Valor é uma conclusão condicionada a premissas; preço é uma condição da negociação.

Na avaliação econômica, os fluxos de caixa esperados, seu crescimento e sua incerteza ajudam a explicar o valor. O cálculo depende de premissas que precisam de suporte; sofisticação matemática não elimina a incerteza.[2]

TRÊS CAMINHOS QUE PODEM ENTRAR NA ANÁLISE

1

Fluxo de caixa descontado

Relaciona o valor aos fluxos futuros esperados, trazidos à data da avaliação por uma taxa compatível com o risco. Exige explicitar crescimento, margens, reinvestimento e financiamento, conforme o fluxo escolhido.[2]

2

Comparação com referências

Usa preços ou indicadores de negócios comparáveis. A utilidade depende da qualidade da comparação: atividade, porte, risco, crescimento e estrutura financeira não podem ser ignorados.[2]

3

Abordagem baseada em ativos

Examina os ativos e as obrigações relevantes. O valor contábil não deve ser presumido como preço de venda, e o conjunto em funcionamento pode diferir da soma de itens isolados.[2]

O QUE PEDIR A QUEM APRESENTA UMA AVALIAÇÃO

Como roteiro de revisão, peça data-base, perímetro, método, premissas, origem dos dados, ajustes e cenários. Pergunte o que aconteceria com a conclusão se uma premissa importante não se confirmasse.

Não adote um “múltiplo do setor” sem saber qual resultado ele multiplica e de onde veio. Uma referência sem transação identificada, data e condições é uma lacuna a investigar.

EM RESUMO

Uma faixa de valor pode ajudar a negociar. Ela não garante comprador, financiamento, preço ou recebimento.

04 · CONTINUAÇÃO

Valor, preço e dinheiro recebido

Um número anunciado não conta toda a história econômica da operação.

O valor das operações, frequentemente chamado de **enterprise value (EV)**, e o valor da participação dos sócios, **equity value**, são conceitos diferentes. A passagem entre eles deve considerar a estrutura financeira e o perímetro de forma consistente.[3]

EXEMPLO INTEIRAMENTE FICTÍCIO — VALORES EM R$ MILHÕES

Suponha uma venda de 100% das participações, com a seguinte convenção negociada. O caixa necessário à operação já está refletido na avaliação; somente o excedente entra na ponte abaixo. Não há outros ajustes neste exemplo.

PONTE ILUSTRATIVA	VALOR
Valor das operações adotado na hipótese	10,0
Menos: dívida financeira definida na hipótese	(2,4)
Mais: caixa excedente definido na hipótese	0,4
Valor de referência para 100% das participações	**8,0**

Memória de cálculo: 10,0 – 2,4 + 0,4 = 8,0. Essa ponte é simplificada. Não substitui a definição contratual de dívida, caixa, capital de giro e demais ajustes, nem um balanço de fechamento.

Agora suponha que os R$ 8,0 milhões sejam fixos, pagos assim — com até R$ 2,0 milhões adicionais condicionados a metas futuras:



- **6,0** no fechamento
- **1,6** em parcela futura
- **0,4** retido em garantia, liberação sujeita às condições pactuadas
- **até 2,0** *earn-out* condicionado a metas — não é recebimento assegurado

LEITURA CORRETA

Preço fixo nominal de **R$ 8,0 milhões**; máximo nominal de **R$ 10,0 milhões** se todo o adicional for devido; entrada no fechamento de **R$ 6,0 milhões**. Esses valores são anteriores a tributos e custos. As parcelas futuras e a retenção exigem análise de prazo, risco e condições; o máximo nominal não equivale a valor presente.

ATENÇÃO

Não some o mesmo risco duas vezes: se ele já alterou o resultado ou o fluxo projetado, examine se cabe novo ajuste no valor ou no preço.

05 O que está sendo comprado ou vendido?

Participação dos sócios, ativos e aporte na empresa são objetos diferentes.

As distinções abaixo organizam a conversa econômica. Os efeitos jurídicos, tributários, trabalhistas e contábeis dependem do desenho concreto e precisam de análise específica.

OBJETO A

Compra de participação

O comprador adquire quotas ou ações de um sócio. Pergunte qual percentual, quais direitos o acompanham, quem recebe o preço e quais obrigações permanecem na sociedade. Não presuma que adquirir participação minoritária concede poder para dirigir a operação.

OBJETO B

Compra de ativos ou de uma atividade

A negociação pode envolver equipamentos, marca, contratos ou uma unidade de negócio. Identifique cada item e suas dependências. Não presuma que contratos, licenças, pessoas e autorizações acompanhem automaticamente os ativos, nem que essa estrutura afaste toda responsabilidade por fatos anteriores.

OBJETO C

Aporte de capital

Na linguagem de mercado, o investimento primário direciona recursos à empresa; a compra secundária remunera o sócio que vende sua participação. Uma operação pode combinar os dois movimentos. Confirme os destinatários e a documentação de cada parcela.

EXEMPLO FICTÍCIO — **R$ 2,0 MILHÕES**



1,5 · aporte — entra na empresa

0,5 · compra da participação do fundador

Se R$ 2 milhões forem divididos em R$ 1,5 milhão de aporte e R$ 0,5 milhão de compra de participação do fundador, somente R$ 1,5 milhão entra na empresa por esses movimentos. Não se pode deduzir o percentual adquirido sem conhecer os termos da operação.

SE OS SÓCIOS CONTINUAREM JUNTOS

Como pauta de negociação, discutam orçamento, acesso a informações, distribuição de resultados, novos aportes, entrada de terceiros, saída e solução de impasses. Percentual econômico e poder de decisão precisam ser lidos em conjunto com os direitos pactuados.

EM RESUMO

Antes de comparar propostas, identifique objeto, destinatário dos recursos e direitos associados.

06 Investigação: transformar dúvidas em decisões

Due diligence é a investigação organizada do negócio. Aqui, ela começa pelas perguntas que podem mudar a decisão.

O roteiro abaixo é uma proposta de trabalho, não uma lista obrigatória ou suficiente para todas as empresas. Cada frente deve ter responsável técnico, escopo e evidências adequados ao risco.

FRENTE	PERGUNTA CENTRAL	EVIDÊNCIAS A SOLICITAR
Financeira	O resultado se sustenta e se converte em caixa?	Demonstrações, conciliações, recebíveis, estoques, dívidas e ajustes explicados.
Comercial	Quanto depende de poucos clientes ou pessoas?	Contratos, histórico por cliente, cancelamentos, descontos e carteira em negociação.
Societária	Quem detém e pode transferir os direitos?	Atos societários, composição do capital, acordos, poderes e gravames.
Tributária e trabalhista	Quais exposições e obrigações precisam ser apuradas?	Apurações, declarações, pagamentos, processos e práticas efetivas.
Operacional	A operação continua sem interrupção?	Capacidade, manutenção, fornecedores críticos, seguros e investimentos necessários.
Tecnologia e intangíveis	A empresa possui ou pode usar o que oferece?	Registros, cessões, licenças, contratos, acessos e dependências técnicas.

Acrescente, conforme o negócio, frentes ambientais, imobiliárias, regulatórias, de integridade e proteção de dados. A ausência de uma frente neste quadro não significa ausência de risco.

O QUE FAZER COM UM ACHADO

Registre o fato ou a dúvida, o documento de suporte, o impacto possível e o que ainda não é conhecido. Decida se pede aprofundamento, correção anterior ao fechamento, mudança de preço, proteção contratual ou interrupção da negociação. São alternativas para discussão, não soluções automáticas.

EM RESUMO

“Não encontramos” só é útil quando se explica onde, como e até quando foi procurado.

06 · CONTINUAÇÃO

Organize a informação e proteja o acesso

Uma pasta cheia não substitui uma resposta confiável.

O **data room** é o ambiente organizado de documentos da transação. Como recomendação de gestão, mantenha índice, responsável, data de atualização e controle de versões. Use um registro de perguntas e respostas para evitar que uma explicação relevante fique apenas em uma conversa.

ESTRUTURA INICIAL SUGERIDA

01	Sociedade, participações e poderes.
02	Demonstrações, relatórios financeiros e conciliações.
03	Tributos, pessoal e contingências.
04	Clientes, fornecedores e contratos relevantes.
05	Operação, ativos, tecnologia, marcas e licenças.
06	Regulação, integridade, dados pessoais e segurança.
07	Propostas, decisões e documentos da própria transação.

Nem todo documento deve circular na primeira conversa

Defina etapas de acesso e responsáveis pela liberação. Para dados pessoais, o tratamento deve observar finalidade, necessidade e segurança; a existência de um acordo de confidencialidade não dispensa avaliar os requisitos aplicáveis ao compartilhamento.[6]

Como medidas de preparação, avalie relatórios agregados, ocultação de informações desnecessárias, acessos restritos e registro de consultas. A técnica escolhida precisa funcionar para o conteúdo concreto: retirar nomes não garante, por si só, anonimização.

Entre concorrentes, a troca de informações sensíveis merece cuidado específico. O guia do Cade examina esse risco e medidas como equipes independentes para analisar informações restritas, os chamados **clean teams**.[4]

Essas equipes não são obrigatórias em toda negociação nem tornam qualquer compartilhamento permitido; o acesso e o uso das informações precisam de limites definidos para a operação.[4]

ATENÇÃO

Registre a diferença entre “documento não localizado”, “informação não aplicável” e “informação ainda não fornecida”. Silêncio não é resposta negativa.

07 Da conversa ao fechamento

O nome do documento não basta para saber o que já foi assumido.

Use o percurso abaixo como orientação. A sequência, os instrumentos e os efeitos dependem da operação. A revisão jurídica deve examinar o conteúdo de cada documento antes de sua assinatura.

1	**Conversa inicial e confidencialidade**	Alinhar objetivo e informações que podem circular. O **NDA** é o acordo de confidencialidade; seu escopo precisa ser entendido antes do acesso aos dados.
2	**Proposta e condições iniciais**	Cartas de intenção, memorandos e *term sheets* podem registrar preço, objeto e condições. Não suponha que tudo seja vinculante ou que nada seja: confidencialidade, exclusividade e outras obrigações exigem leitura específica.
3	**Investigação e estrutura**	Examinar informações, definir financiamento e avaliar efeitos contábeis, tributários, societários e regulatórios. Atualizar a leitura econômica diante dos achados.
4	**Contratos definitivos**	Detalhar objeto, preço, ajustes, declarações, responsabilidades, condições e mecanismos de execução. Assinatura e fechamento podem ocorrer em momentos diferentes.
5	**Condições anteriores ao fechamento**	Confirmar aprovações e consentimentos exigíveis, recursos e demais obrigações. Quando a operação estiver sujeita ao controle prévio do Cade, é necessário aguardar a decisão final que autorize sua consumação e observar as condições aplicáveis. A assinatura não autoriza antecipar a integração.[5]
6	**Fechamento e transição**	Verificar pagamentos, transferências e atos necessários à operação concreta. Manter uma lista de obrigações que continuam depois disso.

EM RESUMO

Anúncio, proposta, assinatura, aprovação, pagamento e transferência são acontecimentos distintos. Ao relatar o andamento, diga qual marco foi efetivamente comprovado.

08 As condições também têm valor

Uma boa análise compara o conjunto da proposta.

O quadro a seguir é uma pauta para negociação e revisão técnica. Não recomenda cláusulas prontas nem antecipa seus efeitos jurídicos.

CONDIÇÃO EM DISCUSSÃO	PERGUNTA QUE PRECISA DE RESPOSTA
Pagamento parcelado	Quem assume o risco de crédito, qual a correção, quais garantias e como se prova o pagamento?
Parcela condicionada a metas	Qual indicador, período, regra contábil e forma de apuração? Quem poderá afetar o resultado?
Retenção ou conta de garantia	O que fica retido, para cobrir quais eventos e em quais condições pode ser liberado?
Ajuste de preço	Qual data-base, definição de dívida, caixa e capital de giro? Quem apura e resolve divergências?
Permanência do fundador	Qual função, autoridade, remuneração, duração e plano de substituição?
Responsabilidades posteriores	Quais fatos, limites, procedimentos e garantias serão examinados pelos assessores?
Sociedade compartilhada	Quem decide, quem fiscaliza, como se financia o negócio e como se trata um impasse?

EXERCÍCIO SEM NÚMERO MÁGICO

Imagine duas propostas com o mesmo valor nominal. Uma prevê pagamento imediato; outra combina parcelas futuras e metas que dependem da gestão do comprador. Elas não podem ser consideradas economicamente equivalentes sem analisar prazo, risco, controle e proteções.

A melhor condição para uma parte também pode tornar a execução inviável para a outra. Ao discutir a estrutura, explicite o problema que cada mecanismo tenta resolver e seu custo econômico.

ATENÇÃO

Um *earn-out* pode acomodar uma divergência de expectativas. Não transforma uma previsão em dinheiro garantido nem elimina o risco de disputa sobre a apuração.

09 Erros que merecem atenção cedo

Este quadro reúne situações hipotéticas para orientar a revisão do processo. Não é um ranking estatístico.

SITUAÇÃO	SINAL DE ALERTA	RESPOSTA DE PREPARAÇÃO
Comparar só o preço	Propostas com objetos ou pagamentos diferentes aparecem como equivalentes.	Reconciliar perímetro, destinatários, prazos e condições.
Tratar faturamento como caixa	Contas a receber crescem sem explicação e o caixa não acompanha as vendas.	Investigar recebimento, inadimplência e capital de giro.
Retirar custos que continuarão	A avaliação elimina a remuneração do dono sem prever quem exercerá sua função.	Documentar ajustes e custos de substituição.
Vender a mesma sinergia duas vezes	Receita adicional e redução de custo usam a mesma premissa sem conciliação.	Separar benefícios, dependências e despesas de implantação.
Tratar certidão como investigação completa	A conclusão ignora práticas, contratos e períodos fora do escopo consultado.	Explicitar cobertura e limitações de cada evidência.
Liberar tudo na primeira reunião	Dados de clientes, preços e pessoas circulam sem necessidade definida.	Escalonar acesso e obter análise de sigilo, dados e concorrência.
Depender de um só negociador	Não está claro quem aprova preço, exclusividade e compromisso financeiro.	Definir poderes e decisões reservadas aos sócios.
Deixar a transição para depois	O plano não identifica quem mantém clientes, acessos e pagamentos.	Organizar responsáveis e dependências antes do fechamento.

EM RESUMO

Pressão de prazo merece uma resposta concreta: qual evidência falta, qual decisão depende dela e quem pode aceitar o risco remanescente?

10 Depois da assinatura, a operação continua

A tese da compra precisa caber na rotina da empresa.

Como orientação de gestão, planeje a transição antes de depender dela, respeitando os limites legais e contratuais de atuação antes do fechamento. Planejar integração não significa começar a exercer controle ou coordenar concorrentes antecipadamente.[4, 5]

Na preparação para o fechamento

Defina responsáveis por caixa, pessoas, clientes, fornecedores, tecnologia e obrigações da transação. Estabeleça quais decisões só poderão ser executadas depois do fechamento e das aprovações pertinentes.

Organize uma lista de continuidade: acessos que precisam ser transferidos, pagamentos essenciais, assinaturas autorizadas, contratos críticos e responsáveis por incidentes. O acesso do fundador a uma conta pessoal ou senha não é plano de transição.

Depois do fechamento

Confira se os pagamentos e transferências ocorreram como previsto. Acompanhe ajustes de preço, parcelas futuras, garantias, obrigações remanescentes e metas condicionais, quando existentes.

Use indicadores coerentes com a tese: permanência de clientes e pessoas essenciais, continuidade do serviço, geração de caixa e execução dos investimentos. Antes de atribuir um desvio à aquisição, compare a base de medição e as mudanças no negócio.

Se o vendedor permanecer

Combine função, alçadas e reporte de maneira executável. A transição exige distinguir a história do fundador das responsabilidades futuras. Se houver metas de preço condicionadas ao resultado, trate a governança da apuração desde a negociação.

EM RESUMO

Na revisão da compra, pergunte também o que não deve mudar de imediato. Preservar uma competência crítica pode ser mais importante do que padronizar rapidamente um processo.

A

AUTODIAGNÓSTICO

Quem vende

Marque: documentado, parcial, não disponível ou não aplicável. Para “não aplicável”, registre a justificativa. Este roteiro não atribui nota de prontidão nem substitui investigação.

Nº	PERGUNTA	DOCU-MENTADO	PARCIAL	NÃO DISP.	NÃO APLIC.
01	Os sócios concordam sobre objetivo, objeto e condições essenciais da venda?	☐	☐	☐	☐
02	Está claro quem pode negociar e quem precisa aprovar cada compromisso?	☐	☐	☐	☐
03	Há conciliação entre contabilidade, gestão, tributos e movimentação financeira?	☐	☐	☐	☐
04	Os ajustes apresentados ao resultado têm evidência e justificativa?	☐	☐	☐	☐
05	Dívidas, garantias, compromissos e necessidades de caixa estão mapeados?	☐	☐	☐	☐
06	Clientes relevantes, concentração e condições dos contratos podem ser verificados?	☐	☐	☐	☐
07	Ativos, marca, tecnologia e direitos utilizados têm titularidade e condições de uso identificadas?	☐	☐	☐	☐
08	A empresa sabe quais funções e relações dependem diretamente do fundador?	☐	☐	☐	☐
09	Contingências conhecidas e documentos faltantes estão registrados com responsáveis?	☐	☐	☐	☐
10	A expectativa de preço distingue participação vendida, caixa recebido e parcelas condicionais?	☐	☐	☐	☐
11	Há um plano de acesso a documentos que considere sigilo, dados pessoais e concorrência?	☐	☐	☐	☐
12	Existe proposta de transição com funções, responsáveis e dependências?	☐	☐	☐	☐

TRANSFORME RESPOSTAS EM TRABALHO

Escolha as lacunas que podem alterar o objeto, o resultado apresentado ou a capacidade de continuar operando. Para cada uma, registre evidência necessária, responsável e condição para considerar a resposta suficiente.

Uma resposta parcial pode permitir avançar com uma condição explícita. Outra pode exigir interromper a negociação. A decisão depende da materialidade e do risco concreto, não da contagem de respostas positivas.

PRIMEIRA ENTREGA ÚTIL

Uma lista curta de questões relevantes que você consegue explicar antes que o comprador as descubra sem contexto.

B

AUTODIAGNÓSTICO

Quem compra

Marque: documentado, parcial, não disponível ou não aplicável. As perguntas ajudam a organizar a decisão; não certificam a segurança da aquisição.

Nº	PERGUNTA	DOCU-MENTADO	PARCIAL	NÃO DISP.	NÃO APLIC.
01	A tese explica por que comprar faz sentido em comparação com crescer por outros caminhos?	☐	☐	☐	☐
02	O perímetro identifica o que entra, o que fica fora e as dependências de terceiros?	☐	☐	☐	☐
03	A análise distingue resultado contábil, geração de caixa e investimentos necessários?	☐	☐	☐	☐
04	As premissas de valor têm origem, data, responsável e status de validação?	☐	☐	☐	☐
05	Sinergias estão separadas da operação atual, com custos e dependências registrados?	☐	☐	☐	☐
06	O limite de recursos considera preço, financiamento, investigação e transição?	☐	☐	☐	☐
07	O acesso ao financiamento está comprovado ou ainda depende de aprovação?	☐	☐	☐	☐
08	A investigação tem escopo, responsáveis, limitações e perguntas prioritárias?	☐	☐	☐	☐
09	Os efeitos societários, tributários, trabalhistas e regulatórios foram submetidos à análise competente?	☐	☐	☐	☐
10	A proposta distingue preço fixo, parcelas futuras, retenções e valores condicionais?	☐	☐	☐	☐
11	Existe plano de continuidade para pessoas, clientes, fornecedores e sistemas críticos?	☐	☐	☐	☐
12	Está claro quais achados justificam renegociar, aprofundar ou encerrar o processo?	☐	☐	☐	☐

FAÇA O TESTE DA EXPLICAÇÃO

Tente explicar a compra a alguém que não participou das negociações. Essa pessoa conseguiria identificar o que você compra, por que vale a pena, como será pago e quais fatos podem invalidar a tese?

Se a explicação depender de “depois resolvemos”, identifique a decisão adiada e quem assumirá seu risco. Nem toda incerteza impede a compra; toda incerteza relevante precisa de tratamento consciente.

PRIMEIRA ENTREGA ÚTIL

Uma tese de aquisição que possa ser contrariada por evidências, não apenas confirmada pelo entusiasmo.

Seu próximo passo

Você não precisa resolver toda a transação na primeira semana. Precisa saber qual decisão vem antes da próxima.

Este é um roteiro de preparação, sem prazo ou ordem obrigatórios. Ajuste-o ao estágio do negócio e à disponibilidade de informação.

ESTÁGIO 1

Se você está começando

Escreva o objetivo, o perímetro preliminar e os limites. Escolha quem coordena a preparação e quem aprova compromissos. Liste os documentos que já existem e as lacunas materiais. Uma proposta recebida pode ajudar a tornar as perguntas concretas, sem dispensar análise.

ESTÁGIO 2

Se já recebeu ou pretende fazer uma proposta

Monte uma ficha com participação ou ativos envolvidos, destinatário dos recursos, preço e condições. Diferencie o que está fixado, o que depende de investigação e o que continua desconhecido. Encaminhe documentos para análise antes de assumir obrigações.

ESTÁGIO 3

Se a investigação já começou

Priorize as questões que podem mudar a decisão. Atualize o registro de achados e a análise econômica. Acompanhe quem responde, qual evidência falta e o que precisa ser resolvido antes de assinar ou fechar.

FICHA PARA LEVAR À PRIMEIRA REUNIÃO

Objetivo e lado da mesa	Compra, venda ou entrada de sócio.
Objeto	Participação, ativos, atividade ou combinação a examinar.
Estágio	Conversa, proposta, investigação, assinatura ou fechamento.
Questão principal	A decisão que hoje está travada.
Evidência disponível	O que permite avançar e o que ainda falta.

EM RESUMO

Uma decisão bem preparada admite três caminhos: avançar, mudar as condições ou não fazer a operação.

KAYROS CONSULTORIA

Como a Kayros pode ajudar

O preparo para a transação começa antes da primeira reunião com o investidor.

A Assessoria em Transações Estratégicas da Kayros Consultoria reúne diagnóstico estratégico e de riscos, preparação para investigação, organização de documentos, suporte à avaliação e posicionamento ao longo da negociação.[1]

Transformar informação em decisão

A preparação deve conectar a história do negócio às evidências: o que sustenta o resultado, quais dependências merecem atenção, quais condições precisam entrar na conversa e o que ainda não pode ser afirmado.

Para quem vende, o ponto de partida pode ser um diagnóstico de preparação. Para quem compra, pode ser a organização da tese, do escopo de investigação e das perguntas críticas. A contratação e as entregas precisam refletir o estágio e o escopo de cada operação.

As frentes financeira, contábil, jurídica e operacional devem conversar entre si, com responsabilidades profissionais definidas. A assessoria não elimina riscos nem garante preço ou fechamento.

Vamos organizar a sua próxima decisão?

CONHEÇA A ASSESSORIA
kayrosconsultoria.com › Transações Estratégicas

E-MAIL
contato@kayrosconsultoria.com

WHATSAPP
(62) 3324-4849

Conteúdo informativo. Não constitui laudo de avaliação, parecer jurídico, oferta de intermediação ou recomendação de investimento. Exemplos fictícios, sem identificação de clientes ou transações reais. Aplicações concretas dependem de documentos, premissas e revisão profissional próprios.

FONTES

Referências e leituras

Fontes consultadas em 11/11/2026 (BRT). Os números no texto apontam para estas referências. Roteiros, perguntas e checklists são propostas de organização deste guia; não são exigências legais universais.

1 **Kayros Consultoria** — Assessoria em Transações Estratégicas
kayrosconsultoria.com/areas-de-atuacao/assessoria-em-transacoes-estrategicas

2 **Aswath Damodaran / NYU Stern** — An Introduction to Valuation
pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/background/valintro.htm

3 **Aswath Damodaran / NYU Stern** — Financial Ratios and Measures
pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/definitions.html

4 **Cade** — Guia para Análise da Consumação Prévia de Atos de Concentração Econômica (2015)
cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/gun-jumping-versao-final.pdf

5 **Câmara dos Deputados** — Lei nº 12.529/2011, texto atualizado, art. 88
www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2011/lei-12529-30-novembro-2011-611850-normaatualizada-pl.html

6 **Ministério da Saúde** — LGPD, princípios
www.gov.br/saude/pt-br/acesso-a-informacao/lgpd/principios

NOTA SOBRE AS FONTES

As fontes de avaliação sustentam conceitos, não os valores fictícios utilizados. O guia do Cade é uma orientação institucional de 2015; a lei deve ser lida em sua versão vigente e o enquadramento de cada operação exige análise específica. Dados pessoais e concorrência não se resolvem apenas com um acordo de confidencialidade.