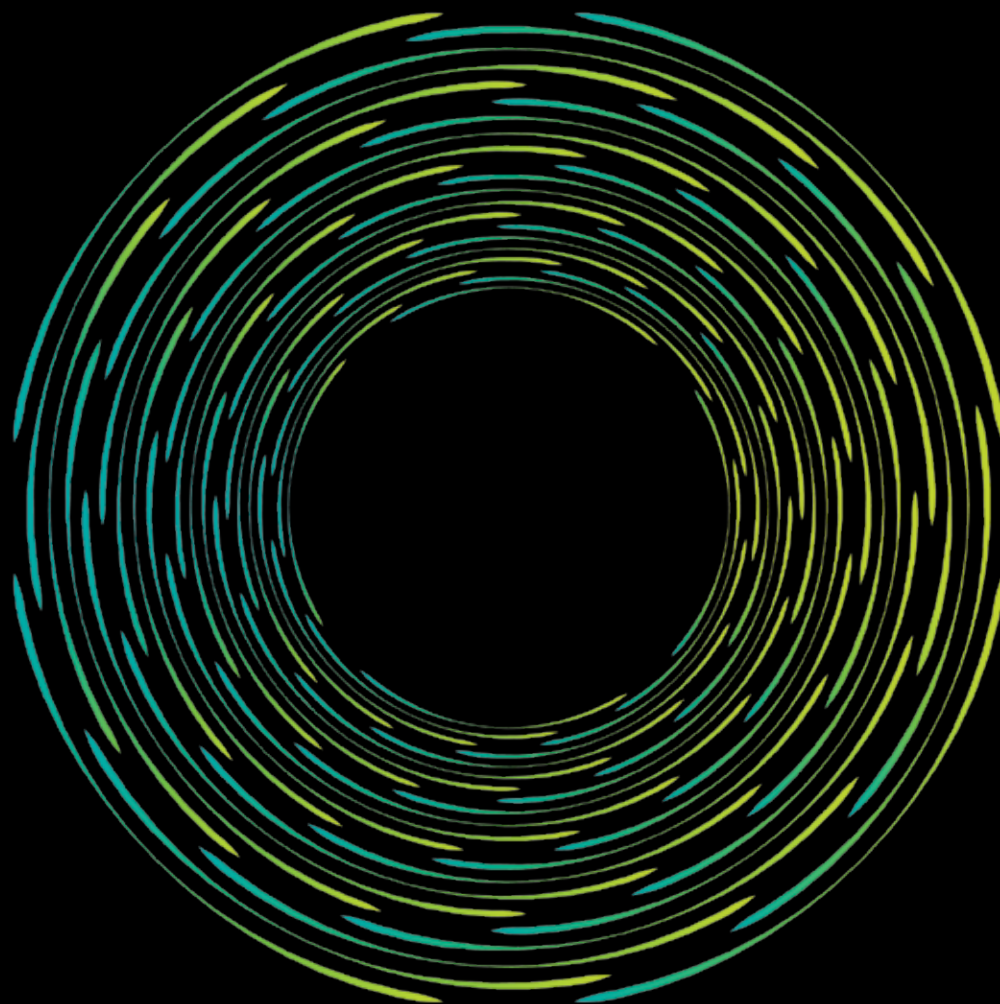


Deloitte.



LatAm Eminence

Desafios e melhores práticas para alienações
e fechamentos de empresas de serviços
financeiros na América Latina

Índice

Sumário executivo	3
Estado atual do mercado na América Latina	4
Melhores práticas	9
Experiência da Deloitte	10
Contatos	11

Sumário executivo



No mundo todo, os bancos estão trabalhando para definir quais mercados, empresas, segmentos de clientes e produtos realmente agregam valor a suas operações. Muitos agentes-chave estão focando suas estratégias em fortalecer operações já consideradas como bem posicionadas. Em paralelo, racionalizaram sua participação global, eliminando negócios não estratégicos e deixando mercados com baixo desempenho por meio de wind-downs e fusões e aquisições (mergers and acquisitions, M&A na sigla em inglês).



Além da tendência estratégica de foco na atividade principal e em locais específicos, o recente ambiente de negócios global na América Latina tem sido um catalisador para que bancos globais saiam da região, devido a uma ampla gama de forças internas e externas. O ambiente de serviços financeiros na América Latina traz desafios regionais específicos, o que acelerou as estratégias de saída de algumas das grandes instituições de serviços financeiros. Desafios regionais, tais como o crescimento negativo do Produto Interno Bruto (PIB), combinados com instabilidade política, aumentaram a complexidade de executar operações locais. Isso, juntamente com o aumento de custos de regulamentação de serviços financeiros e dos custos de conformidade, apenas serviu para acelerar as estratégias de saída entre instituições globais. Recentemente, a América Latina enfrentou crescimento baixo ou negativo do Produto Interno Bruto (PIB). Combinado com fatores políticos e econômicos, o ambiente de negócios tornou-se mais complexo. Isso é ampliado para o setor de serviços financeiros devido à regulação mais intensa e ao custo de conformidade.



Seja por razões estratégicas ou operacionais, empresas que planejam deixar a América Latina enfrentarão muitos desafios, tais como:

- Potencial impacto no valor da franquia ou marca;
- Aumento de demissões voluntárias e diminuição no engajamento de funcionários;
- Riscos regulatórios ao realizar saídas do país;
- Risco regulatório para continuar a atender às solicitações regulatórias específicas, após o encerramento das operações de negócios, sem funcionários locais.



Melhores práticas para as instituições financeiras atenuarem esses desafios:

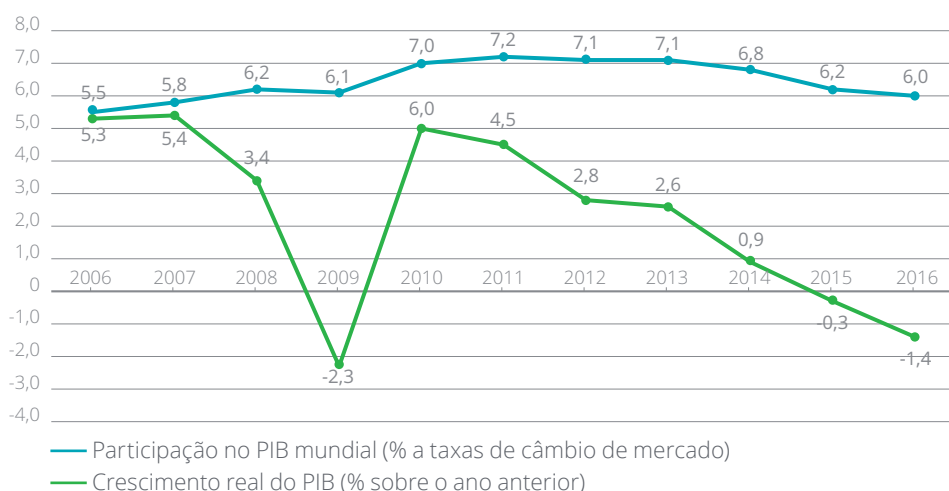
- Desenvolvimento de um protocolo de comunicação e mensagens personalizadas para funcionários, clientes e outras partes interessadas com o objetivo de reduzir a incerteza;
- Garantia de que líderes sêniores locais estejam engajados e comprometidos;
- Governança de projeto clara e de um protocolo de tomada de decisão;
- Designação de uma equipe globalmente experiente para conduzir iniciativas complexas, com habilidades para abordar rapidamente uma variedade de interdependências, tarefas e decisões.

Estado atual do mercado na América Latina

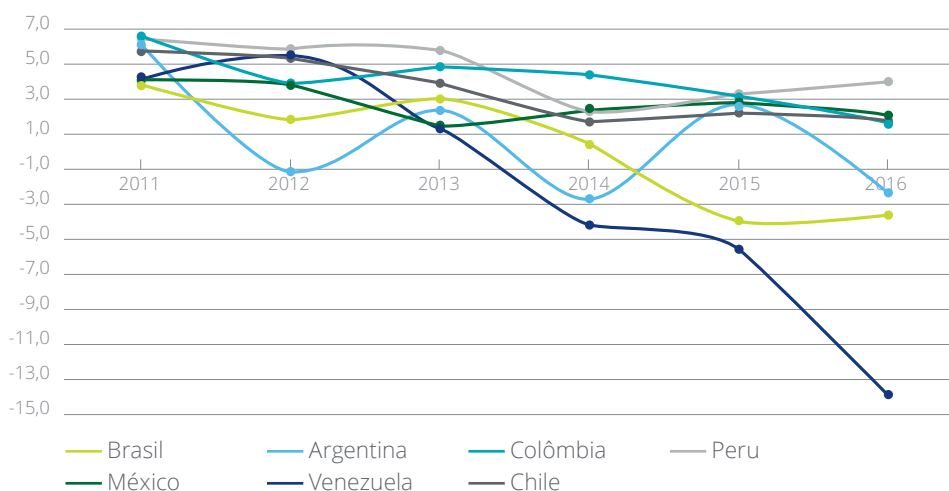
A América Latina tem enfrentado um crescimento baixo ou negativo do PIB, instabilidade política e econômica, o que tem dificultado o ambiente de negócios para instituições financeiras

Apesar do crescimento significativo da América Latina nas últimas décadas, empresas da região têm enfrentado um cenário desafiador nos últimos anos. Esse cenário ocorre principalmente devido ao crescimento lento ou negativo de países como Peru, México e Colômbia, bem como a recente crise política e econômica que tem restringido a expansão no Brasil, Argentina e Venezuela.

Participação da América Latina no PIB mundial (%)



Crescimento real do PIB de países da América Latina (% sobre o ano anterior)



As atuais condições de mercado só aumentaram as dificuldades que as empresas de serviços financeiros estavam enfrentando na América Latina, devido aos crescentes custos de regulamentação e de conformidade

Como observado pela Fitch Ratings¹, os bancos globais têm deixado a região, como resultado de pressões de fatores internos e externos. Requisitos de capital mais rigorosos, ganhos menores, aumento das perdas de crédito e maiores custos de conformidade e de litígio, combinados com um esforço interno para concentrar-se nos pontos fortes de mercados maiores, indicam que os bancos globais continuarão a rever suas estratégias para otimizar o seu uso de capital.

A conformidade regulatória é cara e onerosa para bancos de todos os portes, exigindo investimentos em tecnologia da informação (TI) e pessoal qualificado como advogados e gestores de risco para atender aos recorrentes requisitos regulamentares. É provável que as instituições financeiras continuem a investir nessa estrutura à medida que regulamentos e níveis de controle aumentem.

Os riscos apresentados pelas perspectivas econômicas e ambientes operacionais em alguns países latino-americanos também estão contribuindo para a decisão das instituições financeiras de sair da região.

¹ Comunicado de imprensa em 18 de março de 2016 extraído de <https://www.fitchratings.com/site/PR/1001158> em 26 de janeiro de 2017)

A saída da América Latina vem acompanhada de uma onda de novos desafios

Particularidades dos países da América Latina podem adicionar complexidade significativa às iniciativas de fechamento e M&A de empresas que deixam a região



Desafio 1: Impactos em clientes e na marca

Minimizar os impactos em clientes e para a marca durante

um fechamento ou alienação será sempre um desafio devido à transição pela qual terão que passar. Além da possibilidade de migrarem para um comprador ou uma empresa diferente, bem como uma mudança de produtos e serviços, os clientes podem facilmente ficar confusos e frustrados com a incerteza e a falta de informação durante a alienação. Exemplos de impactos são apresentados abaixo:

- **Falta de clareza na comunicação e na gestão da mudança** pode levar a perdas na base de clientes e à migração para concorrentes durante a execução;
- **Pessoal de atendimento ao cliente não treinado** para se comunicar com clientes de maneira correta pode levar à perda de reputação, o que pode afetar a transação ou a empresa globalmente;
- **Falta de alinhamento e coordenação entre os prestadores de serviços** envolvidos no ciclo de vida dos produtos financeiros pode criar rupturas na experiência do cliente;
- A maioria dos **contratos de clientes** provavelmente precisará ser renegociada, encerrada ou atribuída ao comprador ou a outra filial que esteja sendo fechada;
- **Interrupções em produtos e serviços** (por exemplo, contratos de empréstimo, serviços de comércio financeiro e de gestão de caixa) durante a “mudança de controle” para o comprador.



Desafio 2: Diminuir o risco de portfólios

Diminuir o risco do portfólio atual de uma variedade de

produtos financeiros complexos pode impor vários desafios para instituições financeiras. Esses desafios podem atrasar o fechamento de negócios e a execução da estratégia de saída do país:

- Requerimentos regulatórios que estabeleçam procedimentos e prazos para comunicação com clientes e para renegociação ou rescisão de contratos podem atrasar a execução da alienação;
- Dependência de clientes que querem renegociar contratos (por exemplo, encerramento, transferência para outra pessoa jurídica, etc.);
- Dificuldades para vender ou transferir para clientes classificados como de alto risco sob uma perspectiva de crédito ou investimento;
- Validade e vencimento de longo prazo das posições atuais podem aumentar a dificuldade de negociação com clientes.



Desafio 3: Demissão voluntária de pessoal
As relações entre empregador e empregado

na América Latina são tipicamente mais complexas do que em outros países. No entanto, em um ambiente de fechamento ou alienação, gerenciar o engajamento dos funcionários para minimizar impactos sobre as operações de negócios e cumprir com regulamentos é ainda mais crítico. Muitos países têm exigências específicas na manutenção de funções-chave naquele território para manter-se em conformidade regulatória. Por exemplo, para manter uma licença de Negociador de Títulos ativa no México, a empresa é obrigada a ter uma estrutura mínima de dois negociadores e um supervisor certificado para as operações (front office). Ao projetar pacotes de retenção, as empresas costumam se concentrar no front office – mas esquecem que uma empresa pode ficar rapidamente fora de conformidade se perder pessoas em importantes funções de back office, como conformidade, operações e TI. Além disso, uma legislação pró-empregado pode aumentar as chances de contenciosos trabalhistas caros e demorados que podem ser uma preocupação para a liderança. No Paraguai, por exemplo, você não pode despedir um empregado com mais de 10 anos de serviço, o que leva a complexas negociações trabalhistas.

Desafios típicos relacionados a pessoas na América Latina

- Benefícios fora do padrão, tais como 13º salário (Brasil), pagamentos de participação nos lucros, bem como cartões de ticket refeição e subsídio de alimentação;
- Leis trabalhistas complexas e tribunais pró-empregados;
- Os sindicatos têm uma forte influência, muitas vezes ditando termos detalhados de remuneração e benefícios.



Desafio 4: Passivos pós-fechamento (por exemplo, remuneração diferida)

Reguladores locais em países como Argentina, Chile, Peru e México não permitem que as empresas cancelem seu número de identificação fiscal ou de pessoas jurídicas se existem passivos em aberto nos livros.

A remuneração diferida é um exemplo de passivo em aberto que deve ser abordado antes do fechamento. No entanto, a remuneração diferida é tipicamente uma resposta aos controles regulatórios sobre remuneração para Tomadores de Riscos Materiais (TRM), pois permite cláusula de reembolso de bônus recebidos por atividades fora de conformidade. Como resultado, acelerar todas as remunerações diferidas pode não estar em alinhamento com a empresa ou com as políticas regulatórias.

Uma possível solução é acelerar o pagamento da remuneração diferida para Tomadores de Riscos Não-materiais e transferir o passivo dos TRMs para outra pessoa jurídica (por exemplo, matriz da empresa) a ser pago no cronograma acordado

Gestão e pagamento de fornecedores é uma segunda área na qual passivos em aberto devem ser planejados proativamente. Normalmente, existe a exigência de manter fornecedores locais por períodos de três, cinco e até dez anos após o fechamento da folha de pagamento. Eles são requeridos para apoiar a retenção de dados, dar suporte jurídico ao fechamento, apoiar a cancelamento da identificação fiscal ou a gestão de liquidante quando os regulamentos exigirem que seja nomeado um liquidante terceiro. Semelhante ao caso da remuneração diferida, esses passivos podem ser pagos por outra entidade legal, porém planejado de forma proativa para atender às exigências contábeis em relação à produção de demonstrações financeiras e um fechamento limpo dos registros contábeis ao fim do mês ou ano.



Desafio 5: Exigências de liquidante

As empresas podem ser obrigadas por lei a nomear e registrar formalmente um terceiro como liquidante, responsável por conduzir a liquidação da pessoa jurídica ou o cancelamento da identificação fiscal. Portanto, é essencial ter um planejamento adequado e realizar a transferência de conhecimentos para o liquidante, a fim de assegurar que as atividades a serem executadas atendam a padrões esperados de qualidade, desempenho e tempo acordados pelo contrato e os respectivos Acordos de Nível de Serviço. Além disso, deve haver forte compromisso com a liderança da empresa liquidante, para garantir que possíveis problemas que possam surgir sejam devidamente escalados e tratados em tempo hábil.

No Peru, você é obrigado a contratar uma empresa externa para gerir o processo de liquidação. Embora ajude a acelerar o fechamento da folha de pagamento, isso requer uma forte transferência de conhecimentos e uma supervisão bem definida.

No Chile, você é obrigado a contratar consultores jurídicos externos para acompanhar a instituição até a extinção da pessoa jurídica.



Desafio 6: Conhecimento e manutenção de registros

A estratégia de fechamento ou alienação deve ter uma

definição clara de como os registros serão mantidos e geridos no futuro, levando em consideração todos os requisitos regulatórios locais específicos. Os regulamentos podem variar de requisitos locais específicos, período de tempo necessário e tipo de dados esperados. A equipe de saída precisa entender proativamente essas diferenças, alinhá-las com as políticas da empresa e criar planos para serem cumpridos.

Outro desafio em um fechamento é disponibilizar o conhecimento certo no âmbito das operações de negócios para resolver quaisquer preocupações regulatórias detalhadas no caso de uma auditoria. Alguns reguladores podem exigir uma auditoria fiscal para cancelar a identificação fiscal (isso normalmente é um requisito para encerrar a entidade legal). Esse processo não é acionado até que a folha de pagamento seja fechada e todos os funcionários removidos da entidade legal.



As Leis de Privacidade de Dados da Argentina não permitem que as instituições financeiras armazenem dados fora do país. Em situações onde empresas planejam armazenar dados em um repositório central, um plano alternativo precisa ser criado para a Argentina.



Tal questão é comum de ser encontrada no Chile e a maioria das empresas chilenas resolve o problema por meio da transferência de funcionários para uma entidade legal não-chilena. Se isso não é uma opção viável para uma instituição financeira durante uma saída, a transferência de conhecimento detalhada deve ser conduzida com antecedência, para que os líderes regionais sejam capazes de responder às perguntas levantadas na auditoria local.



Com base na Lei Corporativa Mexicana (LGSM), uma vez que o liquidante foi nomeado, os administradores terão de entregar os bens, livros e documentos da empresa que deverão ser mantidos pelo liquidante, por um período de 10 anos contados a partir da data em que a empresa foi liquidada. De acordo com a Lei Fiscal Mexicana, os documentos que comprovam as obrigações fiscais terão que ser mantidos por um período mínimo de cinco anos contados a partir da data que a empresa foi liquidada.



Desafio 7: Gestão de projetos (Global / Regional / Local)

Geralmente, iniciativas de fechamento e alienação no âmbito de grupos financeiros globais e empresas multinacionais podem envolver uma ampla gama de partes interessadas, desde a liderança global até a governança regional e local, também do lado do comprador. O envolvimento de todas essas partes interessadas da liderança, com culturas, expectativas e interesses diferentes, pode adicionar uma significativa complexidade à gestão de projetos dessas iniciativas críticas e já tão complexas.

Desafios típicos enfrentados pela gestão de projetos de iniciativas de fechamento e alienação:

- Alinhar **expectativas e direções de diferentes partes interessadas em termos da abordagem do projeto e cronogramas;**
- Equilibrar a necessidade de gerenciar **requisitos exigentes de projeto, apoiando o seguimento das atividades normais;**
- **Manter os funcionários engajados** nos prazos exigentes do fechamento ou saída do negócio;
- **Falta de colaboração interna entre a liderança global e regional,** com agendas muitas vezes conflitantes;
- **Falta de compreensão das particularidades regionais** e não aproveitamento do conhecimento local;
- **Diferenças culturais** com diferentes abordagens e estilos que podem ser muitas vezes mal compreendidos ou conflitantes;
- Estabelecer **limites claros para a comunicação e o compartilhamento de informações com o comprador** e assegurar a conformidade das equipes de ambas as empresas envolvidas no planejamento e na execução da alienação.

Melhores práticas

1	Manter a confiança do cliente e da marca	<ul style="list-style-type: none"> • Mensagens personalizadas entre funcionários, clientes e outras partes interessadas para reduzir a incerteza; • Manter o foco no cliente e oferecer suporte ao gerenciamento de contas, conforme necessário; • Desenvolver um protocolo de comunicação.
2	Desenhar uma estratégia e abordagem de diminuição de riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar todas as posições atuais que devem ter seus riscos reduzidos para permitir o fechamento dos negócios e a execução da estratégia de alienação; • Estabelecer uma estratégia clara para diminuir o risco de cada tipo de posição (por exemplo, envolver clientes estratégicos na sede da empresa, venda de portfólios de créditos não performados (de recebimento duvidoso), transferir clientes de corretagem para outra empresa, etc.); • Desenvolver um plano detalhado para abordar cada passo da diminuição dos riscos de portfólios, para que não afete o encerramento dos negócios e a execução da alienação.
3	Minimizar a demissão voluntária de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Manter líderes sêniores engajados. Trata-se de ponto crítico, já que eles definem o tom nos países locais; • Comunicar-se com o pessoal local e a equipe global sobre o que está acontecendo para minimizar a “conversa de cafezinho” que pode ser uma distração e aumentar a demissão voluntária; • Envolver as empresas de recolocação para apoiar os funcionários em sua transição (isso pode minimizar o contencioso trabalhista); • Fornecer treinamento a líderes sobre como lidar com empregados em ambientes de trabalho desafiadores; • Entender as regulamentações sobre as funções-chave no desenvolvimento de pacotes de retenção; • Não confiar somente nos pacotes de retenção e entender a importância do engajamento dos funcionários como uma ferramenta; • Desenvolver planos de contingência (transferência de funções regionais, reposicionamento, terceirização) e atualizá-los periodicamente para se preparar quando o inevitável acontecer.
4	Não deixar passivos pós-encerramento	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um plano para transferir passivos pós-encerramento em conformidade com a regulamentação contábil local; • Identificar proprietários reais e autoridades signatárias.
5	Preparar-se para auditorias e requisitos de retenção	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar-se para as implicações fiscais e para a complexidade do fechamento de uma pessoa jurídica; • Monitorar e gerenciar processos, TI, segurança e controles de privacidade; • Criar planos de armazenamento de dados com base em regulamentos locais e alinhados à política da empresa; • Projetar sessões de transferência de conhecimento antes de grandes eventos de saída de empregados e manter o acesso aos recursos com conhecimento-chave para auditorias.
6	Gerenciar fornecedores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio das áreas jurídicas, de compras, negócios e operações para garantir que os contratos estabeleçam claramente o que se espera do fornecedor (por exemplo: serviços, prazos, Acordos de Nível de Serviço, etc.); • Se necessário, ter um planejamento adequado e realizar a transferência de conhecimento para o fornecedor para que os serviços prestados atendam às expectativas; • Engajamento com a liderança do fornecedor para garantir que quaisquer possíveis problemas sejam devidamente escalados e tratados em tempo hábil.
7	Maximizar a eficiência do gerenciamento de projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver governança de projeto e direitos de decisão claros; • Identificar um líder global com um mandato claro e forte apoio executivo; • Ter uma liderança regional ou nacional dedicada para evitar descuidos e impactos nas operações.

Experiência da Deloitte

Líder em experiência no mercado de M&A e reestruturação, desenho do modelo operacional e de implementação e fechamentos de negócios

A Deloitte tem a maior prática global em todo o processo de fusões, aquisições, alienações e reestruturações. Nós fornecemos incomparável amplitude e profundidade das capacidades e conhecimentos relacionados ao desenho do modelo operacional e de implementação e gestão de riscos para complexos programas de reestruturação.

Uma abordagem de gestão de programas testada na prática para trabalhos globais

Nossa abordagem flexível e sob medida tem sido aproveitada para entregar mais de 2.500 trabalhos relevantes com sucesso em vários setores e regiões. O aprendizado a partir desses trabalhos, combinado com nossa profundidade no setor de serviços financeiros, ajudam os nossos clientes a atenderem ou excederem os objetivos desejados.

Experiência significativa na gestão de fechamentos

A Deloitte apoiou mais de 400 fechamentos de bancos nas áreas de planejamento, negociação de ativos, tecnologia e operações, contabilidade, gestão de ativos, manutenção de empréstimos e investigações.

Contatos

Para obter mais informações sobre como a Deloitte pode apoiá-lo, entre em contato com:

Sergio Biagini
Sócio – Financial Services Industry
Deloitte Brasil
sbiagini@deloitte.com

Venus Kennedy
Diretora de M&A para América Latina
Deloitte Brasil
vkennedy@deloitte.com

Alejandro Jaceniuk
Sócio
Deloitte LatCo
ajaceniuk@deloitte.com

Marcela Cordero
Diretora de M&A
Deloitte Chile
mcordero@deloitte.com

Salvador Hernandez
Sócio-líder de M&A
Deloitte México
shernandez@deloittemx.com

Com o apoio adicional de:

Gabriel Gosalvez
Deloitte México
ggosalvez@deloittemx.com
Gerente sênior de M&A

Matt Birtwistle
Consultor sênior – Integration
& Divestiture
Deloitte Brasil
mabirtwistle@deloitte.com

Rodrigo Yoshida
Consultor – Financial Services Industry
Deloitte Brasil
rodyoshida@deloitte.com

Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro são entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

A Deloitte oferece serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. A Deloitte atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®, por meio de uma rede globalmente conectada de firmas-membro em mais de 150 países, trazendo capacidades de classe global, visões e serviços de alta qualidade para abordar os mais complexos desafios de negócios dos clientes. Para saber mais sobre como os cerca de 244.400 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.

