



cutting through complexity

ADVISORY

# *Non Performing Loans*

**Transações envolvendo créditos não performados**

Abril de 2013

**KPMG Restructuring and Administration Services Ltda.**

# Ressalvas

- Esta apresentação deve ser exibida somente com a descrição oral fornecida pela KPMG Restructuring and Administration Services Ltda. (“KPMG”). Nem esta apresentação, integral ou em parte, nem o seu conteúdo podem ser usados para qualquer outra finalidade sem o prévio consentimento por escrito da KPMG.
- As informações contidas nesta apresentação são baseadas em informações de domínio público e refletem as condições predominantes e o nosso ponto de vista nesta data, todos sujeitos a mudanças. Na preparação desta apresentação, assumimos, sem verificação independente, a precisão e a integridade das informações disponíveis de fontes públicas.
- O objetivo desta apresentação destina-se unicamente à atividade de NPL Advisory da área de Restructuring da KPMG, e como esta pode atender às necessidades dos clientes.

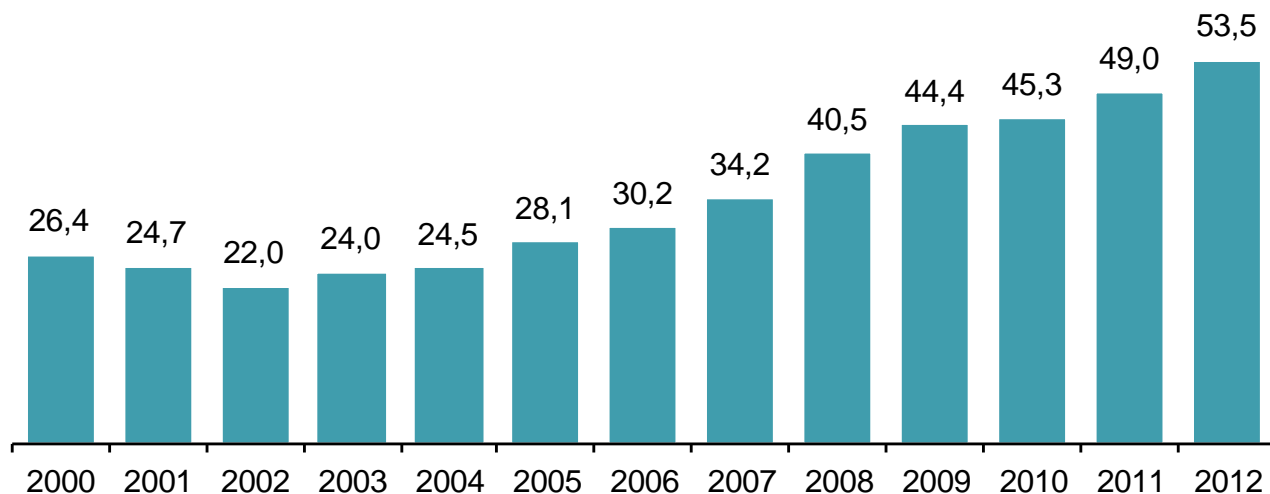
# Conteúdo

- **Perspectivas de mercado**
- **NPL - Transações no Brasil**
- **Por que vender?**
- **Como vender?**
- **Exemplo de estrutura de FIDC para NPL**
- **Processo típico de venda**
- **Formas de precificação**
- **Quais são os fatores que afetam o valor de uma carteira?**

# Perspectivas de mercado

- Nos últimos anos, o Sistema Financeiro Nacional apresentou crescimento significativo, sustentado pelo “ambiente macroeconômico” e conseqüente atratividade dos juros.

## Crédito em % do PIB

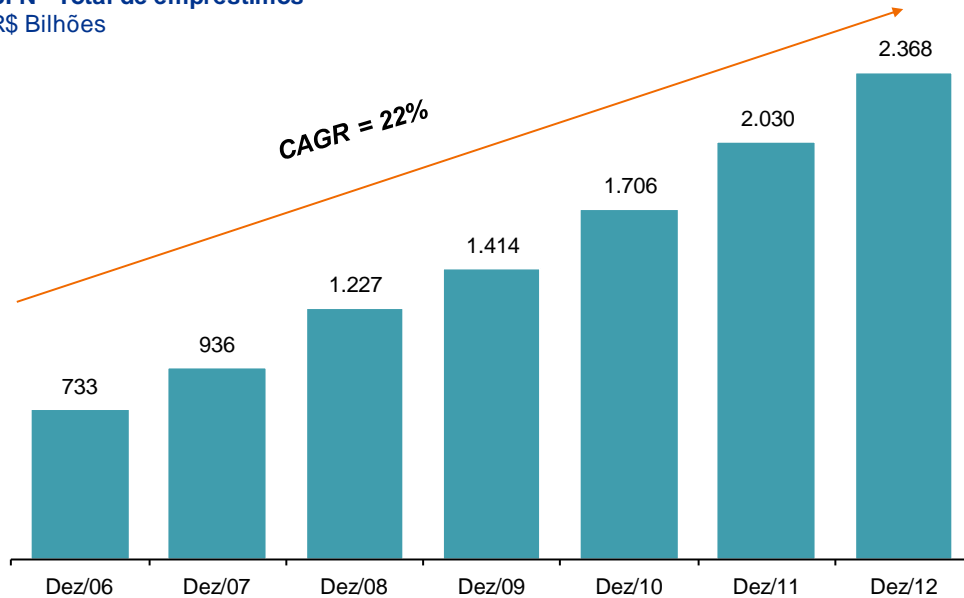


Fonte: BACEN

- Apesar desse crescimento, o Brasil ainda encontra-se distante dos países desenvolvidos, onde o volume de créditos em relação ao PIB é maior.

# Perspectivas de mercado (cont.)

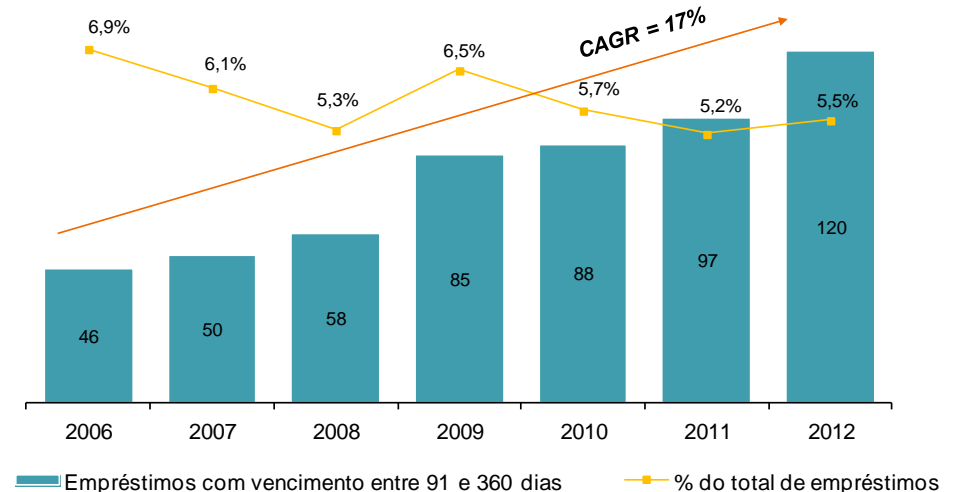
SFN - Total de empréstimos  
R\$ Bilhões



- Atualmente, estima-se que o estoque de NPLs esteja em torno de R\$ 400 bilhões, considerando os R\$ 120 bilhões com vencimento entre 91 e 360 dias e os demais créditos vencidos a mais de 360 dias, fora do balanço dos bancos.
- O aumento constante no estoque deste tipo de ativo e a crescente quantidade de transações neste mercado tem atraído novos investidores, inclusive internacionais.

- Observou-se uma mudança na política de risco das instituições financeiras, cada vez menos rígidas e mais flexíveis.

SFN - Empréstimos com atraso entre 91 e 360 dias  
R\$ bilhões



Fonte: BACEN

# NPL – Transações no Brasil

Transações e Vendedores*	Data	Valor de face (R\$ Milhão)	Tipo de Carteira
Project Eiffel	2010	350	Consumer
Project Bank	2010	1.200	Consumer
Sales Santander	2010	N/A	Consumer
Project Sale I	2010	180	Commercial
Project Sale II	2010	20	Commercial
<b>Total - 2010</b>	<b>2010</b>	<b>&gt; 1750</b>	
Project Sale III	2011	15	Commercial
Project Sale IV	2011	150	Commercial
Project Eiffel II	2011	370	Consumer
Banco comercial	2011	43	Commercial
ItaúBBA	2011	80	-
Banco Santander (5 deals)	2011	16.000	Consumer e SMEs
<b>Total - 2011</b>	<b>2011</b>	<b>16.658</b>	
Project Sale V	2012	50	Consumer
Project Sale VI	2012	115	Corporate e Consumer
Santander	2012	1.600	Corporate e Consumer
Project Bank 2	2012	1.700	Consumer e SMEs
Santander	2012	1.300	Consumer e SMEs
Santander	2012	1.600	Consumer e SMEs
Santander	2012	2.600	Consumer e SMEs
indústria química	on- going	400	Corporate - B2B
Agrobusiness	on- going	150	Corporate - B2B
Banco comercial	on- going	300	Consumer
<b>Total - 2012</b>	<b>2012</b>	<b>9.815</b>	

\*Estimativa KPMG – Principais transações

Transações em que KPMG participou

- O mercado de NPLs foi bastante ativo nos últimos 10 anos.
- A partir de 2011 observa-se um aumento tanto na quantidade de transações como no volume financeiro envolvido.
- A expectativa é de que nos próximos 3-5 anos as transações no país alcancem um volume de R\$ 10 - 20 bilhões anuais.
- Seguindo o modelo internacional, o Banco Santander tem a venda de carteiras como produto recorrente e é referência no Brasil.
- Todavia, a maior parte das transações efetuadas são *unsecured*, sem garantias associadas às operações. Os investidores recentemente atraídos, no entanto, apresentam um forte apetite para este tipo de carteira.
- A principal limitação observada com as carteiras *secured* é a falta de informação, que impossibilita ou dificulta o alinhamento de preço entre as partes (vendedor – comprador).

# Por que vender?

- Os objetivos principais para venda de ativos non-core e créditos não performados incluem:

## Melhor Liquidez e financiamento

- Geração de caixa no curto prazo para melhor utilização das instituições, tais como investimento em outros ativos de maior rentabilidade ou repagamento de financiamento
- Reduzir possíveis desequilíbrios do balanço entre recebíveis de longo prazo e funding de curto prazo.

## Melhor performance do mercado

- Melhoria na classificação de crédito e aumento da confiança dos acionistas
- Remover ou diminuir a exposição à futura deterioração da carteira, com impacto negativo no balanço
- Solução final para os problemas gerados por ativos non-core e créditos não-performados, ao invés de manter continuar empenhando esforços para tratamento da carteira, seus clientes e sua base de informações.

## Melhoria da situação regulatória (e.g. Basileia II e III)

- Redução de ativos ponderados pelo risco (RWA), especialmente quando não performados e "em risco" a dívida tem uma classificação de alto risco
- Potencial melhoria da situação regulatória (dependendo do preço de venda alcançado para ativos non-core).

## Melhor alocação de recursos

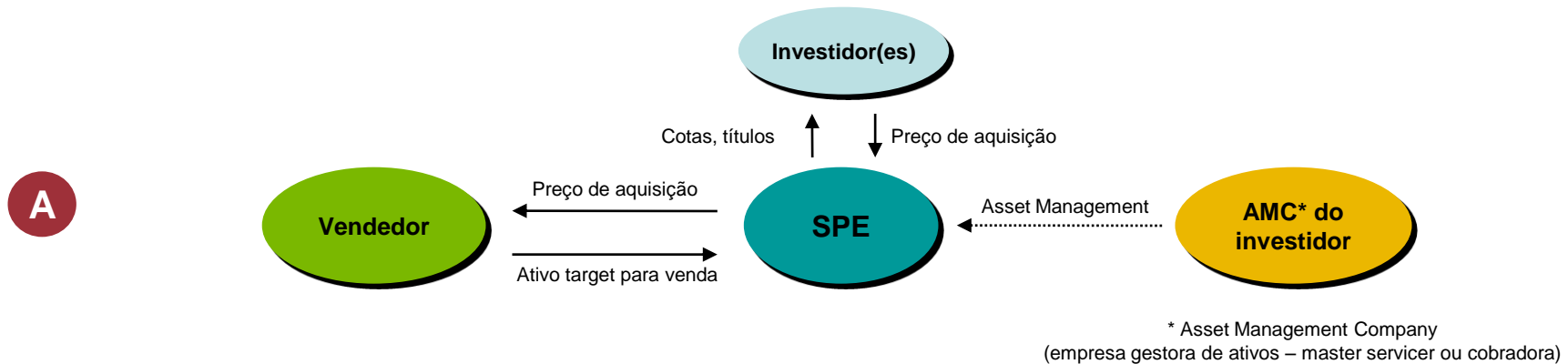
- Concentração em oportunidades "core business" da instituição
- Redução de reports internos
- Desempenho/capacidade do departamento de cobrança.

## Benefício Fiscal

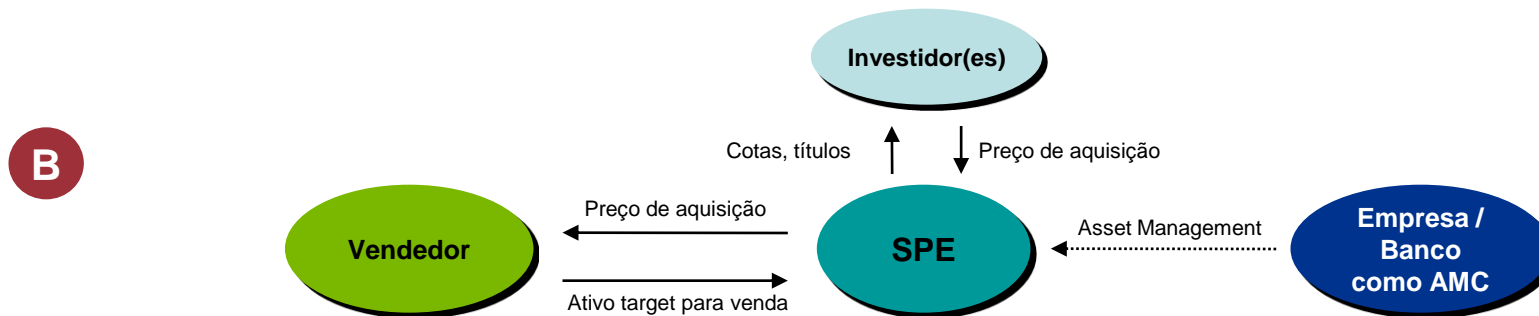
- Antecipação da dedutibilidade para fins fiscais.

# Como vender? - Possíveis estruturas das operações

## Outright Sale



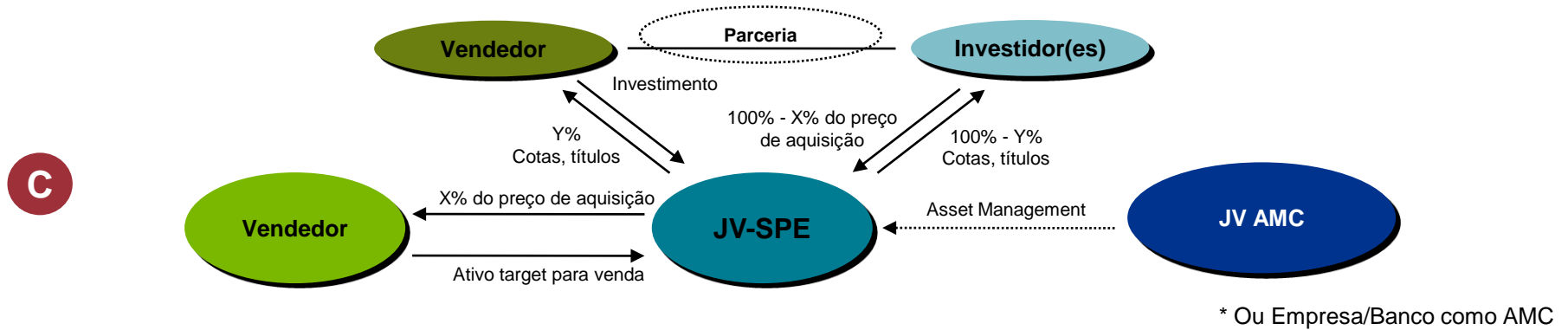
## Outright Sale (empresa/banco como servicer)



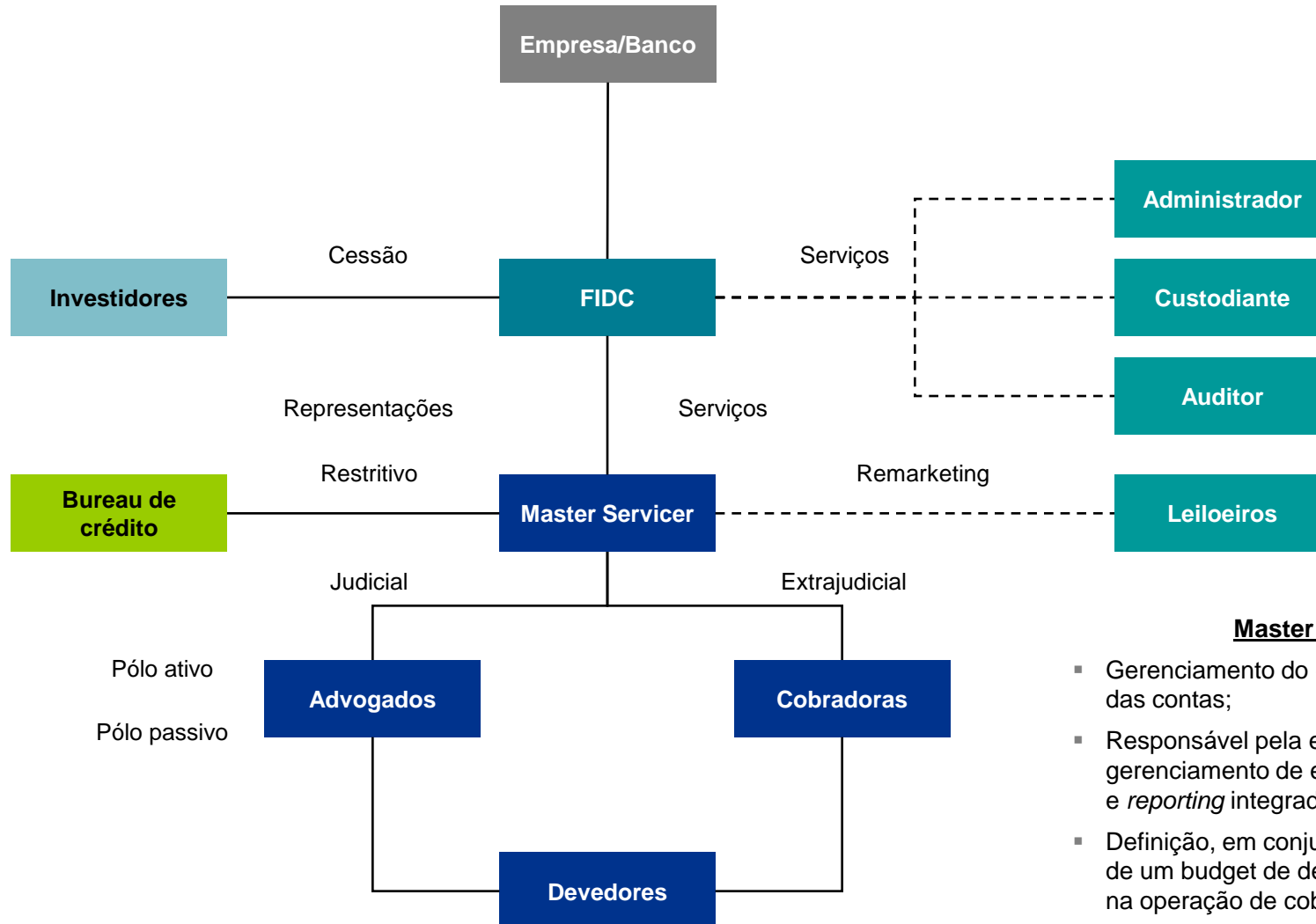


# Como vender? - Possíveis estruturas das operações (cont.)

## Joint Venture AMC



# Exemplo de estrutura de FIDC para NPL



## Master Servicer

- Gerenciamento do ciclo de recuperação das contas;
- Responsável pela estratégia de cobrança, gerenciamento de escritórios terceirizados e *reporting* integrado para o investidor;
- Definição, em conjunto com o investidor, de um budget de despesas a ser alocado na operação de cobrança;

# Processo típico de venda

## Etapas típicas

### Fase 1 Preparação para venda

- Análise e revisão das informações iniciais sobre a carteira;
- Estratificação da carteira e definição das amostras estatísticas (quando necessário);
- Auxiliar na organização das informações (files e Data Tape) sobre a carteira que deverão ser disponibilizadas aos investidores;
- Elaborar a precificação preliminar da carteira;
- Auxiliar na preparação do Memorando de Informações a ser distribuído aos investidores.

### Fase 2 Contato com investidores e Data Room

- Auxiliar na estruturação e organização do processo de venda/cessão da carteira;
- Identificação e contato com potenciais investidores nacionais e internacionais interessados eventualmente em transações bilaterais;
- Assessorar na organização e funcionamento do Data Room;
- Coordenação da sessão de Q&A (perguntas e respostas) e discussão dos termos do contrato de cessão, garantias e outros termos legais.

### Fase 3 Processo de venda

- Assessoria na definição do processo de qualificação dos investidores (caso necessário), apresentação das ofertas (*bidding*), contato e interação com os investidores durante o processo;
- Assessoria na definição dos termos de cessão nas negociações e no fechamento da operação.

# Fase 1 - Preparação para venda

O objetivo desta fase é organizar as informações para formatação do Data Tape, precificação da carteira e preparação do Memorando de Informações e Data Room. Para tanto, necessita-se trabalhar as informações conforme abaixo.

Atividades	Descrição	Aspectos críticos
<b>Organização das informações</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Seleção da carteira (por exemplo: créditos com/sem garantias, com/sem ajuizamento, com/sem ações contra, entre outros) e conferência da base de dados;</li><li>▪ Coleta de informações sobre o processo de cobrança e da recuperação histórica de créditos;</li><li>▪ Análise das condições de mercado;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Interação com IT para geração do layout do Data Tape (arquivo eletrônico);</li><li>▪ Extração de dados para análise da recuperação histórica;</li><li>▪ Definição de data de corte da carteira e acompanhamento dos eventos subsequentes;</li><li>▪ Preparação dos arquivos físicos das amostras (quando necessário).</li></ul>
<b>Precificação da carteira</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Análise detalhada das perspectivas de negócio (recuperação histórica ou análise detalhada dependendo das características da carteira);</li><li>▪ Modelagem de receitas e custos;</li><li>▪ Análise de aspectos fiscais com possíveis efeitos na precificação;</li><li>▪ Taxa de desconto apropriada para precificação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Documentação insuficiente ou desatualizada no caso de carteira corporate;</li><li>▪ Custos associados ao processo de recuperação e possíveis contingências.</li></ul>
<b>Preparação do Memorando de Informações</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sumário executivo da carteira objeto de venda;</li><li>▪ Regras do Data Room;</li><li>▪ Estrutura de venda e processo de cessão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Definição do cronograma do processo.</li></ul>
<b>Preparação do Data Room</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Preparação e armazenagem dos dados da carteira (Data Tape);</li><li>▪ Instruções para o processo de Data Room.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Check</i> dos dados armazenados.</li></ul>

# Fase 2 - Contato com investidores e Data Room

Nesta fase, dentre as atividades a serem desempenhadas, estão: interação com os potenciais investidores, a realização do processo de Data Room e a preparação de uma primeira minuta do contrato de cessão a ser celebrado, além de outros termos legais.

Atividades	Descrição	Aspectos críticos
<b>Interação com potenciais investidores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Entendimento dos interesses dos potenciais investidores e suas expectativas com relação à operação de venda da carteira;</li><li>Verificação das condições de pré-qualificação, como capacidade operacional e financeira dos potenciais investidores;</li><li>Opinião dos investidores acerca de eventuais aspectos específicos da transação abordadas pela Empresa/Banco vendedor(a);</li><li>Documentos legais para pré-qualificação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Entendimento de aspectos cruciais para os investidores, por exemplo: veículo de investimento (FIDC).</li></ul>
<b>Realização do processo de Data Room</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Processo de perguntas e respostas sobre os dados fornecidos no Data Tape;</li><li>Eventuais alterações no cronograma informado no Memorando de Informações.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Eficiência na sessão de Q&amp;A.</li></ul>
<b>Minuta do contrato de cessão e outros termos legais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Preparação da minuta de contrato de cessão e outros termos legais;</li><li>Participação de advogados externos e área jurídica da Empresa/Banco para preparação da minuta do contrato.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Negociação com os investidores de cláusulas específicas.</li></ul>

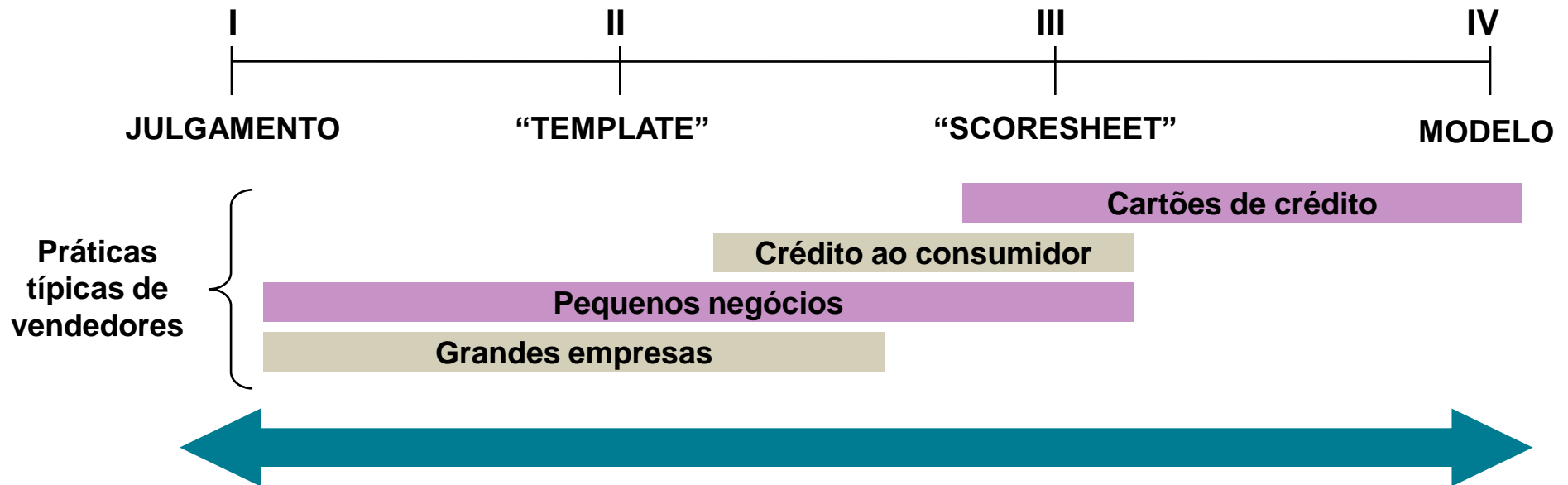
# Fase 3 - Processo de venda

O processo de venda da carteira pode ser realizado com um único investidor (podendo haver eventuais negociações entre comprador e vendedor) ou via leilão (com a determinação do vencedor do processo). Após a conclusão da venda, há o fechamento (*closing*) do processo de cessão.

Atividades	Descrição	Aspectos críticos
<b>Realização da venda da carteira</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Depósito de garantias por parte dos investidores;</li><li>▪ Negociação a ser realizada com um único investidor (one-to-one) ou processo de leilão;</li><li>▪ Para uma carteira de grande tamanho, orientamos que o processo de venda seja realizado em leilão, cujo processo é dirigido ao maior número possível de investidores qualificados, de forma a maximizar o preço de venda;</li><li>▪ Apresentação das ofertas e determinação do vencedor do processo de leilão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Garantias a serem constituídas.</li></ul>
<b>Fechamento do processo de cessão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Liquidação financeira da operação de cessão (transferência da carteira);</li><li>▪ Celebração do contrato de cessão.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acerto de aspectos operacionais.</li></ul>

# Formas de precificação

- Visão crítica x Visão estatística
- Carteira única x Benchmarking de carteira
- Corporate x Varejo



- Tamanho dos empréstimos – média elevada
- Complexidade, estrutura de produtos não padronizados
- Baixa frequência da revisão do crédito
- Cultura sobre o crédito orientado para o julgamento

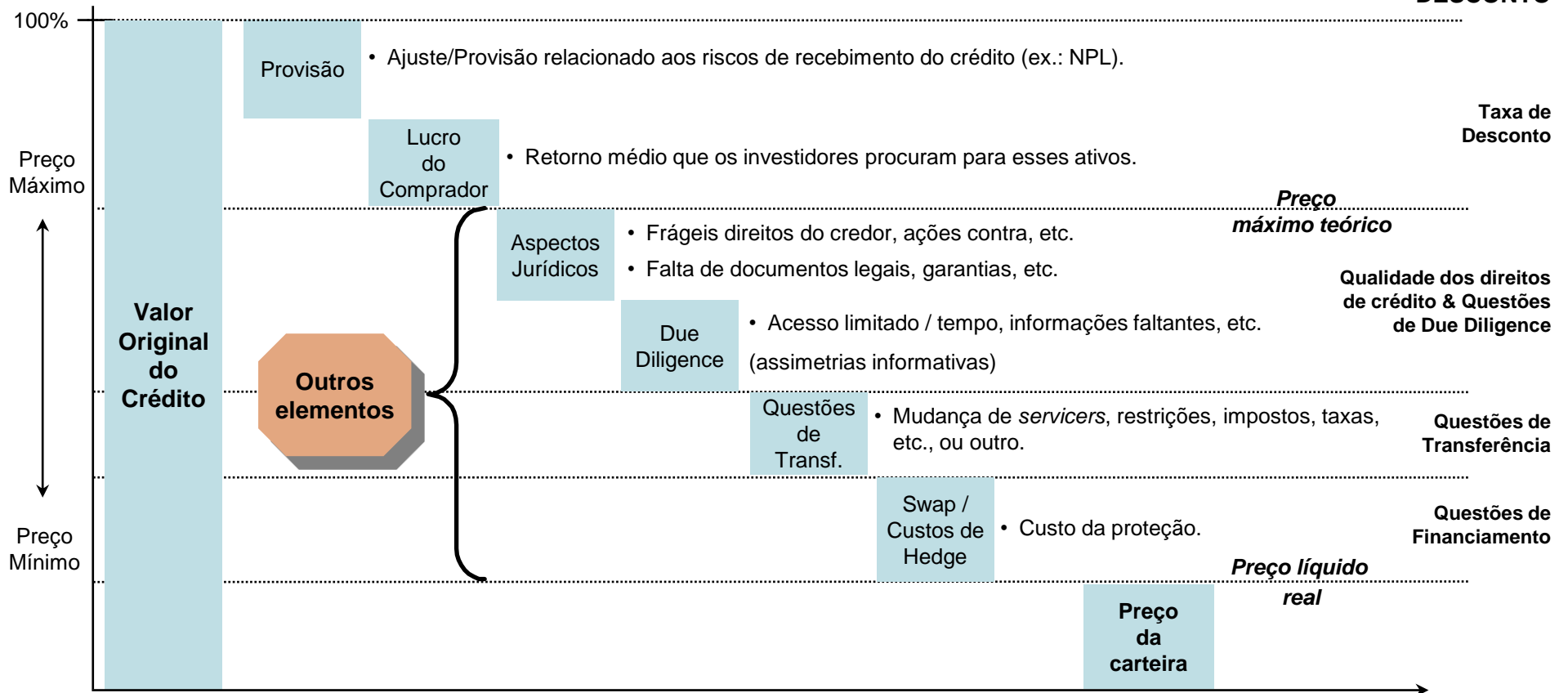
- Tamanho dos empréstimos – média pequena
- Simples, estrutura de produtos homogênea
- Análises estatísticas
- Cultura acerca do crédito orientado à modelos

# Quais são os fatores que afetam o valor de uma carteira?

Valor Original do Crédito

## Valor teórico (1)

FATORES DE DESCONTO



(1) Somente para efeito indicativo; tamanho de barras não estão demonstradas em escala; não se trata de país específico

**Objetivo Estratégico:** minimizar o valor do intervalo entre Preço Máximo e Preço Mínimo para maximizar o resultado no processo de venda.



# Obrigado!

**Salvatore Milanese**

*Sócio Líder - KPMG*

© 2013 KPMG Restructuring and Administration Services 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.

O nome KPMG, o logotipo e “*cutting through complexity*” são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.