

Syonet Deal Q&A – Spectra – 16/02/2023

1. Mercado

a. Como os números do CIM conversam com a tabela da pergunta 6 do Investors Q&A?

i. Segundo os números do Q&A são 4025 concessionárias vs 7.3k do CIM

R: Na realidade o Q&A mostra um total de 6.940 concessionárias de marca (subtrair os 48k independentes do número total de 54.940 lojas de veículos). Este número inclui marcas de automóveis, motocicletas, caminhões/ônibus e máquinas agrícolas, a Syonet possui presença em todos estes segmentos, conforme pode ser conferido na tabela do Q&A: 42% de share em automóveis, 8% em motocicletas e 8% em outros veículos (caminhões, agrícola etc.).

O motivo da maior penetração em automóveis é que a empresa iniciou vendendo neste segmento, e as adaptações para caminhões, motocicletas etc. vieram mais recentemente. Mas todos os segmentos possuem as mesmas necessidades: (i) conexão com montadoras e sistemas DMS, (ii) acompanhamento do cliente no longo prazo para pós-vendas, revisões programadas etc., (iii) visão integrada do grupo em um CRM único. O único segmento que de fato possui necessidades um pouco diferentes é o de Independentes, que não são lojas de marca e portanto demandam um produto mais "light" e de menor ticket.

Com relação ao número do CIM ser diferente do número do Q&A (7.200 concessionárias no CIM vs. 6.940 no Q&A), se deve ao fato de que a fonte dos dados é diferente. Foram utilizados os Anuários mais recentes da Fenabrave (para o CIM), e da Anfavea e Abraciclo (para o Q&A), dado que o Anuário Fenabrave não tem abertura de concessionárias por marca, que era necessário para o Q&A (Fenabrave tem apenas o número total de associadas Fenabrave, de 7.200).

b. Fornecer memória de cálculo completa das contas de marketshare slide 5 CIM, com fontes de dados.

R: Conforme mencionado acima, foi utilizado o número de 7.200 concessionárias conforme Anuário Fenabrave disponível em:

<https://www.fenabrave.org.br/portaltv2/Conteudo/anuarios>

O slide 5 do CIM foi baseado no número de concessionárias clientes Syonet (excluindo independentes) em dezembro/21, que era o dado mais recente disponível então: 1.475 lojas. Market share foi calculado conforme a seguir: $1.475 / 7.200 = 20\%$.

Para Salesforce e RD Station, foi utilizada a estimativa passada pelos vendedores de aprox. 5% cada. Esta estimativa foi posteriormente confirmada em entrevistas com clientes e outros participantes do mercado, inclusive no congresso Fenabreve, e na realidade é bastante possível que o market share de Salesforce e RD Station seja inclusive menor do que 5% cada. Salesforce é basicamente utilizado apenas por conglomerados que possuem também outros tipos de negócios (além de concessionárias / setor automotivo) no seu grupo e já utilizavam o Salesforce genérico para estes outros nichos, como por exemplo Grupo Sada, mas não é um player competitivo para concessionárias devido ao altíssimo custo e falta de integrações com sistemas específicos do setor, falta de automações específicas como pós-venda de veículos etc. Já o RD Station refere-se basicamente a plataforma de marketing digital (e não CRM, que também não possui integrações no setor).

Dentre os 70% restantes não há nenhum player relevante, são pulverizados entre lojas utilizando planilhas de Excel (maior parte) e diversos sistemas genéricos de gestão de leads como Mr Sales, Followize, Pipedrive, Reweb, Mapsys, DuLeads, AdSet, Hubspot etc. Não há números disponíveis sobre o número de lojas utilizando cada um ou utilizando apenas excel, mas a confirmação tanto com vendedores quanto com todos os outros participantes de mercado entrevistados é de que nenhum possui relevância. Adicionalmente, Syonet é o único sistema CRM que estava presente com stand próprio na Fenabreve e que possui anúncios nas publicações do setor.

c. Dentre os principais grupos de concessionárias no Brasil, dos que não utilizam a Syonet, qual ferramenta de CRM é utilizada por eles?

R: Os principais/maiores grupos de concessionárias do Brasil utilizam Syonet: Saga, Parvi, Servopa, Barigui, GNC, Simpar, Sinal etc., são todos clientes Syonet. Dentre os grandes grupos que não utilizam Syonet, geralmente é por conta de terem uma ferramenta própria/customizada (mais antiga), é o caso por exemplo do grupo CAO A que utiliza sistema próprio desde a década de 80, ou então ainda utilizarem apenas DMS (era o caso por exemplo do grupo Revemar, que passou a utilizar Syonet além do DMS e viu grandes melhorias).

No mais, é um mercado bastante pulverizado, sendo que não há distinção tão grande de tamanho entre os grupos (com exceção da cauda longa na qual há alguns muito pequenos, com entre 1 a 3 lojas, a maior parte dos grupos tem tamanho similar). Muitos ainda utilizam apenas o DMS e ferramentas a parte na qual entram os dados manualmente, como Excel ou gestores de lead genéricos mencionados acima. Nestes casos, a Syonet tem avançado sobre essa fatia de mercado.

2. Dinâmica franquizadas vs. Independentes

- a. **Quais são as semelhanças e diferenças nas dores de cada público?**
 - i. **Realizaram entrevistas com independentes?**
- b. **Do software que já desenvolveram, quais são as principais semelhanças e diferenças?**
 - i. **O produto simplificado para o mercado de concessionárias independentes possui alguma vantagem competitiva em relação a CRM genéricos?**
 - ii. **Como a companhia conseguirá ganhar market share nesse mercado?**
 - iii. **Como tem sido crescimento e churn de clientes da “versão simples” do software?**

R: Todos os clientes com que falamos também possuem lojas independentes/usados, pois há uma intersecção importante aí na qual os grupos franquizados também tem aberto cada vez mais lojas de usados para dar saída aos carros que recebem em permuta nas lojas de marca e também expandir seus negócios. Nesse contexto, perguntei especificamente sobre o segmento de usados durante as entrevistas, acerca das similaridades e diferenças.

As semelhanças são principalmente na parte de vendas do CRM: ambos os tipos de lojas necessitam, cada vez mais, vender e anunciar online e controlar seus leads entre diferentes canais: loja física, website próprio/orgânico, anúncios em Google Adwords e redes sociais e anúncios em portais automotivos (Webmotors, iCarros, OLX etc.).

Do ponto de vista da captação de leads e geração de vendas, portanto, a dinâmica é muito similar entre independentes e franquizadas, e portanto há espaço para crescimento no segmento de independentes, dado que a Syonet é o único CRM no nicho que possui integrações nativas com portais automotivos, integrador de estoque com funcionalidades específicas voltadas ao automotivo (ferramenta para subir e gerenciar anúncios) etc.

No que tange às diferenças, as lojas independentes não necessitam de conexões com montadoras (justamente por serem independentes), portanto a parte de OEMs do Syonet acaba não sendo relevante. Também possuem um uso menor de funcionalidades do pós-venda pois no mercado de carros usados não há necessidade de revisões e trocas de óleo programadas etc., e os clientes tendem a procurar qualquer oficina para realizar serviços (não necessitando retornar à concessionária, como é o caso com franquizadas/carros novos). Com isso, o produto para independentes deve ser mais acessível em termos de preço, com menos funcionalidades e mais focado apenas na parte de vendas.

Outra grande diferença se refere ao tamanho médio e nível de gestão. No caso de grupos puramente independentes, em geral são empresas de faturamento menor do que franquizados e seus gestores e funcionários também tem menos preparo técnico para

implantar e lidar com processos, sistemas etc., fazendo com que um sistema mais simples seja melhor recebido por essas lojas.

A Syonet lançou recentemente o CRM Leadstation, que é uma versão mais simples e sem as integrações com montadoras, DMS etc., que pode atender às necessidades dos independentes menores e a um custo bem menor (aprox. 1/5 do custo do Syonet). Mesmo esse produto mais simples, ainda possui um diferencial importante com relação a CRM genérico devido às suas integrações nativas com todos os maiores portais automotivos já mencionados, o que os CRMs genéricos não possuem (fazendo com que, portanto, uma loja utilizando CRM genérico tenha que manualmente pegar os leads dos portais e coloca-los no CRM, perdendo produtividade e vendas). Outra funcionalidade específica é o integrador de estoques que permite subir ou atualizar os anúncios para todos os portais de forma unificada na própria ferramenta.

Por outro lado, a crescente intersecção entre independentes e franqueados já mencionada, está levando a uma maior profissionalização do setor de independentes, e grupos de marca quando já são clientes Syonet CRM em suas lojas de veículos novos, também estão implantando o próprio Syonet para a rede de usados.

Em termos de estratégia de crescimento do Leadstation, o desafio agora é principalmente de escala em Sales & Marketing. Este segmento requer uma estratégia mais focada em inbound marketing e inside sales, com vendedores internos ligando para prospects gerados através do marketing e website para fechar a venda, portanto o crescimento no segmento passa pela estruturação da equipe de inbound sales que hoje ainda não existe, e uma estratégia de marketing focada no setor (por exemplo, com anúncios direcionados em publicações do segmento independente e a participação na Fenauto, que é a feira do mercado de revendas independentes, e na qual hoje a Syonet ainda não participa).

Em termos de crescimento, o Leadstation apresentou 76% de crescimento em 2021 e 36% em 2022, mas atingindo ainda apenas R\$ 250k (< 1%) das receitas da empresa ao final de 2022. Por ser um produto novo e ainda sob ajustes em 2021 e 2022, apresentou nesse período um churn bem mais elevado, em média 3% ao mês.

3. Para uma nova empresa de CRM se integrar às OEMs / DMS é apenas uma dificuldade tecnológica (software) ou há também outras barreiras?

R: Há uma grande dificuldade tecnológica, devido ao fato de sistemas das OEMs e DMS serem em sua maioria antigos e rodando on-premises, com linguagens de programação defasadas e sem APIs/webservices para integração com terceiros. Estes sistemas não foram feitos pensando em integrações de fora, e portanto uma empresa que deseje estar integrada

precisa desenvolver ela própria a integração do zero, levando em consideração cada linguagem e base de dados utilizada por cada sistema de cada OEM ou DMS (que todos são diferentes entre si). A Syonet levou duas décadas para chegar no nível atual de integrações. Para além da dificuldade técnica, é necessário também que a OEM trabalhe em conjunto para permitir o desenvolvimento da integração e acesso à base de dados (processo de homologação com a OEM), esta abertura para homologação não é dada a qualquer sistema pois as OEMs precisam abrir seu código e só o farão em face de empresas sérias/respeitadas no setor.

Por fim, há também uma dimensão comercial na parceria Syonet e OEM, na qual OEMs também recomendam para suas redes o uso do Syonet, dado que conhecem a qualidade e bom funcionamento do sistema e o potencial de aumento de receitas na rede franqueada. Um novo entrante teria ainda que conquistar esse nível de vínculo com as montadoras.

4. How much would it cost to develop the adjacent products that are mentioned on slide 17 (growth strategy 3) and do we have the talent to do this? – Poderia fornecer a resposta atualizada após a tech due diligence?

R: Na tech due diligence ficou claro que a Syonet conta hoje com talento acima da média entre seus devs., tendo recebido uma nota acima da média no Spellbound scorecard especialmente no quesito Pessoas (vide p. 31 do report). A equipe de desenvolvimento é dividida em 7 pods sob o comando de 3 Product Owners bastante experientes, e segundo o relatório Spellbound (p. 9-10) é um time robusto e de bom tamanho, que poderia inclusive ser reduzido sem impactar negativamente a habilidade da empresa em manter a solução. Do ponto de vista de produto, a capacidade técnica também foi bem avaliada no report devido ao uso de tecnologias modernas, arquitetura containerizada e baseada em micro-serviços, apontando para uma alta qualidade técnica do time.

Portanto, entendemos que a equipe de desenvolvimento atual já é robusta o suficiente para o desenvolvimento das novas soluções mencionadas no plano, não demandando contratações ou aumento de custos. É possível realocar devs. que atualmente estão com certa capacidade ociosa ou mesmo trabalhando em projetos que não fazem sentido do ponto de vista da nossa tese de investimento, como por exemplo a plataforma marketplace B2C (Automatch) que os fundadores idealizaram e estão tentando desenvolver, porém a qual não tem sinergia com as soluções B2B atuais e do ponto de vista do nosso business plan não se mostra atrativa.

5. Slide 6 CIM – Existe uma análise de quais são os features mais usados pelos clientes? Existem diferenças por tipo de cliente?

- a. **Explicar o que é a funcionalidade “Modular core solution (flexibility to contract parts only)”.**
- b. **Trazer exemplos e/ou prints dos features que diferenciam a Syonet de outros CRMs (por exemplo dashboards específicos, reports, pós venda).**

R: Via de regra não há diferenças na utilização da plataforma pelos clientes, apenas no número de módulos contratados. “Modular core solution” refere-se ao fato de a solução ser construída em formato modular, ou seja, os clientes tem liberdade de contratar partes em separado caso desejem e não precisam contratar o sistema completo, fazendo com que seja possível escolherem apenas aquilo que agrega mais valor na sua operação. Por exemplo, podem contratar apenas o módulo de vendas, módulos de pós-vendas, e soluções add-on em cima destes módulos como SMS e whatsapp, módulo de LGPD, pesquisa de satisfação etc.

Os features mais utilizados pelos clientes são, em especial, automação para parte de pós-vendas (exemplo, enviar automaticamente mensagem chamando o cliente que comprou um carro 1 ano atrás para a primeira revisão), automação de vendas (ex, follow-up automático após 3 dias de um lead que não respondeu após contato inicial de um vendedor, via SMS, whatsapp ou email), módulo de Whatsapp e SMS e dashboards de gestão (produtividade por vendedor, lojas que mais vendem, ticket médio por canal de venda etc.).

Os features mencionados acima são todos exemplos de diferenciais Syonet com relação a CRM genérico, pois a Syonet já conhece e tem pré-programadas essas rotinas típicas de uma concessionária, enquanto que em um CRM genérico seria necessário adaptá-lo.

Outros exemplos de vantagens do Syonet vs. CRM genérico:

- Integração nativa com sistemas DMS e sistemas de montadoras, necessário para obter leads que vem das montadoras (sem isso clientes tem que entrar manualmente no portal do OEM a cada 15 minutos em média para manualmente pegar os leads e cadastrar no CRM genérico, por exemplo, entre outras desvantagens consideráveis);

- Dashboards e reports já pré-configurados e específicos do setor, como mencionado acima, por exemplo, vendas por marca, ticket médio por canal, conversão de leads em portais automotivos etc. CRM genérico teria que ser configurado do zero para refletir KPIs específicos do setor automotivo;

- Automação no pós-vendas, chamando clientes para revisões programadas, troca de óleo, recall de montadoras, tudo automaticamente e no período correto. Estes parâmetros variam

de montadora para montadora e de modelo de carro para modelo, portanto configurar um sistema genérico do zero com todos os campos e automações necessários seria, novamente, difícil em tempo e dinheiro. Agendamento dos serviços (revisões etc.) diretamente pelo website da concessionária e integrado nativamente no CRM, enviando a ordem de serviço para oficina automaticamente, entre outras funcionalidades de pós-vendas.

- Integração com portais automotivos (Webmotors, iCarros, OLX etc.), permitindo o recebimento automático dos leads gerados em tais portais dentro do CRM Syonet e tornando desnecessário o vendedor ou equipe de marketing logar nos sistemas dos portais em separado. Com um CRM genérico seria necessário realizar manualmente o acompanhamento em cada sistema de cada portal, além do que a equipe de marketing não teria visão unificada do ROI de cada portal em uma ferramenta única para melhor gestão e acompanhamento.

6. Fornecer informações que indiquem o quão bem desenvolvida é a plataforma, no sentido de manutenção das barreiras de entrada.

R: Conforme discutido nas respostas acima, tanto as entrevistas com clientes e participantes de mercado quanto o relatório da Spellbound no âmbito da tech due diligence evidenciaram uma alta qualidade técnica da solução e presença de integrações nativas e específicas do setor, que constituem barreira de entrada relevante (vide resposta à pergunta 3, sobre dificuldade de integração com DMS e OEMs). Os clientes relataram estarem extremamente satisfeitos tecnicamente com a solução e suas integrações, com NPS > 9 (nível de excelência) e confirmado em entrevistas.

7. Fornecer informações que fortaleçam que a complexidade da solução não é grande o suficiente a ponto de não conseguir ser desenvolvida no futuro.

R: Esta foi uma das perguntas especificamente feitas à Spellbound e respondidas no âmbito da tech due diligence. Vide p. 7-10 do report, nas quais a Spellbound validou virtualmente todas as key bets. Entre os pontos validados pela Spellbound estão:

- Solução é extensível e pode ser facilmente integrada com novos softwares (inclusive novos sistemas DMS em novos mercados como México etc.);

- Novos clientes podem ser colocados para dentro em geral em 30 dias ou menos, sendo que a dificuldade técnica em acrescentar novos clientes é baixa.

- Todos os clientes que ainda utilizam a solução on-premises podem ser migrados para a solução 100% Cloud em menos de 1 ano;

- A versão cloud possui escalabilidade alta, podendo sustentar com a mesma estrutura existente um aumento de 45% no número de clientes em um período de 12 meses.

Todos estes pontos já validados pela Spellbound apontam que a solução está bem construída e, apesar de sua complexidade, é de alta escalabilidade e não requer grandes esforços em termos de sua manutenção.

8. Como funciona o processo de set up do produto? Quanto tempo é gasto? Quais são as “customizações” que precisam ser feitas?

R: A página 13 do CIM demonstra o ciclo de venda e implantação do produto, desde o primeiro contato até estar em pleno funcionamento. Em geral, o processo completo (inclusive o ciclo de vendas) leva 8 semanas, sendo que apenas a parte técnica leva em média apenas 4 semanas, conforme validado também no relatório Spellbound p. 2.

A Syonet não realiza nenhuma customização, o produto é um único produto para todos os clientes e não é necessário mexer no código para instalar um novo cliente. O setup basicamente consiste na configuração inicial do produto de acordo com especificações do cliente (ex, quais os dashboards mais relevantes para ele que gostaria de visualizar na tela inicial, qual o tempo que deseja que um lead seja automaticamente recontratado após um contato inicial etc.). Estas configurações podem ser feitas muito rapidamente na solução, em questão de algumas horas apenas – o que toma mais tempo, é do lado do próprio cliente, ele definir como quer as configurações, e não do lado da Syonet. Novamente, requer apenas configurações de parâmetros pré-definidos no produto, e não customização de código, portanto é bastante simples.

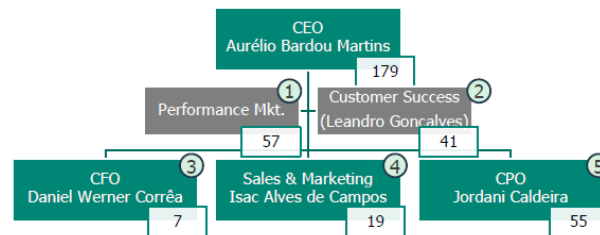
Um vez configurado, é realizado um treinamento inicial (quase que sempre virtual / por Zoom) com a equipe do cliente para ensinarem a usar a plataforma, este processo em si também é rápido porém demanda novamente coordenar com o cliente as datas para realização do treinamento. Feito isso, inicia a utilização.

9. Qual a razão para 194 pessoas contratadas?

a. Como está dividido o trabalho (número de pessoas) entre desenvolvimento de novos produtos, manutenção do software atual, vendas, implementação em novos clientes?

R: A Syonet possui atualmente (atualizado em janeiro/2023) 179 funcionários no total, o relatório da Spellbound apresentou 194 pois considerou ainda 15 estagiários temporários no programa de férias que posteriormente finalizaram seu estágio em dezembro/22.

A divisão atualizada do headcount entre as áreas é conforme a figura abaixo:



Vendas são realizadas exclusivamente pelo time S&M (19 pessoas, atualmente respondendo ao Isac Campos). O time de implementação em novos clientes é separado do desenvolvido e constituído por um total de 15 pessoas com dedicação exclusiva a implantação, no gráfico acima estão contidas dentro de Customer Success (que além destas 15 focadas em implantação, também compreende outras 26 pessoas no call center/suport a clientes). Finalmente, desenvolvimento de novos produtos e manutenção dos softwares atuais são ambas tarefas do time de tecnologia (55 pessoas no total, respondendo ao Jordani).

A empresa não possui times dedicados exclusivamente a desenvolvimento e a manutenção de produtos existentes, utilizando os mesmos desenvolvedores para ambas as tarefas (dividem seu tempo entre projetos tanto de manutenção quanto de desenvolvimento).

b. Considerando turnover anual de 15% (Spellbound pag12), detalhar estratégias de contratação e principais riscos.

i. Mensurar o risco de aumento do custo de mão de obra.

R: A estratégia de contratação é focada em pessoal de Customer Support (call center e implantação), que é uma área menos complexa e que demanda menor preparo técnico dos entrantes. A partir daí, a empresa possui um programa de treinamento com aulas periódicas para o pessoal de Customer Success que deseja avançar para a área de desenvolvimento.

Eles fornecem cursos de desenvolvimento/T.I., ensinam na prática as habilidades necessárias e possuem um repositório de conhecimento bastante extenso com a documentação do código, aulas gravadas em vídeo etc., permitindo com que em média um novo desenvolvedor esteja já em nível de produção em até 4 semanas após sua contratação (vide Spellbound p. 12). Com isso, mitiga-se em muito o risco de concentração de conhecimento, e novos desenvolvedores podem ser trazidos para substituir eventuais desligamentos com relativa facilidade, mitigando riscos.

O foco em construção de talento interno, aproveitando as pessoas da área de Customer Success para tanto, e o fato de a empresa estar localizada ao lado de um importante polo tecnológico e universitário, fazem com que o risco de aumento de custo de mão-de-obra seja

bem mais baixo do que outras empresas de software que são mais dependentes de trazer desenvolvedores prontos de fora, ou que estejam localizadas em cidade com menor disponibilidade de talentos ou maior competição pelos mesmos (como São Paulo por ex.). A Syonet é tida como um empregador referência na área de tecnologia na cidade de Montenegro.

10. Como está o processo de contratação dos funcionários que precisam ser contratados imediatamente?

R: O plano é iniciar o processo de abertura de vagas e busca por tais funcionários, especialmente o controller para área financeira e o coordenador de RH, ainda antes do Closing, possivelmente no início de abril. Estou avaliando a contratação de consultoria especializada para conduzir este processo de forma mais ágil e assertiva.

11. Qual o status da formação atual do Board?

R: Ainda está para ser definido, estou mantendo conversas com alguns investidores para que participem. Possivelmente contaremos com Kinderhook, Cerralvo (entrando em equity gap – podem agregar bastante na tese Latam devido a estarem baseados no México) e, idealmente, Raphael Klein conforme haja a confirmação do investimento por parte da Kviv. Além dos 3 investidores, também temos um assento para conselheiro Independente, que será um software expert – estou conversando com investidores e já alguns possíveis indivíduos para preencher esse assento.

12. O que justifica o elevado “R&D Expenses” da companhia e a margem EBITDA relativamente baixa para uma empresa de SaaS?

R: Conforme discutido acima, atualmente a área de desenvolvimento está sobre dimensionada devido à proliferação de novos produtos que os vendedores tem em desenvolvimento, muitos dos quais não fazem muito sentido comercial – por exemplo, Automatch (marketplace B2C), VideoMotors (plataforma de anúncios de veículos baseada em vídeo), Girocar (integrador de estoque automotivo) etc.

O motivo é que os empreendedores gostam de inovar, criar novos produtos, porém não abordam a questão de forma planejada ou estratégica. Portanto, como mencionado, a Spellbound também validou que é possível aproveitar melhor as pessoas na área de desenvolvimento e evitar novas contratações pelo menos durante o primeiro ano após o investimento, aumentando a margem EBITDA.

13. Qual seria um cenário pessimista para a companhia? Poderia detalhar quais são os principais riscos e fornecer uma modelagem considerando esse cenário?

R: Por favor vejam o arquivo enviado em anexo, "Breakdown of Growth", para 3 cenários de crescimento futuro, incluindo um pessimista. O cenário mais pessimista considera apenas os produtos já existentes com crescimento desacelerado, chegando a um market share apenas 50% maior que o atual em 5 anos, e um eventual insucesso em todas as outras frentes de crescimento (independentes, Latam, novos produtos etc.).

Mesmo neste cenário, é possível ainda assim atingir c. R\$ 87M em receitas em 2027, equivalente a 2,5x o tamanho atual. Para além disto, não há riscos de mercado relevantes que apontam para um cenário mais pessimista do que esse – o principal risco relacionado ao investimento é de execução das novas avenidas de crescimento, porém o negócio existente é robusto o suficiente para limitar as possibilidades de downside:

- Fortes tailwinds para digitalização das concessionárias devem continuar empurrando a demanda pelo produto existente e o crescimento da empresa no white space ainda a conquistar;
- Carteira de clientes pulverizada na qual o maior cliente é apenas 4% do faturamento, limitando muito riscos de perda de receitas mais significativa;
- Fortes diferenciais competitivos e barreiras de entrada tecnológicas e comerciais, conforme já discutido nas questões anteriores, mitigando risco relacionado a novos entrantes;
- Amplo espaço para crescimento mesmo na base já existente de clientes, sendo que por exemplo, a penetração do digital marketing nos clientes de CRM ainda é de apenas 18%;

14. Trazer avaliação da atlante sobre todas as vulnerabilidades apresentadas no relatório da Spellbound – seção 2.3.1

R: Conforme abaixo:

- PRODUCT-0025, PRODUCT-0026, PRODUCT-0029: Estas três primeiras vulnerabilidades todas se referem à escalabilidade da solução, que poderia ser melhorada com uma melhor arquitetura. Trazer todos os clientes para a versão Cloud o produto, e transformar a versão Cloud em um modelo multi-tenant, resolveriam estas vulnerabilidades, conferindo maior escalabilidade para a solução. É possível fazer isto em até 1 ano após a aquisição, sendo que:

- (i) Trazer clientes para a cloud é muito mais uma questão comercial do que técnica; O plano descontinuar gradativamente o lançamento de novas features para versões

não cloud, fazendo com que os clientes que desejarem a melhoria contínua do produto e novas features migrem para a cloud;

- (ii) Converter a arquitetura de single-tenant para multi-tenant é um desafio técnico, porém as bases para tal já foram realizadas pela empresa (já rodam em arquitetura baseada em micro-serviços, a parte de aplicação e de base de dados já são separadas e o código é containerizado). Implementar as ações recomendadas pela Spellbound aqui (por exemplo uso de subdomínios para acesso a base de dados) pode ser feito no primeiro ano.

- PRODUCT-0002, PRODUCT-0003: Ambas dizem respeito à atual falta de redundância no ambiente da Cloud Syonet (i.e., uso de uma única estrutura Cloud/datacenter). No que tange à primeira, é necessário adaptar o código da plataforma para que possa rodar simultaneamente em duas instâncias cloud para o mesmo cliente, sendo listado inclusive pela Spellbound como uma oportunidade de receita (cobrar pelo serviço de redundância). Os ajustes necessários, conforme discutidos em call com a área técnica, não são difíceis de implementar pois o código é containerizado e os provedores de cloud em que rodam permitem nativamente a redundância (AWS e Linode). No que tange ao segundo ponto, é necessário contratar um segundo provedor cloud/datacenter em região diversa da que está o atual para funcionar como disaster recovery / estrutura redundante. Este ponto envolve basicamente uma negociação comercial e custos relacionados, e pode também ser vendido como receita adicional aos clientes que assim o desejarem, portanto sem impactos negativos em termos de rentabilidade. Ambas as vulnerabilidades serão endereçadas ainda no primeiro ano de investimento.

- PRODUCT-0016 e PRODUCT-0019: Estas duas dizem respeito ao uso no software da Syonet de dois componentes open source: iText e OJBDC. iText (PRODUCT-0016) é a mais grave, pois de fato a empresa está utilizando uma licença open source para o iText que não poderia (precisam comprar a licença comercial). Para endereçar, incluímos no SPA uma obrigação específica de contratação da licença correta para o software iText, que será contratada antes do Closing pelos vendedores. O custo de tal licença é bastante irrisório (iText é apenas um gerador de PDFs, não é um componente de alta tecnologia), portanto eles já concordaram e estão corrigindo. Referente ao OJBDC, é um componente open source que a Oracle disponibiliza para conexão com databases oracle nos clientes Syonet. Foi listado pela Spellbound como uma dúvida, que deveríamos checar se é OK a sua utilização sem possuir uma licença Oracle. Este check foi realizado pelos vendedores, e a Oracle confirmou por email que não é necessária licença para uso do OJBDC. De qualquer forma, esta questão é também indenizável pelos vendedores nos termos do SPA.

15. Visão da Atlante sobre Propriedade intelectual trazida na seção 3.4.2

R: Este risco levantado pela Spellbound não se aplica ao Brasil (seria apenas um risco legal se a empresa estivesse nos EUA). A parte de propriedade intelectual e contratos de trabalho foi avaliada no âmbito da DD jurídica com Tozzini Freire, e não foi levantado risco com relação a isso. Quando confrontados pelo risco em 3.4.2 mencionado pela Spellbound, nossos advogados explicaram que no Brasil, a Lei da Informática (Lei nº 8.248/1991) já prevê que todos os softwares e programas gerados por um funcionário ou prestador de serviços durante o período de sua atividade em uma empresa de informática, são automaticamente de propriedade da empresa e não do empregado/prestador de serviços, portanto não há risco com relação a esse ponto. Com relação a confidencialidade, a CLT também já prevê no Brasil a obrigação de confidencialidade por lei, sem necessidade de cláusula específica no contrato de trabalho.

Trazer indícios concretos sobre o não interesse de DMSs entrarem no segmento de CRM.

R: Não há um desinteresse do ponto de vista de oportunidade de mercado, o que há principalmente é falta de capacidade técnica e comercial para se viabilizarem em CRM. Em 2020 por exemplo, a Dealernet tentou lançar um produto de CRM próprio após investimento da Constellation, falhou e após 1 ano descontinuou o produto. Conversei com clientes que utilizam Dealernet e foram alvo da tentativa deles de trazê-los para o CRM deles, relataram que o produto não tinha as automações e conexões com outros sistemas que o Syonet tem, e possuía apenas um módulo muito simples de vendas (sem pós-vendas etc.).

A maior dificuldade é que um provedor de DMS não se integra com os demais DMS do mercado, e é visto como um concorrente pelos outros. Portanto, um CRM lançado por DMS enfrenta problemas em desenvolver integrações com os outros sistemas, não somente pela dificuldade técnica que já existe para qualquer empresa que tente entrar neste mercado, mas também pela resistência e recusa dos seus concorrentes diretos em permitirem tais integrações.

Portanto, as dificuldades que uma empresa de DMS tem para lançar um CRM são as mesmas que um novo entrante teria, já descritas acima: é necessário desenvolver integrações com os portais automotivos para a parte de captação de leads (que não entra no escopo do DMS puro), desenvolver as automações específicas de pós-vendas utilizadas pela concessionária, com integrações com disparo de emails, whatsapp etc., integrar com o website e redes sociais etc. Todas essas funcionalidades não são parte de um DMS, portanto basicamente é necessário desenvolver um produto do zero.

Com isso, o CRM que a Dealernet tentou lançar em 2020 por exemplo, não se integrava com outros DMS (apenas com o próprio Dealernet), não integrava com a maioria dos portais, não possuía módulo de pós-vendas e serviços etc., e acabou descontinuado/saindo do mercado.

16. A companhia já atua em outros países da América Latina? Como funciona a parceria com a consultoria Exata (slide 17 do deck) para vendas Latam?

R: Sim, a Syonet já possui alguns clientes no México, Peru e Paraguai. A Syonet não possui empresa aberta fora do Brasil nem pessoas localmente nestes países, portanto utiliza a Exata, que é uma consultoria para concessionárias com presença em vários países, para realizar as vendas e implantações do sistema nestes locais. A Exata portanto atua como um canal de vendas da Syonet, recebendo um revenue share de receitas em troca de cada cliente trazido. Para maior aceleração das vendas nestes outros países, no entanto, é necessário desenvolver uma capacidade local da Syonet ou, alternativamente, um modelo de credenciamento de mais canais para além da Exata, evitando ficar refém de apenas a capacidade de vendas e investimento da própria Exata. Com isso, é possível expandir rapidamente o market share da solução nesses países, pois não há competidores relevantes.

17. Assim como há barreiras de entrada para o setor no Brasil entendemos que há barreiras para os outros países Latam (integração com OEMs e DMS diferentes do que no Brasil), como a companhia pretende entrar e conquistar mercado nessa região?

a. Fornecer resumo das conversas mais recentes com investidores locais, contemplando também dinâmica de mercado atual e principais dificuldades esperadas.

R: Sim, há necessidade de integração com sistemas locais de OEMs e DMS, que são diferentes do Brasil. Porém, esta barreira foi superada ao longo dos últimos 5 anos, a Syonet já desenvolveu e já possui as integrações com os principais sistemas presentes nestes países. Agora o desafio é muito mais comercial e de escalar a presença da solução, do que técnico.

Para tanto, conforme mencionado na pergunta acima, é necessário estabelecer uma presença comercial maior e deixar de ser dependente de apenas 1 parceiro (Exata) com baixa capacidade de investimento e equipe pequena (a Exata é uma empresa de, no total, aprox. R\$ 7M em faturamento anual apenas). Para esta aceleração, o plano é constituir um escritório local no México, conforme demonstrado no modelo financeiro.

Tenho conversado muito com a Cerralvo sobre este aspecto, e eles se demonstraram muito confiantes de que podem ajudar a escalar rapidamente a presença da Syonet no México, inclusive conversaram com grupos de concessionárias no México com quem possuem relacionamento que relataram a eles que, de fato, não há nada parecido no mercado local e estariam interessados

em contratar. Em termos de dificuldades esperadas, naturalmente a abertura de uma filial em outro país traz consigo um aumento na complexidade do business, do ponto de vista comercial/operacional e também financeiro, auditoria etc., porém os benefícios esperados aqui superam em muito este fator. E contar com investidores mexicanos que poderão nos ajudar nesta expansão, conhecendo provedores de serviço e a legislação local etc., também será de grande valia para o sucesso do plano.

18. Qual a razão de começar a expansão Latam pelo México (aba Investment Thesis do modelo)?

R: A razão é que o México, após o Brasil, é de longe o maior mercado em termos de número de concessionárias na América Latina. No México temos aproximadamente 3 mil concessionárias de automóveis, enquanto que em outros países menores (Chile, Peru, Colombia etc.) há menos de mil concessionárias no total. Além disso, poderemos ter os investidores mexicanos nos ajudando localmente com contatos, legislação etc.

19. Existe algum pipeline ou targets de empresas de Digital Marketing para M&A?

R: No segmento de marketing digital há diversas empresas principalmente focadas na parte de serviços gerenciados de mkt. para concessionárias, que poderiam ser boas adições especialmente pelo seu portfolio de clientes. É um segmento bastante pulverizado e com potencial de consolidação. Alguns dos targets mais interessantes e já identificados são:

- Dealersites (<https://dealersites.com.br/>): R\$ 14M faturamento est.
- Autoforce (<https://site.autoforce.com/>): R\$ 6M faturamento est.
- Reweb (<https://www.reweb.com.br/>): R\$ 30M faturamento est.
- Alpes One (<https://alpes.one/>): R\$ 10M faturamento est.