

Roteiro básico de cuidados para os dois lados

► *Sócios-diretores da Lobo & Associados alertam para itens essenciais que devem ser observados nos processos de aquisição ou fusão*



As maiores preocupações num programa de aquisição devem estar concentradas na avaliação correta dos riscos e se o crescimento de uma corporação só pode ser feito por meio desse mecanismo. O fracasso de muitas aquisições revela que elas dependem de um processo disciplinado, apoiado na orientação de especialistas experimentados e bem informados, capazes de assessorar o alto dirigente a analisar o impacto do andamento das alternativas sobre a própria corporação.

Um dos maiores especialistas nesse mercado nos Estados Unidos, John M. McDonagh, afirma que aquisições podem ser malsucedidas porque deixam de ser verificados aspectos essenciais da empresa. Mais importante do que a análise concentrada em assuntos fiscais, jurídicos e contábeis (em vez de financeiros), que não ajudam muito na avaliação da empresa, o foco da observação deveria estar na “alma do negócio”.

Para ter abrangência, esse levantamento precisa considerar aspectos internos e externos da corporação. Os internos compreendem a história e a experiência da empresa, os produtos



A professora Maria Beatriz afirma que reduzir custos e rever estruturas são itens fundamentais na correção de rumo na gestão para viabilizar a perenidade e/ou a transferência da Instituição

tas pelo comprador em potencial a respeito do desempenho esperado para ganhos futuros e o fluxo de caixa proveniente da aquisição. A citação do filósofo Publilius (Século I a.C.) define bem essa situação: “Todas as coisas valem aquilo que o comprador pagar por elas”.

“Caso as projeções de determinado grupo indiquem certo valor para a compra, outra corporação interessada pode,

baseada em projeções parecidas, oferecer proposta maior, por já trabalhar na área e ser capaz de eliminar custos indiretos e beneficiar-se de alguma forma com a combinação das duas empresas”, explica Roberto Lobo.

Vários mecanismos podem ser utilizados para estimar quanto vale uma empresa. Alguns ponderam a relação preço/lucro de empresas do setor ven-

didadas num certo período. Outros buscam o valor contábil, que pode não refletir o valor real dos ativos, ou, ainda, usam o método da análise de liquidação. Nesse caso, a empresa com negócios de pequeno valor em andamento passa a ter sua importância estimada pelo que seus ativos, se vendidos, conseguem auferir em leilão.

Uma alternativa seria levar em conta uma projeção de desempenho por certo tempo, a necessidade de reinvestimento para atingir as projeções, o valor residual da empresa ao final do período e uma taxa de desconto capaz de comparar os resultados da aquisição com outros tipos de investimentos de capital.

Esse método, mais sofisticado, exige a análise detalhada da empresa e do meio externo, que pode ser feita, ou encomendada, por quem está comprando e/ou vendendo.

Para isso, a credibilidade e a *expertise* dos analistas, consultores ou especialistas na área de atuação da corporação (até porque não se está falando somente dos itens contábeis do negócio) podem fazer toda a diferença.

“Esse tipo de postura não se restringe a momentos de venda ou abertura societária. Prospectar novas atividades, oportunidades, investimentos ou possibilidades de redução de custos, tanto na estrutura como nas atividades-fim, são imperativos para correções de rumo na gestão, que viabilizam a perenidade e/ou a transferência da instituição”, afirma Maria Beatriz Lobo.

Esse tipo de postura não se restringe a momentos de venda ou abertura societária de uma Instituição de Ensino Superior

Maria Beatriz Lobo

e serviços que oferece e a possibilidade de novos lançamentos, o mercado, a tecnologia, a infra-estrutura de apoio à produção, além da organização e das finanças. O cenário externo detecta as concorrentes com maior profundidade possível.

O diagnóstico é capaz de revelar como a empresa chegou ao estágio em que se encontra, os recursos e a capacidade usados para enfrentar as concorrentes e identificar para onde a corporação projeta seu futuro de longo prazo. É fundamental descobrir lacunas em produtos, marketing, tecnologia ou gerência, que precisam ser preenchidas para que a instituição possa realizar metas, tempo e investimentos necessários.

O valor da operação pode variar radicalmente, dependendo das hipóteses fei-

Um “homem de idéias” no comando do CNPq

“Um profissional de excelentes idéias”. Assim o professor Roberto Lobo, sócio-diretor da *Lobo & Associados*, define o médico e professor Erney Plessmann Camargo (foto), que assumiu, no dia 14 de fevereiro, a presidência do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em Brasília.

O professor Lobo pôde contar com a criatividade e competência do novo presidente do CNPq em vários períodos de sua trajetória. Inicialmente, na USP, entre 1992/93, quando Camargo foi seu pró-reitor de Pesquisa. Anos mais tarde, na Universidade de Mogi das Cruzes (UMC), a seu convite, o novo presidente do CNPq coordenou a elaboração do Projeto de Saúde da UMC com o professor Dalmo Amorim, que foi diretor da Faculdade de Medicina da USP.



Professor titular da Universidade de São Paulo e pesquisador renomado na área de Ciências Biomédicas, com inúmeros trabalhos publicados no exterior, Erney Plessmann Camargo também atuou

em três importantes projetos desenvolvidos pela *L&A* na área de saúde para IES de vários estados do País.

“O professor Erney chega à presidência do CNPq num momento propício para a definição de novos investimentos no setor, pela disposição já anunciada pelo Governo Federal de apoiar a Ciência e a Tecnologia como setores estratégicos para o desenvolvimento do País”, afirma o professor Roberto Lobo.

Segundo a professora Maria Beatriz Lobo, a criatividade e competência do novo presidente puderam ser confirmadas durante a convivência e o desenvolvimento de trabalhos na Consultoria. Até ser nomeado, Camargo ocupava o cargo de diretor do Instituto Butantã, em São Paulo.