



DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE OLIVEIRA é graduado, pós-graduado, mestre, doutor e livre-docente em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Foi professor de carreira (aposentado) dos cursos de graduação e pós-graduação da referida faculdade, onde foi criador e docente das disciplinas "Consultoria empresarial", "Reengenharia estratégica, organizacional e de processos" (mestrado e doutorado) e "Administração estratégica" (doutorado). Foi professor de carreira (concursado) dos cursos de graduação e pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas (FGV), bem como professor dos cursos de pós-graduação da Fundação Vanzolini/POLITÉCNICA/USP, do CEAPOG/IMES, da FAAP e do MBA/IBMEC.

Exerce suas atividades profissionais como consultor em planejamento estratégico, estrutura organizacional e sistema de informações gerenciais e como Diretor da PLANOS – Planejamento, Organização e Sistemas, tendo realizado serviços de consultoria e treinamento em mais de 280 empresas, incluindo projetos de análise e avaliação de empresas e negócios.

É autor de outros 11 livros publicados pela Atlas:

- *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*
- *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*
- *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*
- *O executivo estadista: uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor*
- *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais*
- *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*
- *Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática*
- *Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade*
- *Manual de consultoria empresarial*
- *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*
- *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS

Diferentemente dos livros que abordam, apenas, os aspectos econômico-financeiros e do *goodwill* nas avaliações de empresas, o autor consolidou um modelo que analisa e interliga, além dos dois aspectos mencionados, as questões estratégicas do processo de análise e avaliação de empresas e negócios, representadas pelas análises do mercado, da tecnologia, da vantagem competitiva e pelo estabelecimento de estratégias específicas.

Examina também as questões operacionais, representadas pelas análises do modelo de gestão e estrutural e do contexto econômico-financeiro e pelos diversos processos estruturados, tais como o de logística, o de negociação e o de incorporação da nova empresa ou negócio.

APLICAÇÃO

Livro-texto para as disciplinas AVALIAÇÃO DE EMPRESAS e POLÍTICA DOS NEGÓCIOS dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração de Empresas. Leitura de atualização e reciclagem profissional para os empreendedores e executivos das empresas.

publicação atlas

www.atlasnet.com.br

ISBN 85-224-3789-0

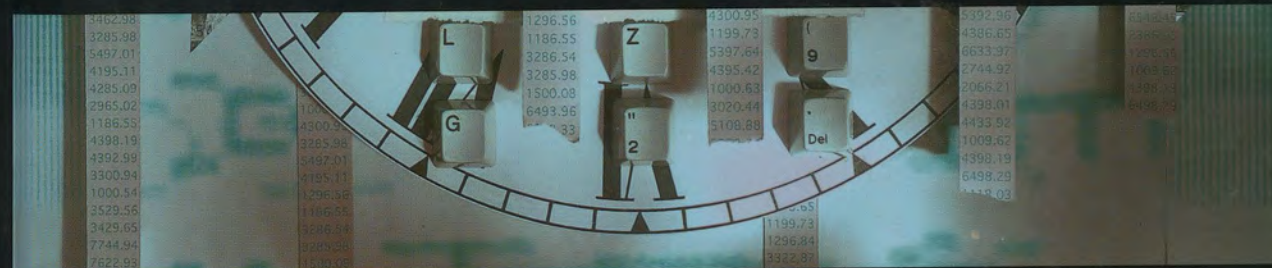


REBOUÇAS

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS

DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE OLIVEIRA

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS



editora
atlas

© 2004 by EDITORA ATLAS S.A.

Capa: Roberto de Castro Polisel
Composição: Segmento & Co. Produções Gráficas Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de
Manual de avaliação de empresas e negócios / Djalma de Pinho Rebouças de
Oliveira. -- São Paulo : Atlas, 2004.

Bibliografia.

ISBN 85-224-3789-0

1. Empresas – Avaliação 2. Negócios – Avaliação I. Título.

04-1311

CDD-658.4013

Índices para catálogo sistemático:

- | | |
|---|----------|
| 1. Avaliação de empresas e negócios : Administração de empresas | 658.4013 |
| 2. Empresas e negócios : Avaliação : Administração de empresas | 658.4013 |

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial,
de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor
(Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825,
de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/Printed in Brazil

Prefácio, 13

Estrutura do livro, 15

- 1 CONCEITOS BÁSICOS, 19
 - 1.1 Introdução, 20
 - 1.2 Importância e tendências do processo de análise e avaliação de empresas e negócios, 20

Resumo, 23

Questões para debate, 23

Caso: Dúvidas do Presidente da Pantanal Administração e Participações S.A. no processo de avaliação de negócios, 24
- 2 MODELO PARA ADEQUADA AVALIAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS, 27
 - 2.1 Introdução, 28
 - 2.2 Modelo básico para a adequada análise e avaliação de empresas e negócios, 29

Resumo, 34

Questões para debate, 34

Caso: Processo de avaliação de um novo negócio pela Alpha Indústria e Comércio Ltda., 35
- 3 COMO ELABORAR UM PLANO ESTRUTURADO DE DIVERSIFICAÇÃO DE NEGÓCIOS, 39
 - 3.1 Introdução, 40
 - 3.2 Estabelecimento da amplitude ideal do plano de diversificação, 40
 - 3.2.1 Maneiras de realizar a diversificação de negócios, 44
 - 3.2.2 Como obter as informações necessárias, 47
 - 3.3 Elaboração do modelo estruturado de diversificação de negócios, 48
 - 3.3.1 Identificação e análise dos componentes do plano de diversificação, 51
 - 3.3.2 Identificação e análise dos fatores condicionantes do plano de diversificação, 53
 - 3.3.3 Estabelecimento dos níveis de influência do plano de diversificação, 64
 - 3.3.4 Estabelecimento dos níveis de abrangência do plano de diversificação, 65
 - 3.4 Metodologia para o desenvolvimento e implementação do plano de diversificação, 66
 - 3.5 Estruturação de uma empresa de administração e participações, 75

Resumo, 84

Questões para debate, 84

Caso: Estruturação e operacionalização do plano de diversificação no Grupo Financeiro Malpasso, 85

- 4 COMO ANALISAR AS QUESTÕES ESTRATÉGICAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS, 87
 - 4.1 Introdução, 88
 - 4.2 Análise do mercado, 88
 - 4.2.1 Técnicas auxiliares para a análise do mercado, 98
 - 4.3 Análise da evolução tecnológica e da tecnologia aplicada, 116
 - 4.3.1 Técnicas auxiliares para a análise tecnológica, 118
 - 4.4 Análise do *goodwill*, 129
 - 4.5 Análise e consolidação da vantagem competitiva, 136
 - 4.5.1 Atratividade da empresa ou negócio, 138
 - 4.5.1.1 Interação do nível de atratividade com os cenários, 150
 - 4.5.2 Técnicas auxiliares para a análise do posicionamento competitivo, 157
 - 4.6 Estratégias para consolidação da nova empresa ou negócio, 174
 - 4.6.1 Estratégias para diversificação de negócios, 177
 - 4.6.2 Estratégias para aquisição de empresas ou negócios, 184
 - 4.6.2.1 Estratégias para venda de empresas ou negócios, 189
 - 4.6.2.2 Alguns aspectos inerentes à compra e venda de empresas ou negócios, 199
 - 4.6.3 Estratégias para fusões de empresas ou negócios, 201
 - 4.6.3.1 Outras estratégias que reforçam a manutenção das empresas ou negócios, 204
 - 4.6.4 Estratégias para alianças de empresas ou negócios, 205
 - 4.6.4.1 Estratégias para *joint venture* de empresas ou negócios, 208
 - Resumo, 218
 - Questões para debate, 219
 - Caso: Questão do valor do negócio da Betha Comercial a ser comprado pela Matrix International, 221
- 5 COMO ANALISAR AS QUESTÕES OPERACIONAIS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS, 223
 - 5.1 Introdução, 224
 - 5.2 Análise do modelo de gestão, 224
 - 5.2.1 Algumas dicas para a adequada análise do modelo de gestão, 235
 - 5.2.2 Análise estrutural, 237
 - 5.2.3 Análise da capacitação profissional, 242
 - 5.3 Análise da logística e processos interligados, 246
 - 5.4 Análise econômico-financeira, 247
 - 5.4.1 Técnicas auxiliares para a análise econômico-financeira, 257

- 5.5 Consolidação geral do processo de análise e avaliação de empresas ou negócios, 261
 - 5.5.1 Resumo do processo de análise e avaliação de empresas e negócios, 268
 - Resumo*, 288
 - Questões para debate*, 289
- Caso: Processo de análise detalhada da Capricórnio Comercial de Produtos Farmacêuticos e da falta de algumas informações básicas, 290
- 6 COMO INCORPORAR E CONSOLIDAR A NOVA EMPRESA OU NEGÓCIO, 293
 - 6.1 Introdução, 294
 - 6.2 Ações para consolidação da nova empresa ou negócio, 294
 - 6.2.1 Ações inerentes ao processo de negociação, 294
 - 6.2.2 Ações inerentes ao processo de incorporação da nova empresa ou negócio, 308
 - 6.3 Algumas características ideais do executivo catalisador do processo de análise e de incorporação de novas empresas ou negócios, 309
 - Resumo*, 326
 - Questões para debate*, 327
 - Caso: Atuação do executivo responsável pela análise e incorporação de novo negócio da Interbusiness Comercial Ltda., 328
- 7 ALGUMAS SUGESTÕES PRÁTICAS PARA A OTIMIZADA AVALIAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS, 331
 - 7.1 Introdução, 332
 - 7.2 Sugestões práticas para o momento da avaliação da nova empresa ou negócio, 332
 - 7.3 Sugestões práticas para o momento da incorporação da nova empresa ou negócio, 338
 - 7.4 Sugestões práticas para a administração da nova empresa ou negócio, 345
 - Resumo*, 347
 - Questões para debate*, 348
 - Caso: Dificuldades enfrentadas na análise e incorporação do novo negócio pela XYZ Industrial Ltda., 349
- Glossário*, 351
- Bibliografia*, 359