

COMO
SABER
SE UM
NEGÓCIO
É BOM (ANTES DE FAZER
NEGÓCIO)

Paulo Strelczuk

Novatec

Copyright © 2011 da Novatec Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9610 de 19/02/1998.

É proibida a reprodução desta obra, mesmo parcial, por qualquer processo, sem prévia autorização, por escrito, do autor e da Editora.

Editor: Rubens Prates

Revisão gramatical: Gabriela de Andrade Fazioni / Jeferson Ferreira

Editoração eletrônica: Camila Kuwabata / Carolina Kuwabata

Capa: Victor Bittow

ISBN: 978-85-7522-255-3

Histórico de impressões:

Julho/2011 Primeira edição

Novatec Editora Ltda.

Rua Luís Antônio dos Santos 110

02460-000 – São Paulo, SP – Brasil

Tel.: +55 11 2959-6529

Fax: +55 11 2950-8869

Email: novatec@novatec.com.br

Site: novatec.com.br

Twitter: twitter.com/novateceditora

Facebook: facebook.com/novatec

LinkedIn: linkedin.com/in/novatec

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

Strelczuk, Paulo

Como saber se um negócio é bom : (antes de fazer negócio) / Paulo Strelczuk. -- São Paulo : Novatec Editora, 2011.

Bibliografia.

ISBN 978-85-7522-255-3

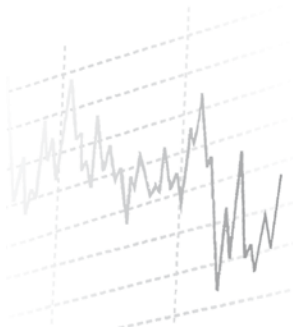
1. Administração de empresas 2. Empreendedorismo
3. Negócios 4. Negócios - Planejamento I. Título.

10-10616

CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Negócios : Administração de empresas 658
VDC20110701



O que esperar deste livro

Saber, inovação, foco; ser e fazer certo criam valor.

O livro tem a intenção de explicar ao leitor o significado, no mundo empresarial, do termo “bom negócio”.

Para começar essa jornada, podemos estabelecer que um negócio é bom quando atende, satisfatoriamente, a pelo menos quatro requisitos essenciais, quais sejam:

- rentabilidade;
- retorno do investimento;
- dívidas compatíveis com a operação;
- valor da empresa.

Uma empresa pode ter alta rentabilidade, porém, se o retorno do capital estiver além do prazo de expectativa do empreendedor (em decorrência, por exemplo, da necessidade de sucessivos aportes de capital), não pode ser considerada um bom investimento, pelo menos por ora.

Por outro lado, talvez no momento atual a empresa seja capaz de proporcionar um retorno rápido do capital investido. No entanto, prenuncia-se um ritmo de declínio constante (como mudança nos padrões de consumo, ou novas tecnologias, por exemplo). A partir, ainda, de outra análise, talvez a aplicação em papéis financeiros traga melhor resultado do que investir o capital na empresa, não valendo a pena o risco no referido negócio.

Em relação às dívidas, é preciso fazer um exame com redobrada atenção: se o valor das contas a pagar estiver além da capacidade de cobertura por operações normais, de modo que a empresa necessite de empréstimos, todo o resto pode estar comprometido.

Se um empreendimento evidenciar equilíbrio nos quesitos anteriormente comentados, podemos inferir, e demonstrar por cálculos, que a empresa tem um bom valor. Mas como podemos estimar esse valor? O valor de quem vende é o mesmo de quem compra? O do gestor é compatível com o do investidor? O do empreendedor é equivalente ao do mercado? Todos encontrarão o mesmo valor?

Atenção com o termo “estimar” (valor da empresa), empregado no parágrafo anterior. Essa palavra carrega um tom de imprecisão, remete a algo vago, tem conotação de incerteza, muito diferente seria se utilizássemos “determinar”, ou “fixar” (o valor), termos que induzem a um conceito certo, definitivo, irretocável. Por que optamos por essa representação? Porque nenhum método de avaliação alcança a façanha de estabelecer um valor único e preciso para uma empresa. Não existe, em hipótese alguma, a possibilidade de se atingir um “valor real”, pois a palavra “real” não faz parte do dicionário de finanças, quando se trata da avaliação de empresas. O que podemos obter é uma aproximação, uma tendência de valor, sujeita a variáveis que serão expostas adiante, sobre a qual as partes interessadas se sentarão para negociar.

A visão que queremos transmitir é a seguinte, em síntese: um negócio é bom quando o conjunto formado por rentabilidade, retorno, dívidas e valor da empresa é considerado adequado por quem o analisa.

Procuramos enfatizar que a análise de um negócio não deve se ater somente a questões financeiras, pois há outros fatores, igualmente importantes, para exame. Ou seja, devemos ter dois enfoques de avaliação:

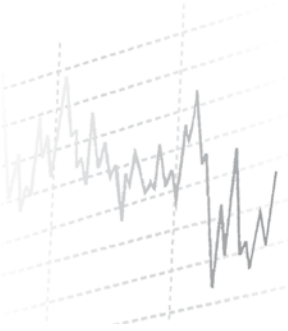
- Econômico-financeiro;
- Estratégico-operacional.

Um sem o outro não possibilita quantificar o quanto vale um negócio, o quanto ele é/pode ser bom.

Portanto, para os que detestam matemática, uma má notícia: uma parte deste livro é centrada em números e cálculos financeiros – e não podemos escapar disso. Pode ser enfadonho, mas é necessário para compreender como se analisa uma empresa por esse prisma.

A outra parte aborda um tema que, para os que não têm hábito de planejamento de negócio, pode ser igualmente cansativo: a visão estratégica. Entretanto, vale lembrar: números podem ser manipulados, observação da realidade, não.

Daí a conclusão: para avaliar um negócio com certo grau de confiabilidade, devemos, além de transitar pelos temidos cálculos matemáticos, nos centrar no levantamento e na identificação de sua situação estratégica e operacional. Isto feito, prestar atenção em quesitos como processos de trabalho, condições e estrutura em geral. Por fim, pensar no futuro, isto é, ampliar nossa percepção por meio de projeções e estimativas das atividades num horizonte possível.



CAPÍTULO 1

Fases do exame de um negócio

Numa negociação de compra e venda de um negócio, o valor da transação é, inicialmente, estipulado pelo vendedor, que tem a expectativa de passar adiante o empreendimento por um bom preço; o desejo de quem compra é igual – um preço bom –, mas, sob sua perspectiva, um valor justo que possibilite a recuperação do capital no menor tempo possível.

Enquanto o vendedor está focado somente no valor da venda, o comprador tem, diante de si, um leque de dúvidas e interrogações. Os dados fornecidos são confiáveis? Existem passivos ocultos? Há litígios trabalhistas e fiscais futuros? Há tempo suficiente para maturação da ideia e negociação? De quais argumentos e fatos disponho para forçar uma baixa de valor? Qual seria a melhor forma de pagamento?

Para obter essas informações e analisá-las com algum grau de qualidade, podemos nos apropriar de uma comparação: um avião entre as nuvens, às cegas devido a nebulosidade, prepara-se para pousar no aeroporto. A cena previsível seria esta: envolto pela neblina, diante da escassa visibilidade, o piloto executa a aproximação ao solo por instrumentos, sinais, indicadores, operando o processo de modo muito bem programado, até a claridade dissipar a névoa e a pista de pouso se visualizar por inteiro. Então, com segurança e certeza, ele conclui a aterrissagem.

Como realizar o exame de uma empresa em vista? Como, em meio à bruma, exercer uma aproximação do objeto em estudo de modo cauteloso, garantir uma dedução confiante, chegar a uma conclusão firme, sólida o bastante para uma decisão inabalável?

Para mantermos o domínio do objetivo traçado, devemos nos acercar da empresa de nosso interesse por meio de uma sequência de procedimentos que nos possibilitem o alcance da meta pretendida. Para tanto, inicialmente, nos valemos de números, indicativos, controles e checagem específicos. Essa série de passos deve ser operada com confiança, de modo perseverante e, sobretudo, com mente aberta, sentidos em alerta, orientação flexível, sem se desviar da programação, e obediência às etapas necessárias, quais sejam:

- a. primeira entrevista com o dono ou vendedor da empresa;
- b. primeira visita às instalações da empresa;
- c. levantamento de sua situação econômico-financeira;
- d. organização dos dados econômico-financeiros obtidos e análise preliminar;
- e. análise da situação operacional;
- f. análise do posicionamento estratégico;
- g. identificação dos riscos do negócio;
- h. planejamento e projeções do negócio;
- i. informações econômico-financeiras após as projeções;
- j. viabilidade financeira do negócio;
- k. custo do capital;
- l. valor estimado do negócio;
- m. atividades finais do processo de compra.

Para avaliar a entrada de um sócio, o processo é semelhante.

Na abertura de um novo empreendimento, a problemática pode ser mais complexa, visto que inexistente o passado para uma medição objetiva e segura.

Em resumo: observações, números, projeções, análise e decisão.

Cada uma dessas fases será delineada em capítulo próprio, nas páginas seguintes.