

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**LEANDRO WEISSHEIMER**

***VALUATION CONSULTING***

CURITIBA  
2012

**LEANDRO WEISSHEIMER**

***VALUATION CONSULTING***

Trabalho de  
Conclusão de Curso  
apresentado como requisito  
parcial para obtenção de  
nota no MBA de Gestão  
Estratégica de Empresas, do  
Instituto Superior de  
Administração e Economia  
da Fundação Getulio Vargas.

Professor Orientador:  
Fredy Silva.

CURITIBA  
2012

**LISTAS DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 - Estrutura Organizacional.....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA 2 - Estrutura de Operações ano.....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA 3 – Estrutura de Operações ano.....</b>	<b>25</b>

**LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1 - Cargos e Salários.....</b>	<b>21</b>
<b>TABELA 2 - Projeções Financeiras.....</b>	<b>36</b>
<b>TABELA 3 - Projeção de Receita Anual.....</b>	<b>36</b>
<b>TABELA 4 - Investimentos .....</b>	<b>37</b>
<b>TABELA 5 - Gastos Estimados.....</b>	<b>37</b>
<b>TABELA 6 - Índices e Projeções financeiras.....</b>	<b>37</b>
<b>TABELA 7 - Projeções ano 1.....</b>	<b>38</b>
<b>TABELA 8 - Resultado Anual.....</b>	<b>38</b>
<b>TABELA 9 - Fluxo de Caixa.....</b>	<b>38</b>
<b>TABELA 10 - <i>Payback</i>.....</b>	<b>39</b>

**LISTA DE APÊNDICES**

<b>APÊNDICE A - Fusão, Cisão e Incorporação de Empresas .....</b>	<b>44</b>
---	-----------

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>1 CONCEITO DO NEGÓCIO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 MERCADO E COMPETIDORES.....</b>	<b>9</b>
2.1 O Mercado de Curitiba.....	11
2.2 Concorrentes Diretos.....	12
<b>3 EQUIPE DE GESTÃO.....</b>	<b>13</b>
3.1 Políticas e Investimentos em Gestão de Pessoas.....	14
3.2 Recrutamento.....	15
3.3 Seleção de Pessoal.....	16
3.4 Admissão de Pessoal.....	16
3.5 Treinamento e Desenvolvimento.....	17
3.6 Benefícios.....	18
3.7 Descrição de Cargos.....	19
3.8 Salários.....	21
3.9 Jornada de Trabalho.....	22
3.10 Dispensa de Pessoal.....	22
3.11 Pró – Labore.....	23
3.12 Férias.....	23
<b>4 ESTRUTURA E OPERAÇÕES.....</b>	<b>24</b>
4.1 Estrutura Física e Organograma.....	24
4.2 Fornecedores de Serviços e Estrutura Tecnológica.....	27
<b>5 PLANO DE MARKETING E VENDAS.....</b>	<b>28</b>
5.1 Resumo Executivo.....	28
5.2 Análise da situação.....	28
5.3 Resumo do Mercado.....	28
5.3.1 Necessidades do Mercado.....	29
5.4 Serviços.....	29
5.6 Estratégia de Marketing.....	30
5.7 Mix de Marketing.....	30
5.8 Missão.....	31
5.9 Mercados-alvo.....	31
5.10 Posicionamento.....	32

<b>6 PLANO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>32</b>
6.1. Análise das Forças de Porter.....	33
6.1.1. Ameaça de Substitutos.....	33
6.1.2. Poder de barganha dos clientes.....	33
6.1.3. Poder de barganha dos fornecedores.....	34
6.1.4. Ameaça de Novos Entrantes.....	34
6.1.5. Rivalidade interna no setor.....	34
6.2 Visão.....	34
6.3 Análise SWOT.....	35
<b>7 FINANÇAS.....</b>	<b>36</b>
7.1 Projeções Financeiras.....	36
7.2 Investimentos.....	37
7.3 Gastos Estimados.....	37
7.4 ÍNDICES E PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....	38
7.5 Demonstrativo de Resultados.....	38
7.6 Fluxo de caixa projetado.....	39
7.6 Fluxo de caixa projetado.....	39
7.8 Análise Financeira.....	40
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

A consultoria empresarial representa uma das atividades que mais tem evoluído nos últimos anos em todo o mundo, e particularmente, no Brasil. Tendo em vista este cenário de amplas oportunidades optou-se pelo início das atividades de uma consultoria em *Valuation* que além dos ganhos e melhorias proporcionados aos seus clientes tivesse também um auxílio na corretagem quando houver interesse em venda da empresa.

“A Consultoria Empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo”. “Inclusive esta situação reflete em pesquisa efetuada junto a graduados em universidades europeias e americanas, em que os jovens formandos expressaram significativa preferência em trabalhar no mercado de consultoria, por duas razões principais: a possibilidade de maior rapidez na evolução de conhecimentos adquiridos e a percepção de um crescimento de negócio consultoria em relação a outros negócios, principalmente quando comparados aos segmentos da indústria e comércio.

Esta situação também tem ocorrido no Brasil, principalmente a partir de meados da década de 60, sendo que as principais causas são, o crescimento do parque empresarial e, em segundo lugar, a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial, para fazer frente ao novo contexto de concorrência entre as empresas, resultante da globalização da economia” (DJALMA OLIVEIRA, 2006 p. 10).

A empresa de consultoria desenvolvida neste trabalho, vai atender pequenas e médias empresas na área de valoração empresarial. Atualmente existe varias consultorias que prestam este tipo de serviço, porem é considerado de alto custo para atender o publico citado. E esta oportunidade de atuação promoverá a *Valuation Consulting*.

## 1 CONCEITO DO NEGÓCIO

Consultoria em avaliação de empresas, voltada a atender pequenas e médias empresas que necessitem conhecer o real valor do seu negócio, seja para a finalidade de fusões, aquisições ou mesmo para se ter conhecimento do valor gerado pelo seu investimento. Também, a atividade de intermediação da negociação de compra e venda de empresas, através da corretagem.

Seu principal diferencial será o atendimento especializado com selo de garantia à pequenas e médias empresas, já que geralmente as consultorias existentes são de grande porte e voltadas às grandes negócios. A oportunidade diante do crescente número de fusões e aquisições mostra-se bastante promissora, principalmente devido ao crescimento sinalizado pela economia, incentivos do governo que fazem do Brasil, um país atrativo.

Para os próximos três anos, 40% dos executivos brasileiros planejam fusões e aquisições e 94% apostam em negócios domésticos. Os dados são do Internacional Business Report (IBR) 2012, da Grant Thornton. Em virtude disso e da fundamental importância da correta avaliação estratégica, seja pelo comprador ou pelo vendedor, a *Valuation Consulting* irá analisar as informações por meios estratégicos de interação.

As receitas serão provenientes da prestação de serviço especializado de avaliação estratégica, por processo, no formato de comissão sobre o valor negociado. Além disso, haverá a prestação de serviço de corretagem também comissionado. A *Valuation Consulting* buscará ser referência em sua área de atuação através da efetivação das negociações entre empresas, de forma que atendam o interesse de ambas as partes. Para viabilizar seu crescimento, o negócio atuará com parceiros locais para prospecção e divulgação dos seus serviços através de consultorias jurídicas, órgãos de classe e as assessorias contábeis.

## 2 MERCADO E COMPETIDORES

O mercado de *Valuation* é um mercado complexo, não sendo possível estabelecer uma metodologia única ou roteiro para a sua execução. A avaliação de uma empresa não se processa mediante os fundamentos de uma ciência exata, onde se permite a comprovação absoluta dos resultados apurados. Percebem-se, no cenário atual, alguns fatos como o acentuado distanciamento entre o valor de mercado e contábil das empresas; a ausência de uniformidade dos princípios contábeis mundiais e o alto teor de intangibilidade no real valor das empresas.

Numa avaliação, ambiguidades podem surgir da ênfase exclusiva de um ou outro modelo, além da flexibilidade corrente de suas metodologias. Nas avaliações não há como prescindir de uma certa dose de subjetividade na definição do valor de uma empresa, tomando-se a premissa de que alguns modelos se baseiam em resultados esperados obtidos do comportamento do mercado. A avaliação de empresas é uma ferramenta fundamental a ser utilizada pela administração na determinação daquela que, entre todas as opções disponíveis, será a melhor para seus investidores. A discussão sobre modelos ideais de avaliação de empresas continua despertando o interesse de grande parte dos investidores e acadêmicos.

Inúmeros fatores são determinantes neste Mercado de *Valuation*, como o processo de internacionalização de empresas brasileiras, favorecido por fatores como o aquecimento da economia nacional e até mesmo o real forte, inclui a aquisição, por grupos brasileiros, de companhias norte-americanas. Hoje, marcas fortemente ligada à cultura norte-americana como *Budweiser*, *Burger King* e *Swift* têm por trás a mão de brasileiros.

Entre 2006 e 2010, o número de aquisições de empresas dos EUA pelas do Brasil superou as operações ao contrário, ou seja, de norte-americanas que adquiriram nacionais, segundo os registros da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA). Nos cinco anos, foram 36 compras de americanas por companhias do Brasil e 29 no sentido oposto.

Segue exemplos:

**Burger King**

A rede de *fastfood Burger King* foi adquirida em setembro de 2010 pela companhia de investimentos 3G Capital, um fundo multimilionário administrado por brasileiros, em um acordo de cerca de US\$ 4 bilhões. A 3G Capital tem os empresários brasileiros Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira entre seus principais sócios.

### **Budweiser**

Em julho de 2008, a fabricante de cerveja belgo-brasileira InBev comprou a rival americana Anheuser-Busch, dona da marca Budweiser, cerveja-símbolo dos EUA, por US\$ 52 bilhões. Com a aquisição, a empresa, que tem os brasileiros Jorge Lemann, Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira entre os principais sócios, se torna líder mundial na indústria cervejeira.

### **BankBoston**

O Itaú anunciou, em 2006, a aquisição do BankBoston International, em Miami, e do BankBoston Truste Company Limited, em Nassau. O acordo foi assinado com o Bank of America. Na época, o Itaú não informou o valor da operação. O Itaú também adquiriu operações do Bankboston no Brasil.

### **Swift e Pilgrim's Pride**

Em maio de 2007, a JBS-Friboi, da família Batista, comprou a americana *Swift & Company* por US\$ 1,4 bilhão, ingressando no mercado de carne suína. Em setembro de 2009, o grupo comprou a *Pilgrim's Pride*, ingressando no segmento de frangos e se consolidando como a maior empresa em processamento de proteína animal do mundo.

### **Fosfertil**

Em setembro de 2010, a Vale comprou participação da norte-americana *Mosaic* no capital da Vale Fertilizantes, antiga Fosfertil. A Vale adquiriu mais 20,27% da empresa por US\$ 1,029 bilhão. Com a aquisição, a Vale passou a deter 78,90% do capital da Vale Fertilizantes, o que compreende 99,81% das ações ordinárias e 68,24% das ações preferenciais da empresa.

## **Keystone Foods**

O Grupo Marfrig assumiu, em outubro de 2010, o controle da empresa americana Keystone Foods, empresa global de desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição de alimentos à base de carnes. O valor da aquisição foi de US\$ 1,26 bilhão.

### 2.1 O Mercado de Curitiba

O mercado de aquisição de empresas em Curitiba está bastante aquecido. No ano passado, o número de negócios fechados envolvendo compra e venda de empresas cresceu 30%. Este ano, a demanda pela compra de empresas, principalmente de pequeno e médio porte, está ainda maior, me garantiu o corretor Carlos Santos, do site *classif* ([www.classif.com.br](http://www.classif.com.br)), especializado na intermediação de negócios.

Em alguns setores há um grande número de compradores, mas não há empresas disponíveis para venda em Curitiba. É o caso de concessionárias de veículos. Tem grandes investidores com dinheiro na mão em busca de uma concessionária de veículos, mas nenhum empresário está disposto a se desfazer do seu negócio.

Outro segmento com boa procura é o de estacionamento. Em 2007, um ponto de estacionamento nas ruas centrais de Curitiba podia ser encontrado por R\$ 270 mil. Hoje, este mesmo ponto, não incluindo o imóvel, não se compra por menos de R\$ 330 mil.

Muitos investidores que estão em busca da compra de empresas em Curitiba são estrangeiros. Recentemente uma cafeteria no bairro Batel foi vendida a um investidor sueco, que pagou pelo negócio R\$ 260 mil.

Já uma das maiores clínicas de estética de Curitiba, localizada no Alto da XV, foi vendida na última segunda-feira (12) por R\$ 600 mil.

Outro negócio bastante valorizado é o de água mineral. Como não existe mais autorização para a entrada de novas indústrias de água mineral, quem tem uma empresa deste tipo joga o preço lá em cima. Uma indústria de água mineral de Curitiba está sendo negociada por nada menos do que R\$ 21 milhões. Ou seja, mais do que um grande hotel de bandeira internacional, no centro da cidade, que está sendo vendido por R\$ 20 milhões.

## 2.2 Concorrentes Diretos

- Ø **BRX7**, empresa Paulista com atendimento no PR, é uma empresa de consultoria de negócios que atua na área de compra e venda de empresas (Fusão & Aquisição) e de imóveis.
  
- Ø **Think Consultoria**, empresa Paulista com atendimento no PR, possui inúmeras empresas a venda em seu site, atua com consultoria mas aparentemente Pequeno médio e grande porte.
  
- Ø **Empresas a Venda**, empresa Curitibana, atua com consultoria de negócios na área de compra e venda de empresas.
  
- Ø **V2 Finance**, empresa Curitibana, focados em operações de Fusões & Aquisições, avaliação de empresas e mercado de capitais. Nos últimos anos, realizaram 30 transações de F&A.
  
- Ø **Investim**, empresa com maior atuação ON-LINE, com site que foi criado com intuito de concentrar as compra e venda de empresas em território nacional e internacional.

Um concorrente indireto, porém, capaz de apresentar problemas para este negócio, seria a venda através de Classificados ON-LINE ou Jornais, hoje a maior concentração de vendas de pequenos e médios negócios é feito através deste meio de publicação. Esta ferramenta possui baixo custo de utilização, alcançando um público muito grande e sendo hoje a forma mais conhecida de negociação de Empresas e Negócios existentes. O custo de um serviço similar ao exposto gira em torno de R\$ 50,00 a R\$ 100,00 para uma publicação de aproximadamente 15 dias.

### 3 EQUIPE DE GESTÃO

Para o bom desenvolvimento da organização, devemos contar com uma estrutura muito bem dividida e planejada, essa estrutura, embora seja simples, é de grande importância, pois é ela (estrutura) que será responsável por organizar as informações, as atividades, relacionamentos e escala hierárquica.

Segundo Robbins, (2001, p.171): “estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas”.

No sentido de montar a estrutura organizacional, foi desenvolvido o organograma, que é formado pelos níveis institucional, intermediário e operacional. Segue abaixo a descrição dos níveis:

a) Institucional: constituído pelo Presidente, Diretores e sócios que são responsáveis pelas principais decisões. Nesse nível os administradores devem possuir uma visão estratégica, pois é de vital importância pela definição da missão e dos objetivos do negócio.

b) Intermediário: constituídos pelos gerentes que são responsáveis pela interpretação da missão e dos objetivos, ou seja, traduzir a missão e os objetivos em meios de ação para que o nível operacional possa executá-lo.

c) Operacional: é constituído por funcionários que realizam as tarefas, é ligado diretamente à produção, é o nível que administra a execução das tarefas.

Na Figura foi resumido, para melhor entendimento, o organograma em questão.

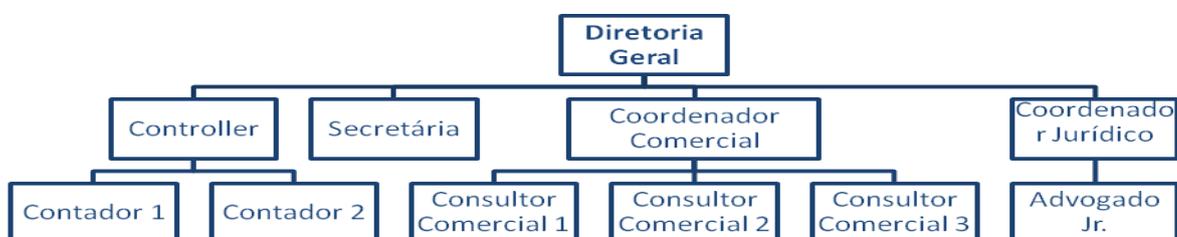


Figura 1: Estrutura Organizacional  
Fonte: Elaborado pelos próprios autores

### 3.1 Políticas e Investimentos em Gestão de Pessoas

Vemos a necessidade ampla em todos os aspectos, conter em seu quadro de funcionários, pessoas extremamente competentes na atividade profissional exercida. Tendo como ponto de partida, o fato de que, todos os principais envolvidos na composição da organização são sócios, ou seja, têm o mesmo interesse final, o de aumentar o lucro e expandir a organização o máximo possível em um período de tempo bastante reduzido, temos como primordial a preparação dos mesmos, através dos mais diversos cursos, voltados respectivamente para a área de atuação de cada um. Entendemos que em nossa organização, a principal forma de motivação é a extrema segurança individual na hora de atuar profissionalmente, é onde se justifica o investimento.

Investimos em diversos tipos de aperfeiçoamentos para cada consultor, afinal nossa principal ferramenta de trabalho é o capital intelectual dos mesmos.

Segundo Robbins (2001, p.442 e 443):

Política se refere a quem consegue o quê, quando e como. É praticar as ações que lhe são possíveis, para influenciar ou tentar influenciar a distribuição de vantagens e desvantagens dentro de sua organização. Politicagem é o lado negativo da política. A política está estreitamente ligada ao conceito de poder. Quando os gerentes (ou qualquer membro da organização) convertem seu poder em ação, estão se dedicando à política. Os que possuem boas habilidades políticas têm capacidade para usufruir eficazmente da base de seu poder.

A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir aos aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao

treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Sendo assim nossa política de gestão de pessoas consiste na credibilidade aos líderes de cada setor, baseado na preparação profissional e conseqüentemente na motivação gerada.

### 3.2 Recrutamento

Devido à competitividade predominante nas empresas, as organizações passaram a exigir mais de seus colaboradores, sendo essencial a adequação, função, produção e seu bom relacionamento.

Desta forma o processo de agregar pessoas faz-se através do recrutamento, que é a forma que a organização atrai profissionais qualificados no mercado conforme o perfil desejado. A influência da internet em empresas de diversos ramos é uma realidade. Recrutamento on-line é empregado por empresas de diversos ramos. Este processo é considerado irreversível.

Segundo Kinter (2000), “O recrutamento com base na internet será usado por empresas e intermediários capazes de detonar valor para os recrutadores por aumentar o fluxo de informações e interatividade”.

Com o intuito de se adequar à nova realidade do mercado, iremos compor nosso quadro de funcionários através de recrutamento on-line, de bancos de currículo, utilizaremos essa técnica como diferencial competitivo, porém não deixando de realizar a técnica de anúncios em jornais, pois os mesmos proporcionarão um recrutamento eficaz para a organização.

### 3.3 Seleção de Pessoal

A seleção de pessoal ocorre após o recrutamento, nos processos de aumento de novos colaboradores para a organização.

Atualmente, uma organização competitiva tem a capacidade de saber atrair e selecionar pessoas certas para os lugares certos. Segundo Rocha Pinto, (2003 p.60) “Captação e seleção caracterizam-se por ser um processo de mão dupla, que envolve muitas pessoas: parentes, amigos e os futuros companheiros de trabalho”.

A grande chance para o sucesso é o recrutamento e seleção, pois por meio dele consegue-se buscar o capital mais valioso de uma organização, o capital humano.

Ainda segundo Pinto (2003 p.61) “O processo de captação e seleção de talentos define-se como um conjunto de atividades que visa atrair e selecionar pessoas adequadas às diversas funções de uma organização”

. Fazer um recrutamento e seleção não é uma das tarefas mais fáceis, e ainda vale ressaltar que não existe uma fórmula para atrair pessoas adequadas. As bases para a seleção de pessoal são as coletas de informações sobre o cargo e aplicação de técnicas de seleção para colher informações sobre os candidatos.

Utilizaremos como técnica de seleção a entrevista, buscando conhecer aspectos do conteúdo profissional e pessoal do candidato. Seguido de provas conhecimentos gerais para avaliação do grau de cultura do candidato, e conhecimentos específicos que visam avaliar a capacidade profissionais do mesmo. Farão também uma avaliação médica, para verificar se o candidato está apto ou não para desempenhar a função. E, finalmente, irão entregar seus documentos para finalizar sua contratação.

### 3.4 Admissão de Pessoal

Após as etapas para seleção e escolhido o funcionário a ser admitido, para que se possa efetuar a contratação é obrigatória a apresentação dos documentos do funcionário, obedecendo às normas do Ministério do Trabalho.

O funcionário receberá uma relação de documentos exigidos (apêndice c4) e será gerado pela empresa um recibo de entrega e devolução de CTPS (apêndice).

Esse recibo tem a função de garantir que o documento não será retido pela empresa, já que a lei diz que não é permitida a retenção de qualquer documento de identificação pessoal, devido a isso a entrega dos documentos pelo empregado deve ser feita com contra recibo, assim como a devolução.

Com os documentos em mãos, é feito o preenchimento do contrato de trabalho, nesta página conta dados do empregado e as informações referentes a admissão, tais como: cargo, data de admissão, remuneração, entre outros.

Faz-se o preenchimento do registro de funcionários da organização, tendo todos os seus dados pessoais e fotos para identificação do mesmo, para que possamos verificar a aptidão do funcionário na execução da função a ser preenchida, às condições de trabalho que lhe é oferecida, então fazem o contrato de experiência, que é um contrato por tempo determinado, conforme artigo 445, parágrafo único da CLT. O contrato não pode ter tempo superior a 90 dias, ficando bem claro em uma cláusula que diz: ser contrato por tempo indeterminado, após o vencimento dos 90 dias de experiência.

Todo trabalhador tem direito a receber vale transporte para se deslocar ao local de trabalho e retornar a seu endereço residencial, para isso é feita uma declaração informando qual transporte será usado, valor da passagem e a empresa que fará o transporte. O quadro de horário de trabalho é obrigatório e deve ser fixado em local de fácil visibilidade para toda sessão, a fim de fazer com que todos tenham conhecimento dos seus horários e os façam cumprir.

Para que se possa comprovar o salário aos funcionários, é feito um recibo de salário de funcionários, onde devem constar todas as entradas de renda e os descontos efetuados em folha.

Todos os funcionários têm direito ao FGTS (anexo) que é obrigatório e é feito por depósito a todos os empregados pelo empregador em uma conta da Caixa Econômica Federal (CEF).

INSS é um seguro para todos os trabalhadores que contribuintes. O segurado tem direito a todos os benefícios da instituição como aposentadoria, seguro desemprego e pensão.

### 3.5 Treinamento e Desenvolvimento

O mercado está sempre sofrendo mudanças, e junto a elas, há constantes alterações nas habilidades específicas do consultor.

Segundo ROBBINS (2001, p.134),

“O treinamento é uma experiência de aprendizagem que busca uma mudança relativamente permanente numa pessoa, a fim de melhorar sua capacidade de desempenho no cargo, e ainda diz que pode significar as mudanças que os empregados sabem, o modo como trabalham, suas atitudes em relação ao trabalho, ou sua interação com os colegas de trabalho ou com o superior”.

O treinamento é um processo designado para o presente, seu objetivo é acrescentar habilidades nos cargos atuais das pessoas, alimentando as capacidades específicas para o desempenho da mesma.

### 3.6 Benefícios

São as facilidades, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem a seus funcionários. São as chamadas remunerações indiretas e incluem: Plano de saúde, seguro de vida, férias, transporte e outros.

Os benefícios se dividem em:

**Benefícios legais:** são benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou por convenção entre sindicatos. Os principais benefícios legais são: Férias, 13º salário, aposentadoria, seguro acidente do trabalho, auxílio doença, salário familiar e salário maternidade.

**Benefícios espontâneos:** São os benefícios concedidos por mera liberdade das empresas, que não são exigidos por lei. São chamados também de benefícios voluntários. Incluem gratificações, refeições, transporte, empréstimo ao funcionário, assistência médico-hospitalar, creche, complemento de aposentadoria e etc.

Planejamos oferecer aos colaboradores planos de saúde, plano odontológico e cesta básica.

### 3.7 Descrição de Cargos

A empresa possui cinco sócios, cada um deles com participação de 20%. Dois deles participam no dia a dia da empresa sendo que um deles será o Diretor Geral e o outro será o *Controller*. Os outros três sócios participarão do Conselho e se reunirão a cada 30 dias para tomadas de decisões.

**Diretoria Geral** – é realizada por um dos sócios e tem em seu currículo a seguinte formação exigida pelo Conselho:

- Experiência no desenvolvimento de estratégias de mercado, auxiliando na definição, análise e cumprimento de metas.
- Gestão da implementação de planos de carreira e programas de benefícios, além de atuar na seleção e admissão de colaboradores.
  
- Vivência elaboração de plano orçamentário, estudo de viabilidade financeira, controle de custos e receitas, gerenciamento de contas a pagar e receber e conciliação de pagamentos e depósitos bancários.
- Participação na criação de estratégias de publicidade e marketing, promovendo a venda dos produtos e serviços.
- Formação em Administração de Empresas
- MBA em Gestão Estratégica de Empresas
- Experiência mínima de 5 anos nessa área de atuação.

#### ***Controller***

Será realizado por um dos sócios e tem em seu currículo a seguinte formação exigida pelo Conselho:

- Graduação em Ciências Contábeis;
- Especialização em Administração de Negócios;
- MBA em Controladoria;
- Experiência mínima de 5 anos nessa área de atuação;

#### **Secretária:**

- Formação técnica em Secretariado ou Graduação em Secretariado Executivo;

- Sólidos conhecimentos da língua portuguesa e informática;
- Experiência mínima de 3 anos;

**Coordenador comercial:**

- Analisar, caso já exista, os processos e estratégias existentes com o intuito de aprimorá-los ou ajustá-los a realidade do mercado e da empresa visando determinar assim um padrão de atuação;
- Estruturar, organizar e distribuir sua equipe de vendas;
- Assegurar o cumprimento dos objetivos e metas de vendas estabelecidas;
- Avaliar as melhores práticas do mercado e implementá-las;
- Promover constante treinamento técnico e de produtos com a sua equipe;
- Avaliar e gerenciar as despesas do departamento visando cumprir orçamento determinado evitando desperdícios e gastos desnecessários;
- Estabelecer rotinas de reuniões com sua equipe promovendo o trabalho em grupo;
- Apoiar ideias de cada unidade de negócios, visando aumento de negócios;

**Coordenador Jurídico:**

Responsável pelo planejamento, supervisão e controle da equipe e das atividades técnicas desenvolvidas no âmbito da área Jurídica, com vistas à padronização de procedimentos e racionalização de atividades e obtenção de eficácia na prestação de serviços profissionais aos clientes internos e externos.

Principais atribuições: Coordenar o atendimento às demandas jurídicas; fornecer subsídios quanto aos aspectos técnicos e operacionais referentes à sua área de atuação.

**Contador:**

- Formação em contabilidade;
- Experiência mínima de 2 anos na área;

**Consultor comercial:**

Atribuições: criar novos clientes, atuar como solucionador de problemas do cliente; prestar serviços ao cliente, fornecer informações de mercado;

Experiência mínima de 5 anos na área comercial;

**Advogado Junior:**

- Formação em Direito;
- Experiência nas áreas contábeis e de controladoria;

De acordo com ROBBINS (2001, p.86), “é um relato escrito do que o ocupante do cargo faz, como é feito, sob quais condições é feito e por que é feito.”

**3.8 Salários**

Vamos procurar manter os salários dos funcionários sempre de acordo com o que o mercado paga, para com isso honrar nossa política de manter nossos funcionários por mais tempo na empresa, gerando assim menor *turn over*.

Tabela 1: Cargos e Salários

Cargo	Salário
Diretor Geral	R\$ 4.000,00
Controller	R\$ 5.000,00
Coordenador Comercial	R\$ 3.000,00
Coordenador Juridico	R\$ 3.000,00
Secretária	R\$ 1.000,00
Contador	R\$ 1.500,00
Consultor Comercial	R\$ 2.000,00
Advogado Junior	R\$ 2.000,00

Os cargos de Diretoria, *Controller*, Coordenador Comercial e Consultor Comercial terão direito a um Bônus de até 3 (três) salários anuais para cumprimento das metas estabelecidas.

### 3.9 Jornada de Trabalho

A jornada de trabalho deve ser registrada no contrato de trabalho, não podendo de forma alguma ultrapassar os limites estabelecidos pela legislação.

A CLT é que estabelece a jornada de trabalho de cada funcionário.

Todos os funcionários trabalham de Segunda à Sexta em um único turno, de 9:00 às 18:00 e todos terão direito à 1 hora para almoço, descanso ou para resolver problemas particulares.

Todos os funcionários terão por obrigação a marcação de um cartão de ponto na sua entrada, saída para hora de almoço, entrada após a hora de almoço, e saída no final do expediente, para controle de sua frequência e controle de horário.

Todos os funcionários terão a sua disposição 1 hora de intervalo sendo que em horários diferentes, para que sempre possua na empresa um funcionário disponível para solucionar possíveis imprevistos.

### 3.10 Dispensa de Pessoal

Serão oferecidos aos nossos funcionários, todos direitos concedidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para uma demissão, seja ela por iniciativa do funcionário, por iniciativa da empresa: demissão sem justa causa ou com justa causa.

O trabalhador que pede demissão e que trabalha há menos de um ano, terá direito aos seguintes benefícios:

- aviso prévio, se trabalhar o mês do aviso;
- saldo de salários, dias que o empregado trabalhou e não recebeu;
- décimo terceiro proporcional, aos meses que trabalhou.

Segundo ROBINNS (2001 pag.239) “Uma decisão de demissão deve ter uma consideração longa e objetiva para quase todas as pessoas, ser demitido de um emprego é um trauma emocional”.

Demissão sem justa causa, de acordo com (Brasil CLT Legislação Previdenciária 2006 pág. 34), Parágrafo Único. Na cessação do contrato de trabalho, após doze (12) meses de serviço, o empregado, desde que não tenha sido demitido por justa causa, terá direito a remuneração relativa ao

período incompleto de férias, de acordo com o art.130, na proporção de 1/12 (um doze avos) por mês de serviço ou fração superior a 14 (quatorze) dias.

### 3.11 Pró – Labore

A remuneração do executivo é diferente, é definida como Pró-Labore, ou seja, é o salário dos sócios que trabalham na empresa. O valor do pró-labore é estabelecido normalmente com base no valor pago pelo mercado para profissionais que exerçam a mesma função que o sócio desempenha na empresa e a capacidade financeira da empresa.

A diretoria irá receber um pró-labore mensal de 50% do resultado líquido, distribuído em partes iguais entre os cinco sócios. Os dois sócios que trabalham diretamente na empresa, terão, além disso, o seu salário referente ao cargo ocupado.

### 3.12 Férias

É o direito que o trabalhador tem de ter interrompido o trabalho, por iniciativa do empregador, durante um período variável a cada ano, sem perda de remuneração, de acordo com o ministério do trabalho.

De acordo com Pinto (2005, p.69) “Todo empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo de remuneração”.

Após cada período de 12 (doze) meses de vigência do contrato de trabalho, o empregado terá direito as férias, na seguinte proporção:

- 30 (trinta) dias corridos, quando não houver faltado ao serviço mais de 5 (cinco) vezes;
- 24 (vinte e quatro) dia corridos, quando houver tido de 6 (seis) a 14 (quatorze) faltas;
- 18 (dezoito) dias corridos, quando houver tido de 15 (quinze) a 23 (vinte e três) faltas;
- 12 (doze) dias corridos, quando houver tido de 24 (vinte e quatro) a 32 (trinta e duas) faltas.

## 4 Estrutura e Operações

### 4.1 Estrutura Física e Organograma

A operação terá sede em Curitiba Paraná, em um escritório locado de aproximadamente 100 m<sup>2</sup> localizado em uma área central de fácil acesso para os clientes. Como trata-se de um negócio com atividades distintas subdividimos a operação interna da seguinte forma: Área de Técnica de *Valuation* e Área comercial de Angariação e Corretagem.

A operação contará com uma equipe enxuta, com a finalidade de redução de custos e terá a seguinte composição:

#### **Ano 1**

- 01 *Controller*
- 01 Contador Jr.
- 01 Secretária
- 01 Coordenador Comercial
- 02 Consultores Comerciais

Inicialmente estaremos terceirizando a área de suporte jurídico e tecnologia de informação.

O organograma da operação estaria composto da seguinte maneira:

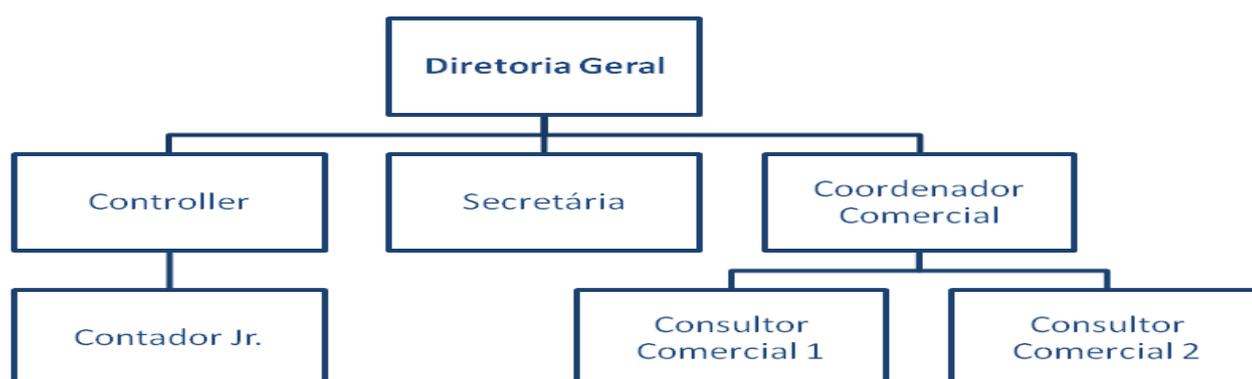


Figura 2: Estrutura de Operações  
Fonte: Elaborado pelos próprios autores

Com o incremento no volume de negócios pretendemos atingir o número de 10 funcionários na empresa, adicionando-se o setor de suporte

jurídico a operação e terceirizando-se a área de TI. Atingindo-se então o seguinte modelo operacional ao final do ano 4:

#### Ano 4

- 01 Controller
- 02 Contadores.
- 01 Secretária
- 01 Coordenador Comercial
- 03 Consutores Comerciais
- 01 Coordenador Jurídico
- 01 Advogado Jr.

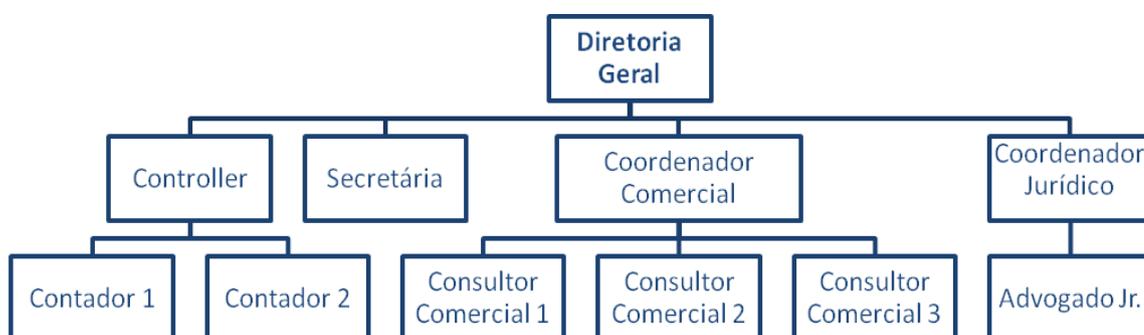


Figura 3: Estrutura de Operações  
Fonte: Elaborado pelos próprios autores

#### Infraestrutura e equipamentos necessários:

Para o início das operações teremos a necessidade da seguinte infraestrutura mínima:

- 01 Central Telefônica
- 02 Impressoras do tipo Multifuncional
- 02 Computadores do Tipo Notebook
- 04 Computadores do Tipo Desktop
- 06 Estações de Trabalho Completas (Mesas/Cadeiras/Tel ..etc)
- 03 Armários do tipo Arquivo
- 01 Sistema de internet de alta velocidade com “Wireless”

## Descrição dos processos operacionais

A operação terá uma subdivisão interna devido ao tipo de serviço que será prestado ao cliente, ou seja, haverá uma clara distinção das tarefas entre as áreas técnica e de corretagem da empresa conforme descritivo a seguir:

### Área Técnica:

Esta área será responsável por toda avaliação contábil e financeira da empresa que pretende-se vender ou comprar, aplicando-se os métodos de *Valuation*. Este setor da empresa aplicará os cálculos técnicos necessários para se chegar a um denominador comum entre o cliente e nossa empresa na definição do valor do seu negócio. Se a demanda do cliente for apenas de uma simples avaliação de valor através de um método científico específico, o trabalho da área técnica encerra-se nessa etapa, porém se a oportunidade for a de negociar (comprar ou vender) a empresa no mercado a área técnica enviará todos os dados necessários (valor consolidado da empresa) para a área comercial para que a mesma entre em contato com o cliente e prossiga com toda a negociação.

### Área Comercial:

Será responsável por angariar oportunidades (serviços de avaliações contábeis/financeiras, aproximação vendedor/comprador, intermediação de negócios entre outros) junto ao mercado, com os subsídios recebidos pela área técnica. Estaremos adotando dois processos de vendas em nossa operação:

- Ativa - os consultores farão visitas de prospecção de oportunidades em clientes potenciais procurando ofertar soluções para avaliação de ativos e quando aplicável, serviço de corretagem em um eventual interesse do cliente na venda ou compra de uma determinada empresa.
- Reativa onde o cliente fará contato com a empresa via telefone, internet entre outros procurando avaliação de seu ativo ou um auxílio na intermediação de uma negociação.

Em ambos os processos os consultores serão responsáveis por todas as etapas de um processo de venda, desde a prospecção da oportunidade

até a concretização da negociação sempre contando com o suporte da área técnica.

Área de TI:

Será nos primeiros anos terceirizada, sendo responsável pelo desenvolvimento do *web site* corporativo, bem como na instalação e manutenção dos *softwares* de gestão da empresa.

Área Jurídica:

Também será terceirizada nos primeiros anos de operação, e será responsável por toda análise jurídica das oportunidades levantadas e das empresas que se pretende negociar, sendo responsável também em ceder um parecer conclusivo da real situação em que se encontra cada negócio levantado. Estamos prevendo que a partir do 4º ano de funcionamento, estrategicamente seja interessante possuir um pequeno departamento jurídico interno, pois certamente agilizará em muito a efetivação de negócios, resultando também em uma maior confiança na relação com os clientes.

Secretária:

Suporte administrativo para todas as áreas da empresa, sendo responsável por contratação de serviços menores, como correios e limpeza, pagamento de contas diárias, recepção de clientes entre outras.

#### 4.2 Fornecedores de Serviços e Estrutura Tecnológica

Em função de se tratar de um pequeno negócio, cujo foco principal será a prestação de serviço, não haverá um número significativo de fornecedores não necessitando também uma estrutura tecnológica robusta. Teremos inicialmente a terceirização da área de TI em função do pequeno número de computadores envolvidos e da baixa necessidade do negócio de investimento em estrutura tecnológica, porém estaremos focados em desenvolver um site na internet atrativo e muito bem posicionado que possa nos auxiliar fortemente na angariação de oportunidades no mercado.

Em relação a área jurídica estaremos contratando um escritório que tenha forte vocação para área tributária com foco em empresas de médio e pequeno porte que estará em consonância com a estratégia de nosso negócio.

## 5 PLANO DE MARKETING E VENDAS

### 5.1 Resumo Executivo

Kotler e Keller (2006, p. 58), um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.

A *Valuation Consulting*, tem por objetivo prestar serviços de consultoria e corretagem a pequenas e médias empresas que buscam mensurar seu valor de mercado, seja para uma venda, fusão, cisão ou apenas para informação estratégica.

Após pesquisa em sites que ofertam empresas e indagar alguns empresários de pequeno e médio porte. Foi identificado que existe uma demanda reprimida de por este tipo de consultoria. Verificamos, que na maioria da vezes, os empresários atribuem preços de venda para suas empresas baseados apenas em volume de vendas, ou tão somente, por achar que seu negocio vale o quanto sugerem.

### 5.2 Analise da situação

O mercado das grandes consultorias atendem as grandes empresas, muitas vezes pelo alto custo. Desta forma, existe as pequenas e médias que muitas vezes não procuram este tipo de serviço por desconhecer ou tão somente por deduzir um serviço muito caro. A ideia da *Valuation Consulting*, é prestar consultoria de qualidade com preços acessíveis e conseguir maiores retornos em negócios que envolvam corretagem, estabelecendo um percentual sobre o valor da efetivação de venda.

### 5.3 Resumo do Mercado

A empresa possui atualizadas informações sobre o mercado, e utilizara este recurso para entender melhor seus publico e suas necessidades especificas. O mercado alvo será pequenas empresas e medias empresas.

Segundo o Sebrae-SP, no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPEs). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual.

### 5.3.1 Necessidades do Mercado

A *Valuation Consulting* estará proporcionando consultoria de qualidade para seus clientes, atuará com parceiros qualificados para garantir a satisfação e o melhor negócio para seus clientes. O objetivo é os seguintes benefícios aos seus clientes:

Consultoria de qualidade. A *Consulting Valuation*, com o intuito de prestar uma consultoria de qualidade atuará com profissionais qualificados e neutros em sua avaliação. O mesmo se aplica para a corretagem.

Atendimento ao cliente. Somente com um bom atendimento conseguiremos indicação da consultoria para novas avaliações e corretagens, pois contaremos também com indicações de já clientes para conquistar novos clientes.

### 5.4 Serviços

A *Valuation Consulting* atuará em duas frentes de prestação de serviços, sendo eles: consultoria empresarial com o intuito de atribuir valor real e justo para as organizações, e corretagem quanto a venda intermediada de empresas.

### 5.5 Fatores-Chave para o sucesso

A empresa pretende ser lucrativa atuando com ética e de forma neutra, e assertiva, tornando-se referência em consultoria de *Valuation* entre seus clientes e potenciais clientes.

## 5.6 Estratégia de Marketing

O objetivo é se posicionar como uma empresa referencia no mercado de valoração de empresas, atendendo pequenas e medias empresas e lhes ofertando também o serviço de corretagem, caso estas demonstrem interesse em venda. Inicialmente vamos mapear nossos possíveis clientes, depois ofertar a consultoria, a fim de conscientizar nosso cliente sobre a importância de saber qual o valor do seu negocio.

Vamos adotar os principais meios de comunicação para divulgar seu trabalho e angariar clientes. Inicialmente, faremos uso da internet, com um site próprio da *Valuation*, onde os cliente poderão consultar artigos e pesquisas sobre o segmento de valoração de empresas, bem como a importância para sua empresa. no mesmo ambiente será possível que os clientes solicitem uma reunião para tratar da contratação da consultoria.

Utilizaremos também de revistas, divulgação em feiras, palestras. O custo inicial será alto, mas com o tempo ira reduzir, pois contamos com indicações de empresas clientes para conquistar novos clientes no mercado.

## 5.7 Mix de Marketing

O mix de marketing da *Valuation Consulting* abordará produto, preço, praça de distribuição e promoção.

- Produto: O produto da *Valuation*, será a consultoria e corretagem para a determinação o valor de empresas de pequeno e médio porte.

- Preço: Os honorários relativos aos serviços executados elaborados pela consultoria serão definidos em função da complexidade de cada trabalho, podendo variar de 1% a 10% do valor venal da empresa avaliada. Normalmente, após a solicitação do cliente e exposição do problema, uma análise do problema é feita pelos nossos consultores, resultando numa definição do escopo do que será realizado e uma correspondente proposta de trabalho expondo esse entendimento e escopo e definindo prazos e honorários. Para alguns projetos específicos, os honorários podem ser definidos em função das horas de trabalhos despendidas com os trabalhos.

- Praça de Distribuição: Inicialmente a *Valuation pretende atender Curitiba e Região*, podendo atingir outras praças de acordo com a demanda.
- Promoção: Serão empregados diversos métodos para promover a *Valuation*, considerando como principal a divulgação por mídias sociais empresariais. Inicialmente, será investido 10% das receitas em promoção.

## 5.8 Missão

A Missão da *Valuation Consultion* é oferecer aos seus clientes os melhores serviços de consultoria e corretagem do mercado. Atuando sempre com ética, e respeito aos seus concorrentes. A empresa será referencia em seu segmento de negocio.

## 5.9 Mercados-alvo

O mercado de recompra de franquias pelas grandes marcas está em alta no Brasil e é uma tendência cada vez maior. Os lojistas muitas vezes são pegos de surpresa e não sabem mensurar adequadamente o valor de seus negócios. Mais uma razão para o empresariado conhecer o valor da sua empresa.

Para Kotler (2006, p. 257), opo identificar segmento de mercado, uma empresa deve decidir quantos e quais deseja focar. A *Valuation* atingirá as pequenas e medias empresas.

“Considerando que todo empresário deveria saber quanto vale sua empresa. A avaliação é muito importante como ferramenta de gestão e para tomada de decisões estratégicas. Mesmo que não haja intenção de venda da empresa, avaliações periódicas devem ser realizadas objetivando averiguar se o negócio está agregando ou não valor para seus sócios”.

Adicionalmente, a avaliação é de suma importância em processos de compra e venda de negócios, ingresso ou retirada de sócios, incorporação, fusão, sucessão, dentre outros.

#### 5.10 Posicionamento

A *Valuation* vai se posicionar como uma empresa referência de mercado na atuação de valoração de pequenas e médias empresas. Este posicionamento será alcançado através de profissionais altamente qualificados para a atuação e pela necessidade apresentada pelo mercado.

### 6 PLANO ESTRATÉGICO

A *Valuation Consulting* pretende atingir nos anos 1 ao 3 como resultado da sinergia entre os membros da equipe:

20 processos concluídos ou não de *valuation*;

20 angariações;

30 empresas cadastradas;

Com isso a empresa já poderá considerar ter um histórico de atuações e resultados alcançados, em várias áreas de negócios e assim poderá buscar o incremento da sua carteira de clientes nas mais diversas áreas e portes.

Para esse crescimento, a *Valuation Consulting* adotará estrategicamente algumas ações, são elas:

- Investimento em reconhecimento de consultores especializados, buscando alcançar os melhores resultados nas negociações e com isso as melhores referências no mercado;
- Investimento em atualização do conhecimento, na busca de obter as melhores e mais aplicadas técnicas praticadas no mercado;

## 6.1. Análise das Forças de Porter

Segundo Kotler, as principais fontes de oportunidade no mercado são: fornecer algo escasso, de maneira nova, ou melhor, um produto ou serviço existe ou um novo produto ou serviço.

### 6.1.1. Ameaça de Substitutos

A existência de substitutos que desempenham as mesmas funções que os serviços analisados é real e podem representar redução dos retornos potenciais esperados pela *Valuation Consulting*. Os substitutos não apenas limitam os lucros como também reduzem as fontes de riqueza que se pode obter em tempos de prosperidade (PORTER, 1980, p. 39 e 40).

A complexidade de avaliação de bens intangíveis pode representar a sub ou supervalorização de uma empresa. Ao se deparar com a necessidade dessa mensuração, diante do interesse entre as partes comprador x vendedor, é possível chegar à conclusão que é necessário ter um profissional neutro para fazer esta avaliação. O serviço substituto nesse caso poderia acontecer caso um novo *player* entre no mercado ou um já existente passe a ter tal serviço abrangido pelo seu portfólio.

### 6.1.2. Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos compradores aumenta quando eles se tornam mais concentrados ou organizados, o produto representa parte significativa de seus custos, o produto não é diferenciado, os custos dos compradores que mudam o produto são baixos, eles são sensíveis a preço ou quando os compradores podem integrar para cima (KOTLER, 1998, p. 207 e 208).

Como trata-se de uma atividade a ser trabalhada cada processo separadamente e de forma personalizada o poder de barganha dos contratantes é baixo, já que os clientes por muitas vezes não tem como comparar uma consultoria prestada para uma grande empresa pelos custos envolvidos.

### 6.1.3. Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer o poder de barganha em relação aos participantes de um setor de duas formas: aumentando os preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços adquiridos. Isso ocasiona um aumento de custo de todo setor (PORTER e MONTGOMERY, 1998, p. 16).

### 6.1.4. Ameaça de Novos Entrantes

A atratividade de um segmento varia conforme se configuram as barreiras à entrada e à saída desse desempenho. O segmento mais atraente é aquele em que as barreiras de entrada são grandes e as barreiras de saída são pequenas (KOTLER, 2000, p. 240).

Estabelecimentos com foco em avaliação de empresas está em grande desenvolvimento no mundo. Com essa crescente, surgem novos entrantes no mesmo segmento de atuação. Os novos entrantes começarão a se manifestar caso o modelo tenha sucesso. A melhor forma de contornar isso é a retaliação, criando barreiras de entrada como criar um nome que domine o mercado, o que nessa área de negócio tem peso representativo.

### 6.1.5. Rivalidade interna no setor

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição (PORTER, 2004, p.18).

## 6.2 Visão

“Ser a principal escolha em avaliação e intermediação para compra e venda de empresas.”

### 6.3 Análise SWOT

A Análise SWOT abaixo demonstra as principais forcas e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças:

#### Forças

- Profissionais qualificados e especializados;
- Atuação de forma diferenciada e imparcial, buscando através das técnicas de *Valuation*, apurar o real valor da empresa, para garantir o atendimento dos interesses das partes;
- Prestação de serviço de corretagem com ética e confidencialidade.

#### Fraquezas

- Dificuldade de conquistar clientes no início do negócio devido a falta de histórico de atuação;

#### Oportunidades

- Atuação em um segmento pouco explorado, porém em crescimento;
- Levar soluções e atribuição de valor real às empresas que desconhecem a existência de técnicas que impedem a sub ou supervalorização do seu real valor de mercado;
- Prestar serviços de corretagem e felicitar negócios com bom embasamento de valor real.

#### Ameaças

- Escritórios jurídicos e de auditoria, já renomados, criando novos segmentos para atender o público da *Valuation*;
- Falta de consultores especializados;
- Falta de clientes potenciais ou uma retração nos novos negócios que dispense uma consultoria;

O planejamento estratégico anual, passível de revisão para ser flexível ao mercado em que atua, será ferramenta para o monitoramento do nível de alcance dos objetivos traçados e avaliação dos seus resultados.

## 7 Finanças

A área de finanças representa as projeções financeiras, investimentos, gastos estimados, índice e projeções financeiras, fluxo de caixa projetado, *payback* e análise financeira.

### 7.1 Projeções Financeiras

Tabela 2: Projeções financeiras

<b>1° ANO</b>	
<b>Mês</b>	<b>Receita (R\$)</b>
0	0,00
1	0,00
2	0,00
3	10.000,00
4	15.000,00
5	20.000,00
6	20.000,00
7	30.000,00
8	30.000,00
9	30.000,00
10	40.000,00
11	40.000,00
12	40.000,00
<b>Total</b>	<b>275.000,00</b>

Tabela 3: Projeção de receita Anual

<b>PROJEÇÃO DE RECEITA ANUAL</b>		
<b>ANO</b>	<b>Total (R\$)</b>	<b>Média Mensal (R\$)</b>
2012	275.000,00	22.916,67
2013	550.000,00	45.833,33
2014	935.000,00	64.166,67
2015	1.683.000,00	115.500,00

## 7.2 Investimentos

Tabela 4: Investimentos

<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Decoração escritório	10.000,00
Móveis e utensílios	30.000,00
Softwares e Computadores	25.000,00
Veículo	35.000,00
Capital de Giro	40.000,00
<b>Total</b>	<b>140.000,00</b>

## 7.3 Gastos Estimados

Tabela 5: Gastos estimados

<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Aluguel	4.500,00
Luz/Água/Telef/Internet	600,00
Limpeza/Segurança	400,00
Contador	650,00
Material Escritório	200,00
Material Copa e Cozinha	100,00
Refeições	1.150,00
Veículo Manut e Combust	500,00
Manutenção Software	1.000,00
Marketing	350,00
Site/Mídia etc	450,00
<b>Total</b>	<b>9.900,00</b>

## 7.4 ÍNDICES E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Tabela 6: Índices e Projeções financeiras

Taxa Mínima Atratividade	15%
VPL =	R\$ 2.216.326,04
TIR =	2,81

Tabela 7: Projeções ano 1

PROJEÇÃO DE RESULTADO ANO 1						
Mês	Receitas (R\$)	Amortiz Investim(R\$)	Gastos Fixos (R\$)	Gastos Variáveis (R\$)	Gastos Totais (R\$)	Resultado Líquido (R\$)
0	0,00	0,00	5.500,00	0,00	5.500,00	-5.500,00
1	0,00	0,00	6.500,00	0,00	6.500,00	-6.500,00
2	0,00	0,00	23.902,00	0,00	23.902,00	-23.902,00
3	10.000,00	2.000,00	23.902,00	1.000,00	26.902,00	-16.902,00
4	15.000,00	3.000,00	23.902,00	1.500,00	28.402,00	-13.402,00
5	20.000,00	4.000,00	23.902,00	2.000,00	29.902,00	-9.902,00
6	20.000,00	4.000,00	23.902,00	2.000,00	29.902,00	-9.902,00
7	30.000,00	6.000,00	23.902,00	3.000,00	32.902,00	-2.902,00
8	30.000,00	6.000,00	23.902,00	3.000,00	32.902,00	-2.902,00
9	30.000,00	6.000,00	23.902,00	3.000,00	32.902,00	-2.902,00
10	40.000,00	8.000,00	23.902,00	4.000,00	35.902,00	4.098,00
11	40.000,00	8.000,00	23.902,00	4.000,00	35.902,00	4.098,00
12	40.000,00	8.000,00	23.902,00	4.000,00	35.902,00	4.098,00
<b>Total</b>	<b>275.000,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>274.922,00</b>	<b>27.500,00</b>	<b>357.422,00</b>	<b>-82.422,00</b>

## 7.5 Demonstrativo de Resultados

Tabela 8: Resultado anual

PROJEÇÃO DE RESULTADOS ANUAL			
ANO	Receitas -Total (R\$)	Gastos Totais (R\$)	Resultado Líquido Total (R\$)
2012	275.000,00	357.422,00	-82.422,00
2013	550.000,00	397.422,00	152.578,00
2014	935.000,00	699.423,00	235.577,00
2015	1.683.000,00	1.207.922,00	475.078,00

## 7.6 Fluxo de caixa projetado

Tabela 9: Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa - Primeiros 5 anos	
Período – Ano	Valor - R\$
0	-R\$ 96.000,00
1	R\$ 188.148,00
2	R\$ 391.648,00
3	R\$ 676.548,00
4	R\$ 1.230.068,00
5	R\$ 1.416.881,00

## 7.7 Payback do Investimento

Tabela 10: Payback

Pay Back		
ANO	Investimento (R\$)	Receita Líquida Total (R\$)
1	-140.000,00	-82.000,00
2	0,00	152.578,00
3	0,00	235.577,00
4	0,00	475.078,00
Total	-140.000,00	781.233,00
Payback	34 meses	

## 7.8 Análise Financeira

Como investimento inicial foi considerado um total de R\$ 140.000,00 em instalações, equipamentos, software, um veículo e capital de giro necessários à operação.

Além disso, foi considerado que nos 03 primeiros meses o novo empreendimento não terá receitas pois estará em fase de implantação, adequando as instalações, providenciando sistema de informática e demais exigências, inclusive documental necessárias para o funcionamento.

O período de *payback* para GITMAN (2002, p. 37) “é o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa”. Sendo assim, após a projeção financeira, pode-se afirmar que o retorno do investimento será alcançado em trinta e quatro meses após o início das atividades. A partir dessa informação, verifica-se que o projeto é viável e atrativo.

Outra variável que exerce influência sobre a análise financeira e que demonstra outros aspectos do negócio é o valor presente líquido, o VPL.

O valor presente líquido (VPL) segundo GITMAN (2002, p. 329), é considerada uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital. Esse tipo de técnica, de uma forma ou de outra, desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa, frequentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

Uma variável importante é a taxa interna de retorno (TIR), que segundo GITMAN (2002, p. 330), é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto. A TIR, em outras palavras, é a taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento iguale-se a zero (já que o valor presente das entradas de caixa é igual ao investimento inicial).

Um projeto considerado viável tem a taxa de retorno (TIR) positiva. As análises apontam, mais uma vez, para a viabilidade do negócio, visto que a taxa de retorno calculada é de 281,00%.

## CONCLUSÃO

Considerando as perspectivas de crescimento do Brasil para os próximos anos, e que muitas empresas estão buscando conhecer seu real valor.

Com base nos valores estimados, projeta-se um investimento necessário para iniciar os trabalhos da *Valuation Consulting* em R\$ 140.000,00, com previsão de retorno do investimento em 34 meses.

Além de o negócio se apresentar viável, promissor, lucrativo, tem-se por objetivo com as atividades da empresa, levar às empresas clientes uma melhor mensuração do seu valor de mercado, garantindo assim que haja um negociação saudável e que venha a atender o interesse de ambas as partes no caso de uma negociação de compra e venda ou mesmo em uma reorganização societária, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Leis, decretos, etc. Consolidação das leis do trabalho. 31 ed., São Paulo: Saraiva, 2004.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

GATMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração Financeira**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração financeira**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

PT. **Portal Tributário**: Disponível em : [www.portaltributario.com.br](http://www.portaltributario.com.br) . Acesso em 10 de agosto de 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. Ed., ver. E atual. São Paulo : Atlas, 1995.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos. 6 . Ed., São Paulo: Atlas, 2008.**

## APÊNDICE A

### FUSÃO, CISÃO E INCORPORAÇÃO DE EMPRESAS

**Leandro Weissheimer**

[leandro.weissheimer@yahoo.com.br](mailto:leandro.weissheimer@yahoo.com.br)

#### RESUMO

Quando falamos em criar uma Consultoria em *Valuation*, nada mais oportuno do que avaliar como anda o mercado de fusões, cisões e incorporações no Brasil e como são realizados esses procedimentos na sua parte burocrática, uma vez que o crescimento e aquecimento deste mercado estão relacionados diretamente com o sucesso da Consultoria. O objetivo deste estudo é ter ferramentas para nos auxiliar oportunamente frente estas oportunidades. Fazendo essa análise, observamos que o mercado está realmente aquecido e em crescimento, tratando-se de uma excelente oportunidade de negócio.

#### PALAVRAS CHAVE

Mercado, Fusão, Cisão, Incorporação.

#### INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o Brasil vem despontando como uma potência na America Latina, adquirindo grande credibilidade entre os países de primeiro mundo. Multinacionais de diversos setores se instalaram aqui trazendo investimentos, gerando empregos e movimentando a economia. Fatores como a necessidade de ganhos em escalas de produção, necessidade de abertura de novos mercados, lançamento produtos específicos; e busca de sinergias financeiras e tecnológicas levaram grandes conglomerados

empresariais a atuar em conjunto com empresas nacionais. As fusões e aquisições tornaram-se uma tendência, abrindo um amplo mercado para as consultorias, sejam elas jurídicas, administrativas, operacionais, logísticas, etc. Na área industrial, por exemplo, pode ser citado o caso das empresas de bebidas Antarctica e Brahma, que em 1999 anunciaram a sua fusão criando a AmBev. Em 2004, a AmBev uniu-se a empresa belga Interbrew, num negócio envolvendo a quantia de US\$ 11 bilhões. Ainda na área Industrial, recentemente foi anunciada a fusão de duas empresas do ramo alimentício a Sadia S. A. e a Perdigão S. A. criando a Brasil Foods S. A..

Na área de distribuição, vale citar o caso da compra da Zamprogná, maior distribuidora independente de aço do Brasil pela Usiminas, por R\$ 160 milhões. A transação ocorrida no final de 2008 consolidou a empresa como líder de distribuição de aço no país. Também na área de distribuição, em junho de 2009, foi anunciada a união da Superpedido, distribuidora de livros trade, com a Tecmedd, importadora e distribuidora de livros técnicos e científicos, criando a maior distribuidora de livros do país, com 2 milhões de títulos em seu catálogo. No setor varejista, recentemente ocorreu a compra das Casas Bahia pelo Grupo Pão de Açúcar (GPA). O negócio ocorreu por intermédio Mandala Empreendimentos e Participações (subsidiária do GPA), com a integração dos negócios das Casas Bahia com a Globex (controladora do Ponto Frio – também adquirido recentemente pelo Grupo Pão de Açúcar).

A cobiça pelo mercado de consumo e por grandes projetos de infraestrutura no Brasil, cuja economia tende a ganhar tração reagindo a estímulos do governo, deve acelerar o mercado de fusões e aquisições envolvendo empresas do país no segundo semestre. Grandes corporações com caixas polpudos, pressionadas por seus investidores a aplicá-los em ativos de alto crescimento potencial, e investidores de private equity com bilhões em caixa estão sedentos para fechar negócios, que foram adiados devido à crise externa e à frágil atividade doméstica recente. Mesmo com a volatilidade dos mercados, a compra e venda de participações em empresas do Brasil movimentou 44,7 bilhões de dólares, em 417 transações, no primeiro semestre, um aumento de 7,1 por cento ante o mesmo período de

2011, quando foram computados 364 negócios, segundo dados da Thomson Reuters.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para entender melhor o que realmente se trata cada uma dessas operações entre as empresas vamos definir o conceito de cada uma.

### FUSÃO

A **Fusão de empresas** é uma operação de ordem financeira e jurídica que une duas ou mais sociedades, de mesmo segmento jurídico ou diferente. Na fusão há a aglutinação de patrimônios, o que gera uma nova face empresarial jurídica. Segundo a Lei nº 6.404/76, no art.228, fusão é a união de duas ou mais empresas gerando uma nova e única grande empresa.

Conforme definição do próprio direito positivo brasileiro (Lei 6.404, artigo 228), "fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova que lhes sucederá em direitos e obrigações." Dada a precisão conceitual expressa na própria lei, os conceitos provenientes da doutrina não destoam da definição legal. Motta Maia, por exemplo, define a fusão como uma forma de união, tal como a incorporação, onde há o desaparecimento de uma ou mais pessoas jurídicas, para que surja outra, com maior dimensão e maior capacidade econômica. Enfim, a Fusão é um processo ou operação de ordem financeira ou jurídica no qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucedera em todos os direitos e obrigações. Pode ser do mesmo segmento ou diferente. Na fusão há a aglutinação de patrimônios, o que gera uma nova face empresarial jurídica. Segundo a Lei nº 6.404/76, no art.228, fusão é a união de duas ou mais empresas gerando uma nova e única grande empresa. A fusão é avaliada pelo

valor contábil ou de mercado, obedecendo ao artigo 21 da Lei nº 9.249 / 1995. O último balanço da empresa a ser adquirida deverá ser feito em até trinta dias antes da fusão.

Os procedimentos contábeis de uma fusão são semelhantes aos de uma incorporação, se analisados em termos de consolidação de demonstrações financeiras. No entanto, juridicamente, enquanto na incorporação sobrevive a sociedade incorporada, na fusão, as companhias fusionadas são dissolvidas ou extintas, surgindo uma nova sociedade resultante da fusão. Segundo Fernando Rebouças (agosto/2012), nos tempos atuais, numa economia globalizada e “pós-neoliberalista”, há uma tendência de concentração de capitais e segmentos de produtos nas mãos de grupos empresariais. E, esta tendência ocorre devido à concorrência de mercado e à necessidade de reduzir custos operacionais na empresa, como forma de manter o produto competitivo no mercado consumidor. Para manter a competitividade de seus produtos e serviços, e ampliar a distribuição dos mesmos, muitas empresas lançam mão às estratégias econômicas.

Dentre as estratégias, destacam-se a *fusão*, a *cisão* e a *incorporação de empresas*. A incorporação ocorre, na maioria dos casos, pela decisão de grandes grupos. Além da competitividade no mercado interno, há também a fusão que visa o lançamento de um produto no mercado externo, como ocorreu na fusão entre Antártica e Brahma, que lançaram a AmBev para reforçar o posicionamento de suas bebidas no Brasil e no exterior. Outras grandes fusões de empresas: Sadia e Perdigão (resultando na Brasil Foods), Itaú e Unibanco. Quando ocorrer a fusão o controle administrativo da nova empresa fica sob responsabilidade daquela que representará maior participação financeira e produtiva. A fusão propicia redução de custos operacionais, otimização na produção, mas põe o mercado sob o risco de ações monopolistas, apesar de mantida a individualização das marcas dos produtos já presentes no mercado. A tendência de fusões entre concorrentes, até certo tempo atrás, era considerada inadmissível, mas com a globalização e o desejo das empresas de conquistarem cada vez mais mercado nacional e internacional tornou-se um forte aliado para ampliar os negócios.

"Essa é uma tendência, principalmente caso as empresas tenham o objetivo de atuar no mercado externo. Assim como as companhias estrangeiras, as brasileiras estão percebendo que, para competir bem fora do país, a fusão é a maneira mais rápida de ganhar em escala de mercado", revela o economista Laerte Russo Farias. Farias afirma que, quando falamos de corporações com grande quantidade de funcionários, atuação internacional e elevado faturamento, entre outras características, o processo de negociação pode ser extremamente complexo e demorado. "É fundamental a contratação de um profissional que saiba lidar com o método de negociação e tenha expertise em trabalhar com sigilo, organização, além de uma boa carteira de prováveis investidores e compradores", diz.

Os seguintes passos devem ser seguidos no processo contábil da fusão:

- Elaboração do papel de trabalho gerencial na fusão;
- Sociedades fusionadas encerram suas contas de receitas, custos e despesas da demonstração do resultado do período (desde a data do início do exercício até a data da fusão).
- Sociedades fusionadas encerram todas as contas do ativo, passivo e patrimônio líquido contra uma conta denominada "Fusão".
- A sociedade resultante da fusão reconhece todos os ativos, passivos e constituição do capital social (valor do acervo líquido), em contrapartida com conta denominada "fusão".
- As sociedades fusionadas transferem para a sociedade resultante da fusão apenas as contas de seus balanços patrimoniais, ou seja, as contas de receitas, custos e despesas, segundo já citado, são encerradas e incluídas no patrimônio líquido, antes do processo de transferência do acervo líquido.

As atividades de fusões guardam, assim, relação estreita tanto com o surgimento, crescimento e humor do mercado de capitais quanto com o surgimento das grandes corporações, denominadas corporações modernas por Berle Jr. E Means (1932). Assim, sua origem teórica se fundamenta nas

diversas teorias que explicam a origem e o crescimento da firma. Segundo Cano (2002, p. 151), os processos de Fusões são inerentes à concorrência capitalista. Acumulação de capital, inovações, ganhos de produtividade e acirramento da competição, levando a pressões pela eliminação de concorrentes ou pela abertura de novos mercados, são processos que marcaram a história do capitalismo desde o seu início. Tais fatores foram potencializados pelo surgimento do capital financeiro monopolista organizado na forma de sociedade anônima, pelo aumento da intervenção estatal na economia e pelo desenvolvimento do mercado bancário de capitais, o que impulsionou as Fusões.

As empresas ultimamente vêm se fundindo com diversas finalidades como, juntar grandes forças para se tornar uma empresa ainda mais forte, fundir-se com uma empresa maior para não correr o risco de falência e diversas finalidades. O mercado mundial tem assistido a grandes aquisições e fusões, responsáveis pela criação de mega-empresas. Para quem é funcionário de uma grande corporação, o momento é de muita atenção com a carreira. É preciso ter em mente que somente com uma atuação forte e de destaque aos olhares atentos dos gestores você conseguirá o ticket de embarque para essa nova empresa que foi constituída, ou seja, depende de você ser o não adquirido, de acordo com Renato Grinberg. Características básicas, como conhecimento avançado em línguas estrangeiras e habilidades técnicas, já não são suficientes para que um profissional seja reconhecido como essencial. É preciso ter e demonstrar no dia-a-dia a capacidade de trazer retorno para a empresa através de resultados objetivos e quantificáveis.

Liderança, força de vontade e empenho em trazer novas soluções para velhos problemas são apenas exemplos do que irá fazer a diferença na hora em que o RH for decidir quem fica e quem sai. Quando alguém falar o seu nome é importante que ele seja atrelado a qualidades como alta performance, do mínimo dos assuntos ligados à empresa, proatividade e inteligência emocional. Tenha em mente que sua carreira é construída da mesma maneira que uma marca. Isso exige que, além dos esforços reais em desempenhar da melhor maneira possível o seu papel, você tenha a capacidade de comunicar suas características positivas. No mundo dos negócios, todos sabem que percepção é realidade.

Segundo Cano (2002, P.58), os processos de Fusões ocorridos nos anos 1990 no Brasil foram fortemente influenciados:

- pelo seu caráter institucionalizado, que fez com que boa parte das operações aqui ocorridas fossem apenas reflexo de fusões da arena internacional, ocasionando fusões e aquisições entre filiais;
- pelo forte processo de reestruturação produtiva, retomada da entrada de fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE) e expectativas favoráveis quanto à sustentabilidade do crescimento econômico, que desencadeou a entrada de novos concorrentes externos, boa parte via fusões; e
- pela reação das empresas já estabelecidas, nacionais ou estrangeiras, que também buscaram a estratégia de F&A e a especialização no *core business*.

## **CISÃO**

A **Cisão** é a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades constituídas para esse fim ou já existentes extinguindo-se a companhia cindida se houver versão de todo o seu patrimônio ou dividindo-se o seu capital se parcial a versão. Em outras palavras, a cisão é a divisão do patrimônio de uma sociedade em duas ou mais partes, para a constituição de novas ou novas sociedades, ou ainda para integrar patrimônio de sociedade já existente. A sociedade cindida pode extinguir-se, se houver versão de todo o seu patrimônio - ou dividindo-se o seu capital - se parcial a versão (Lei das S.A. - Lei nº 6.404, de 1976, art. 229, com as alterações da Lei nº 9.457, de 1997). É pacífico o entendimento de que a cisão, a exemplo da incorporação e da fusão, pode ocorrer com sociedades de qualquer tipo, não se restringindo às sociedades por ações, embora em qualquer caso deva ser observada a disciplina legal estabelecida na Lei das S/A.

A cisão das sociedades é uma forma de reorganização societária que objetiva maior organização administrativa, otimizando assim diversas funções da empresa tornando-as mais competitivas no mercado através da transferência de capital de uma empresa para outra(s); sendo que, a empresa

que absorve tal capital sucede a cindida nos direitos e obrigações correspondentes à parcela absorvida, onde podemos falar então em cisão total ou cisão parcial.

Cisão total se dá quando todo o capital de uma empresa é dividido entre duas ou mais sociedades, que absorvem o capital e a sucedem em direitos e obrigações, extinguindo-se a sociedade cindida. Na cisão parcial apenas uma parcela do patrimônio é distribuída para outras empresas, sendo que cada uma será responsável em ralação à parte absorvida do patrimônio. Destacamos que para a absorção da parcela de capital que receberá, a sociedade empresária pode ser preexistente ou ainda pode ser criada exclusivamente para receber tal capital. Quando falamos em cisão, o primeiro pensamento que nos ocorre é a desconcentração, divisão, conforme a LSA determina seu art.234 que na cisão total os direitos e obrigações se transferem para a nova sociedade, legítima sucessora daquela que se extinguiu.

Quando houver versão de parcela de patrimônio em sociedade já existente, a cisão obedecerá às disposições sobre incorporação, isto é, a sociedade que absorver parcela do patrimônio da pessoa jurídica cindida suceder-lhe-á em todos os direitos e obrigações (Lei das S.A. – Lei nº 6.404, de 1976, art. 229, §§ 1º e 3º). Nas operações em que houver criação de sociedade, serão observadas as normas reguladoras das sociedades, conforme o tipo da sociedade criada (Lei das S.A., art. 223, § 1º). Efetivada a cisão com extinção da empresa cindida caberá aos administradores das sociedades que tiverem absorvido parcelas do seu patrimônio promover o arquivamento e publicação dos atos da operação. Na cisão com versão parcial do patrimônio esta obrigação caberá aos administradores da companhia cindida e da que absorver parcela do seu patrimônio (Lei das S.A. – Lei nº 6.404, de 1976, art. 229, § 4º).

Algumas análises da cisão diante da estrutura conceitual básica da contabilidade, especificamente quanto aos postulados da entidade e continuidade são expostos a seguir. A primeira característica do Postulado da Entidade é o esforço que a contabilidade faz em manter registros de cada unidade econômica separadamente. A entidade é vista como um conjunto de pessoas, recursos e organizações capazes de exercer atividade como meio ou fim. Na cisão, seja ela total ou parcial, a contabilidade dará o devido tratamento em separar o que se pertence á(s) entidade(s) dos interesses residuais dos donos do capital. A outra característica da Entidade é considerar uma pessoa física, uma sociedade limitada, uma grande companhia aberta, um conglomerado de empresas ou mesmo uma divisão específica de uma sociedade como sendo uma entidade contábil. Quaisquer dessas dimensões, desde que exerçam determinada atividade econômica justificam à contabilidade Preparar informações sobre suas respectivas receitas e despesas, investimentos e retornos e evolução patrimonial. Assim no processo de cisão, o Postulado da Entidade possibilita o modo de elaborar a escrituração e as conseqüentes demonstrações contábeis das empresas envolvidas, conforme a necessidade dos diferentes usuários.

Quanto ao aspecto da continuidade, a análise em decorrência da cisão é mais complexa para a contabilidade, a capacidade de a empresa produzir riqueza e gerar valor continuamente só é interrompida quando fortes e decisivas evidências surjam em contrário e esgota-se sua missão. A cisão dentro dessa linha caracteriza-se em primeira instância como um processo de descontinuidade do empreendimento, apesar de que seus motivos sejam na maioria das vezes, distantes da evidência de grandes e persistentes prejuízos. Na cisão total, com a extinção da entidade cindida, afeta-se a continuidade de maneira mais transparente, a exemplo de uma empresa que encerra suas atividades.

Por outro lado, na divisão parcial do patrimônio de uma sociedade, onde esta ainda sobrevive, a abordagem da continuidade tem outras implicações.

“Todavia, em muitos processos de cisão parcial há modificações significativas nas características do empreendimento inicial, tais como alteração nas atividades operacionais”. Assim, a continuidade na cisão está comprometida com a manutenção da entidade sacrificar seus ativos, produzir bens e serviços e satisfazer as necessidades do mercado, não se limitando tal postulado a mera sobrevivência.

Na cisão, a sucessão deve ser negociada, entre as sociedades participantes da operação. Desse modo, cada sociedade responde, após a operação, pelas obrigações que lhe forem transferidas. Omissos os documentos da cisão total relativamente a certa obrigação da cindida, cada uma para as quais foram vertidos os bens desta responde na proporção do patrimônio recebido (LSA art, 229, parágrafo 1º). O credor da sociedade parcialmente cindida continua podendo demandá-la, a despeito da distribuição do passivo negociado na cisão. De fato, para proteger os interesses dos credores cíveis da cindida, estabelece à lei a solidariedade entre as sociedades participantes da operação. No caso de cisão total, as sociedades para as quais os bens da cindida forem vertidos são solidárias, pelas obrigações da pessoa jurídica extinta.

## **INCORPORAÇÃO**

Já a **Incorporação** de Empresas é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra que a(s) sucede em todos os Direitos e Obrigações (art. 227 da Lei nº 6.404/76). Incorporação é o ato em que uma empresa absorve o patrimônio de outra, que juridicamente se extingue, ou seja, o balanço patrimonial da incorporada e absorvido com a incorporação dos bens e direitos dos ativos e das obrigações do passivo que somam ao balanço

patrimonial da incorporadora que os assume. Segundo o novo código civil brasileiro em linguagem culta na incorporação, uma ou varias sociedades são absorvidas por outra. Que lhe sucede em todos os direitos e obrigações. Incorporação também pode ser definida a aquisição de uma ou mais empresas para outra em que a comprada não perde a sua identidade, e as que foram adquiridas deixam de existir.

Dizem Silvério das Neves e Paulo E. V. Viceconti e de acordo com a Lei nº 10.406 do ano de 2002 que institui o novo código civil prevê no artigo 1.076 inciso 1 que a deliberação para a aprovação de incorporação nas sociedades limitadas contém no mínimo 75% das quotas representativas da participação no capital social das empresas. Pelo artigo nº 1.077 na sociedade limitada o sócio dissidente da decisão de incorporação ou fusão tem o direito de retirar-se da sociedade nos 30 dias subsequentes a reunião dos sócios. E com isso o credor prejudicado pela incorporação pode pleitear judicialmente a anulação da incorporação, fusão ou cisão no prazo de 90 dias da publicação de tais atos. De acordo Silvério das Neves e Paulo E. V. Viceconti a assembleia geral da companhia incorporadora, se aprovar o protocolo da operação, devera autorizar o aumento de capital e ser subscrito e realizado pela incorporadora mediante versão do seu patrimônio liquido e nomear os peritos que o avaliarão.

A sociedade a ser incorporada, se aprovar o protocolo da operação autorizara seus administradores a praticarem atos necessários a incorporação inclusive a subscrição di aumento de capital da incorporadora. Aprovados pela assembleia geral a incorporadora o laudo de avaliação e incorporação, extingue-se a incorporadora, competindo à primeira promover o arquivamento e a publicação dos atos da incorporação. De acordo com artigo 21 da Lei nº 9.249/1995 o valor do acervo a ser tomado nas operações devera ser definido pelo valor contábil ou de mercado. A pessoa jurídica que tiver parte ou todo o seu patrimônio absorvido devera levantar balanço especifico para esse fim, o balanço devera ser levantado ate 30 dias antes do evento.

De acordo com Silverio das Neves e Paulo E. V. Viceconti na incorporação uma sociedade absorve o patrimônio das outras, sucedendo-lhes em seus direitos e obrigações. Nesse caso as demais empresas deixam de existir sendo incorporadas pela empresa X que as sucede em seus direitos e obrigações. Caso nenhuma das sociedades participe do capital da outra e a incorporação seja feita pelos valores contábeis existentes em cada uma, o procedimento é simples, pois os ativos e passivos das sociedades incorporadas que serão extintas são transferidos para o patrimônio da incorporadora X. A Lei nº 6.404/76, em seu art. 224, prevê os procedimentos complexos para concretização das operações de cisão, fusão e incorporação consistentes na realização de deferentes atos, comuns a todas. Logo abaixo veremos quais são esses passos:

- Acordo para a realização;
- Exposição de motivos ao órgão deliberativo; e
- Deliberação propriamente dita.

De acordo com José Hernandez e Luís Martins (Contabilidade Avançada, pág. 187) diz que: “partindo do pressuposto de conjugação dos interesses das sociedades envolvidas, os respectivos administradores assinam um documento (protocolo), que, com a respectiva gama de motivação (justificação), é apresentado à deliberação do órgão competente (Assembléia Geral Extraordinária, na sociedade por ações).”

## **CONCLUSÃO**

Existem três institutos básicos utilizados para alteração de algum elemento das sociedades: a incorporação, a fusão e a cisão.

A fusão é um negócio jurídico plurilateral que tem como objetivo a integração de patrimônios societários em uma nova sociedade, com uma nova

personalidade jurídica. Na fusão, todas as sociedades fundidas são extintas, e todos os direitos e obrigações dessas sociedades são assumidos pela nova. A fusão é um dos institutos mais utilizados com o objetivo de concentração empresarial. Ela facilita também a conquista do monopólio, por isso deve ser fiscalizada com mais atenção. A fusão foi comparada a incorporação e guarda com essas muitas semelhanças, senda que já foi até considerado ser essa uma categoria daquela. Mas a estrutura do negócio jurídico delas é diversa.

A incorporação também é um negócio jurídico plurilateral, que tem como objetivo integrar os patrimônios societários das sociedades, através da agregação do patrimônio de uma com outra. Uma dessas sociedades deverá ser extinta, ocorrendo à sucessão de todos direitos e obrigações dessa para a sociedade incorporadora. O negócio jurídico da incorporação é constitutivo, porque agrega patrimônios de duas sociedades em uma, e também desconstitutivo, porque desaparece a personalidade jurídica de uma delas.

A cisão é também um negócio plurilateral em que parcelas do patrimônio de uma sociedade são transferidas para outras novas ou já existentes. Ela pode ser total, quando todo seu patrimônio é transferido e ela se extingue, ou parcial, quando apenas parte do patrimônio é transferida a outras sociedades. Os direitos e responsabilidades são assumidos pelas sociedades beneficiadas, na cisão total, e divididos entre a cindida e as beneficiadas na cisão parcial. A cisão foi comparada a fusão e a incorporação, e mostrada como um oposto desses dois institutos. Em todas essas operações, o direito de crédito do credor fica garantido.

Podemos concluir que este estudo foi muito útil afim de facilitar os processos de Cisão, Incorporação e Fusão quando que estes oportunamente ocorrerem em nosso negócio de Valuation Consulting.

## REFERÊNCIAS

MAIA, José Mota. Fusão e incorporação de empresas: doutrina, procedimentos administrativos e fiscais, legislação. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1972.

NEVES, Silvério; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade Avançada e análise das demonstrações financeira**. 13 ed. São Paulo: Frase, 2004.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins. **Contabilidade avançada**: texto e testes com as respostas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 186 - 226.

REBOUÇAS, Fernando. **Fusão de empresas**. Disponível em <http://www.infoescola.com/economia/fusao-de-empresas/>. Acesso em 15 ago. 2012.