

# Eles querem sua EMPRESA

---

Para manter a competitividade e garantir o crescimento, empresas apostam em fusões e aquisições. Com o processo de consolidação da saúde, o mercado nunca esteve tão aquecido. Entenda os impactos das negociações no setor e conheça as oportunidades.

ANA PAULA MARTINS - [amartins@itmidia.com.br](mailto:amartins@itmidia.com.br)

Já determina a matemática que para aumentar o resultado de uma operação, é necessário somar ou multiplicar. Somar fatores, esforços e multiplicar resultados parece ser a fórmula seguida por empresas de diversos setores para crescer e ainda manterem-se competitivas no mercado. Nessa nova onda econômica, adquirir companhias passou a ser item obrigatório no plano estratégico das organizações.

De acordo com um estudo realizado pela Grant Thornton International, 44% das empresas privadas de capital fechado do mundo pretendem crescer por meio de aquisições nos próximos três anos. No Brasil, a média é ainda maior, com 64% das companhias apostando na estratégia de aquisições como meio de crescimento. E o setor de saúde não fica atrás. Somente de janeiro a junho deste ano, foram anunciadas 22 aquisições, sendo 11 só no mercado brasileiro, envolvendo indústria, operadoras de saúde e hospitais. Entre elas, a aquisição da Dixtal pela Philips, a aquisição do Hospital de Clínicas de Brasília pela Amil e a compra do Grupo Saúde pela Medial.

“O cenário econômico converge para as fusões e aquisições. É uma tendência e só está começando”, analisa o sócio da Terco Grant Thornton, Rogério Villa. Na avaliação da consultoria, a onda de fusões e aquisições reflete o processo de consolidação pelo qual os setores da economia estão passando, entre eles a saúde. “As empresas buscam realizar suas operações de forma mais articulada e, com isso, oportunidades que estejam alinhadas com os seus negócios. Dessa forma, crescem de maneira acelerada e mantêm a competitividade nos setores em que atuam”, explica Villa.

O processo de consolidação tornou-se viável com a disponibilidade de recursos



Foto: Divulgação

### ROGERIO VILLA, DA TERCO GRANT

Atuação de forma articulada por meio das aquisições mantém a competitividade das empresas no mercado.

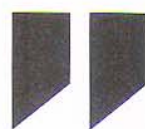
em grande escala. O crescimento da economia mundial, a melhora de renda da população e ainda o fortalecimento dos novos mercados e a melhor distribuição de recursos tornam o momento propício para novas negociações. “Dinheiro para ser investido há. E, com o aumento da capacidade de pagamento por parte das classes mais baixas, melhoram também os acessos a serviços como educação e saúde e isso já atrai a atenção dos investidores”, destaca o consultor.

Nesse cenário, os mercados emergentes tornaram-se estratégicos para grande parte das companhias que têm atuação global. A oportunidade está no número grande de consumidores, em economias que estão se fortalecendo e necessitam de serviços mais estruturados e avançados. Entre os mercados emergentes, o Brasil, ao lado da China, destaca-se pelo tamanho do mercado e por apresentar altas taxas de cresci-



O cenário econômico converge para as fusões e aquisições. É uma tendência e só está começando

Rogério Villa



mento. “O Brasil tem apresentado um crescimento acima da média mundial, com taxas em torno de 4% a 5% ao ano e, mesmo com as adversidades, há um horizonte para a continuidade desse crescimento, o que atrai recursos para o país. Com dinheiro na mesa, é mais fácil negociar”, destaca o diretor da Acquisitions, Ruy Moura.

O relatório trimestral da auditoria KPMG, sobre aquisições e fusões no Brasil, ilustrou bem esse cenário otimista. No primeiro semestre do ano houve um crescimento de 11,2% no número de negociações em relação ao mesmo período de 2007. Foram realizadas 327 aquisições, contra 294 do ano passado. No entanto, com a paralisação nos processos de ofertas públicas de ações (IPO), houve uma desaceleração no segundo trimestre de 2008. De janeiro a março deste ano, foram realizadas 159 operações, o que

representa um aumento de 42% em relação ao primeiro trimestre de 2007. De abril a junho, houve um decréscimo de 7,2%, saindo das 182 aquisições do segundo trimestre de 2007, para 168 em 2008. O setor de tecnologia de informação é o que lidera o número de negociações, com 40 operações. No setor de saúde, o relatório só aponta as aquisições envolvendo hospitais e laboratórios, que foram sete no semestre, deixando o setor em 14º lugar.

### Entre ser caça ou caçador

A estratégia de comprar empresas tem o crescimento econômico-financeiro da corporação como principal fator motivador. Quando adquire uma outra companhia, a organização consegue somar os resultados da empresa adquirida aos seus e ainda diluir os custos operacionais, e com isso melhorar as margens de lucro. Mas num cenário de consolidação, quem não pensa em ser caça, precisa considerar ser presa. “O processo de consolidação em diversos setores é fato e as empresas perceberam que se não tomarem o mercado, o concorrente irá fazê-lo. E a pergunta que fica é: o empresário quer ser rabo de peixe ou cabeça de baleia?”, aponta Moura. Tanto para ser um como outro, as empresas precisam ter um norte bem definido dentro de sua estratégia. Os motivos que levam a um ou ao outro caminho são distintos, mas necessitam estar bem definidos, para que não haja passos errados. “Toda transição de fusão ou aquisição tem seu risco. Envolve questões que estão muito além dos lucros e resultados. Envolve cultura, comportamento, criação e manutenção de valor, entre tantos outros aspectos. Por isso a estratégia tem que ser muito bem elaborada”, analisa o diretor e professor de estratégia da Fundação do Cabral, Alexandre Fialho.

O professor ainda explica que no processo de fusão e aquisição são negociados valores tangíveis e intangíveis, que contribuem para a criação de valor de uma empresa. O pesquisador ainda revela que em cerca de 60% das negociações de compra de empresas a valoração planejada não se concretiza. “A expectativa em relação aos resultados em termos de criação de valor entre as empresas adquirente e adquirida não se confirmam no curto prazo, o que frustra as negociações. Isso porque os resultados dependem do alinhamento de culturas diferentes, o que leva tempo para ser integrado”, reforça Fialho. Com o crescimento no mercado como pano de fundo, as empresas geralmente buscam nas aquisições formas de complementar seu negócio e seguem em linhas gerais as mesmas estratégias. A primeira delas é a busca de sinergias, em que as empresas compram companhias com o mesmo per-

fil e com os mesmos produtos. “Aqui o que vale é o ‘mais do mesmo’. A empresa une forças com direcionadores de valor e assim ganha musculatura para se consolidar no mercado e atrair mais investidores”, explica o diretor da Acquisitions.

Outro passo comum é o complemento de portfólio. A aquisição é feita para ampliar sua atuação no mercado por meio da diversificação de produtos e da incorporação de tecnologia e de mão-de-obra qualificada. “Desenvolver produtos novos leva tempo e requer muito investimento, uma boa estratégia é se aliar a quem já tem”, destaca Moura. Outros fatores comuns são busca de mercado e a compra de empresas para se captar a carteira de clientes da adquirida, para assim apostar em cross selling. E, por fim, a intenção de se tornar um player global, com a compra de empresas estrangeiras para agregar valor e mostrar força no cenário internacional.



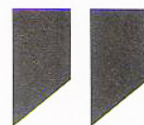
**ALEXANDRE FIALHO, DA FDC.**

Mudança de cultura e avaliação de valores intangíveis são os principais desafios na hora da integração.



A expectativa em relação a criação de valor entre as empresas adquirente e adquirida não se confirmam no curto prazo, o que frustra as negociações

**Alexandre Fialho**





**THARSO BOSSOLANI, DO DASA:**

Empresa busca oportunidades no Nordeste, em Porto Alegre (RS) e em Belo Horizonte (MG).

Cada estratégia segue a tese de investimento de determinado grupo, elaborada a partir do planejamento estratégico. Daí a importância de se ter um plano bem delineado. “As negociações de aquisições são tensas e complexas. Cada uma das partes deve saber bem o que quer e conhecer seus limites. Assim fica mais fácil evoluir no processo”, aponta o consultor.

Mas nessa onda de fusões e aquisições, como são poucas as empresas com grande poder de compra, é importante também considerar a opção de ser vendida. Com o mercado aquecido e o dinheiro na mesa, essa pode ser uma oportunidade. “Há uma cultura de que vender é sinônimo de perda, de fracasso. O grande erro das empresas é envolver questões emocionais com os negócios. Vender pode ser uma ótima opção, mas isso requer uma análise raciocinada. É importante se avaliar o cenário, os in-

Sabemos o quanto é difícil alinhar as culturas e estratégias da empresa, mas conseguimos fazer a transição com muita tranquilidade, até porque nosso intuito é somar

**Tharso Bossolani**

vestimentos e entender que o processo vai acontecer independente da vontade de cada um. Cabe a cada empresa avaliar essa condição”, salienta Moura.

### Oportunidades em saúde

No cenário nacional de saúde, o processo de consolidação está só começando. Além de ser atraente como mercado emergente e como o principal país da região da América Latina para as empresas globais de saúde, internamente há grandes oportunidades. Nos segmentos de operadoras de planos de saúde e de laboratórios de diagnóstico, o mercado é ainda muito pulverizado. São 596 operadoras de saúde entre medicina de grupo e seguradoras e 383 operadoras de planos odontológicos e quase 19 mil laboratórios de diagnóstico e poucos grupos atuando na consolidação do mercado. “O processo de consolidação é longo e ainda há muitas oportunidades

para aquisições de empresas”, destaca o diretor da Acquisitions, Ruy Moura.

Outro ponto que aumenta ainda mais a disputa por aquisições no mercado é a busca pela verticalização dos serviços, que faz com que operadoras de saúde também busquem a aquisição de hospitais e laboratórios. A ida das empresas de saúde para a Bolsa de Valores foi algo que contribuiu para a intensificação das aquisições. Além disso, as indústrias também apostam no potencial do País para incrementar seus resultados.

Sendo um dos principais grupos consolidadores do setor, o Diagnósticos da América (Dasa) é um retrato dessa tendência. Tendo nas aquisições de laboratórios uma estratégia de expansão dos negócios, a empresa tornou-se referência no assunto. “Vemos nas aquisições uma forma de expandir nossa atuação regional e de consolidar nossa marca em nível nacional”, explica o gerente de Relações com Investidores, Tharso Bossolani.

Como critério de escolha para as empresas que serão compradas, o grupo busca marcas de renome em regiões onde ainda não atua. “Com essas empresas, trabalhamos com a marca local, pois percebemos o quanto isso é importante para os clientes. A marca Dasa não é conhecida do público, mas sim as marcas dos laboratórios e é esse valor que buscamos manter”, explica. Nos últimos nove anos, o Dasa realizou 17 aquisições. Somente depois da oferta pública de ações (IPO), em 2004, foram 11 laboratórios comprados, com investimentos que superam a marca dos R\$ 300 milhões. A última delas foi a aquisição do CientíficaLab, que trouxe para o grupo a atuação no setor de saúde pública. A desaceleração nos processos de aquisições é mais estratégica do que por adversidades. “Estamos em negociação com algumas empresas, mas o processo é

demorado. Agora também queremos trabalhar com as marcas adquiridas para fortalecê-las nas regiões em que atuamos e estamos investindo nisso”, explica Bossolani.

O foco do grupo é agora em regiões onde ainda não atua, como o Nordeste, a região de Porto Alegre (RS) e Belo Horizonte (MG), considerado o terceiro maior mercado em diagnósticos no Brasil e onde há a forte presença do laboratório Hermes Pardini. O Dasa também quer expandir ações em regiões onde adquiriu um só laboratório.

Para conduzir as negociações, o grupo mantém uma equipe para prospectar novas oportunidades de compra e para negociar, e outra para realizar o processo de integração. “Sabemos o quanto é difícil alinhar as culturas e estratégias da empresa, mas conseguimos fazer a transição com muita tranquilidade, até porque nosso intuito é somar”, enfatiza o gerente. Para realizar novas aquisições, o grupo dispõe de US\$ 250 milhões em caixa, obtidos por meio de emissão de uma dívida internacional, e já adianta que, até o final do ano, uma nova aquisição será anunciada.

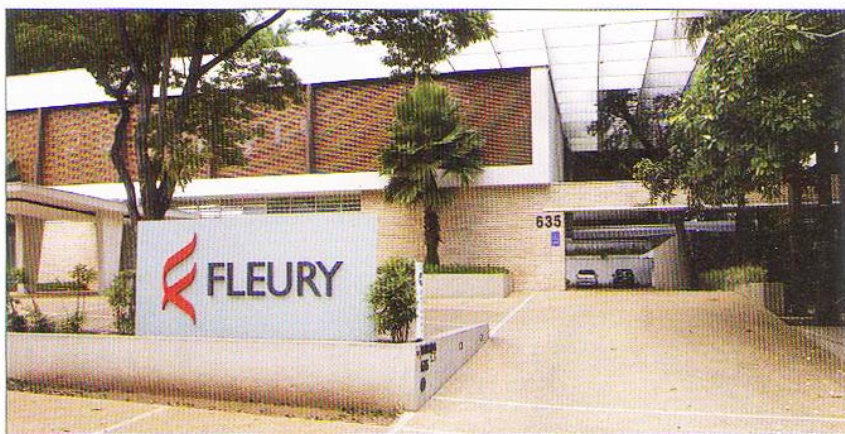
### Duelo de titãs

Como forte concorrente do Dasa no mercado e também na onda de aquisições, o Fleury Medicina e Saúde tem nas aquisições um meio de acelerar o crescimento. E isso não é apenas estratégia, é fato. O grupo, que no ano passado obteve um faturamento bruto de R\$ 581 milhões, projeta para 2008 um faturamento de R\$ 750 milhões, o que representa um crescimento de quase 30%. Sim, por meio de aquisições. “Por meio de compra das empresas, conseguimos acelerar nossa expansão e trazer mais resultados. Não há como obter esse crescimento organicamente”, aponta o presidente do Fleury, Mauro Figueiredo.

A estratégia do Fleury é a mesma do Dasa: atuar em mercados onde a marca não existe. Desde 2001, o grupo adquiriu 16 laboratórios e soma hoje 129 unidades de atendimento em todo o País. As duas últimas foram os laboratórios Lego e URP, no ano passado. “Buscamos empresas que estejam alinhadas com nossa cultura e agreguem valor a nossa marca”, destaca Figueiredo. Além de buscar valores comuns nas empresas a serem adquiridas e o bom posicionamento da marca nos mercados em que atuam, outro critério é a rentabilidade. Apenas empresas com potencial de faturamento de no mínimo R\$ 20 milhões

interessam ao grupo. “Abaixo disso não nos entrega valor”, destaca.

Atualmente, o grupo Fleury, por meio da holding NKB, estuda 10 novas aquisições de empresas de medicina laboratorial, e, dentro dos próximos meses, pelo menos duas novas aquisições serão anunciadas. “Com o processo de consolidação do setor e com a vinda de investidores estrangeiros para o mercado de saúde, a compra de novas empresas tornou-se mais difícil. Há mais concorrência e a negociação é sempre mais dura, por isso temos que ter cautela na hora de fechar um negócio”, explica o executivo.



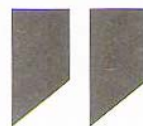
#### FLEURY MEDICINA E SAÚDE:

Empresa estuda 10 novas aquisições.



Com o processo de consolidação do setor e com a vinda de investidores estrangeiros para o mercado de saúde, a compra de novas empresas tornou-se mais difícil

Mauro Figueiredo, Fleury Medicina e Saúde



tas três aquisições de empresas nesses mercados, sendo uma na China, com a compra da Shenzhen Goldway, e duas em solo brasileiro: a mineira VMI, especializada em aparelhos de raios x, e a mais recente, da paulista Dixtal, focada em monitores, ventilação e anestesia. “A vertical de saúde é uma das principais áreas da Philips e nossa estratégia de crescimento em mercados emergentes é clara, sobretudo na América Latina”, afirma o vice-presidente de Cuidados de Saúde para América Latina, Daurio Speranzini Junior. A estratégia é justificada pelo cenário econômico, que tem apresentado constância no crescimento, o que atrai a atenção dos players. Somente nos mercados emergentes, a Philips apresentou um crescimento de 17% no último ano. A meta de crescimento nesses mercados é tão agressiva, que somente o importante crescimento orgânico não basta, daí a aposta em aquisições. “Encontramos

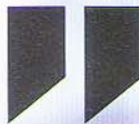
espaços para esse crescimento, com a compra de empresas que complementam nossos negócios”, aponta o executivo. Com a compra da VMI, a Philips passou a deter 49% do market share de raios x e, com a aquisição da Dixtal, enxergou a oportunidade de obter um crescimento ainda maior em cuidados intensivos. “Com essa última aquisição, formamos um mercado superior a 200 milhões de euros”, destaca. Além de somar à produção da Philips, as aquisições também dão a oportunidade de a empresa se aproximar ainda mais do mercado. “As aquisições agregam também conhecimento na base da pirâmide. Temos muito a aprender com essas companhias e seus modelos de negócios, que conseguem chegar até o cliente menor, que nos interessa”, analisa Speranzini. O processo de aquisições também é inicial. A Philips continua prospectando novas empresas para serem incor-

poradas e há a expectativa de realizar mais duas novas aquisições nos próximos dois anos na América Latina, sendo que uma delas deve ser anunciada em três meses. Aumentando as operações no mercado latino-americano, a empresa não só colabora para seu crescimento como contribui para o desenvolvimento da economia regional. Com as aquisições, a Philips tornou o Brasil um pólo exportador, para países como China, Índia, Chile, República Dominicana, México e Argentina. Além disso, a empresa também investirá na criação do centro de inovação, que será formado em parceria com institutos referência em pesquisa. “Chegou a hora de nós mostrarmos que estamos fazendo algo positivo por esse País. Com essas iniciativas, desenvolvemos o mercado brasileiro e favorecemos quem está colocando dinheiro aqui”, conclui.



A vertical de saúde é uma das principais áreas de Philips. O crescimento nos mercados emergentes faz parte de nossa estratégia

**Daurio Speranzini Junior**



**DAURIO SPERANZINI JUNIOR, DA PHILIPS**

Com as aquisições da VMI e da Dixtal, Philips formou um mercado superior a 200 milhões de euros no Brasil.



Nota da redação: No dia do fechamento desta edição, foi anunciada a saída de Luiz Kaufmann da presidência de Medial. Confira a notícia na seção de Carreiras desta edição.