



## **COMO QUANTIFICAR AS SINERGIAS ENTRE EMPRESAS OU PRODUTOS**

A mais comum definição do que seja “sinergia” explica que é o substantivo abstrato que nomina o esforço coordenado e otimizado para a realização de uma tarefa. Em outras palavras: 2+2 somam 5. O resultado dos esforços coordenados é maior que a soma dos individuais. Para mais definições, em torno do mesmo entendimento, veja no dicionário Aurélio Buarque de Holanda e no Wikipédia. Por essa compreensão sinergia é um “efeito” final, resultante de esforços (... desculpem-me pela redundância utilizada para enfatizar) tal como  $2+2=5$ .

O uso do termo em “negócios”, porém, recebe também o entendimento complementar de projeção do “aproveitamento” dos esforços existentes.

Nesse caso a “sinergia” é aplicada como “meio” para aproveitamento, enquanto na descrição mais comum é “efeito”. Como nas formulações químicas, por exemplo.

Ao avaliar fusão de empresas ou incorporação de novos produtos, vejo como obrigatório considerar se haverá, ou não, “sinergia” com o atual.

A busca primária da pergunta é a resposta de quanto se “aproveitará” dos esforços já existentes. Nesse caso, o conceito de sinergia é aplicado como “meio” para obter melhores resultados.

A seguir, busco identificar a situação dos resultados (“efeito”), ou seja: a junção de dois será melhor que os dois isoladamente?

Este artigo aborda a “sinergia como a perspectiva de aproveitamento dos esforços existentes”. Na prática dos negócios a avaliação da “sinergia” como “meio” precede o cálculo do “efeito”.

Minha experiência com “merger & acquisitions” e planos para crescimento acelerado, requereu o uso dos dois conceitos de sinergia. Mas, quero tratar do primeiro, como mencionado acima, porque nele residem os maiores “achismos” e sofismas que geram vulnerabilidades e fracassos.

A metodologia para mensurar as “sinergias” entre negócios, empresas e produtos, conduz ao resultado equilibrado de duas forças: a **Complexidade** *versus* o **Esforço** (requerido para superá-la).



**Instituto de Assessoria Mercadológica & Mercadométrica Ltda.**  
**Soluções em Marketing, Dimensionamentos e Pesquisas de Mercado.**

**Por Complexidade**, adoto e foco as competências exigidas pelo que é novo e o desconhecimento que há delas – total ou parcialmente. Os itens que retratam a Complexidade podem ser: tecnologia; processos; gestão, força de vendas, tipos de distribuição etc.  
Aplico a escala de **Graus de Complexidade** para avaliar.

**Por Esforço**, adoto e focalizo a intensidade dos recursos necessários para resolver a Complexidade. Eles podem ser: recursos financeiros; humanos; de fornecimento; de gestão, logística etc.  
Aplico a escala de **Intensidade de Recursos Requeridos** que mitiguem as dificuldades geradas pela Complexidade.

Sob essas duas forças, consigo, com grande precisão, emparelhar e comparar as áreas críticas da nova empresa, ou produto, com a atual situação.

Através de matriz numérica estabeleço a posição para cada área crítica e concluo então o grau de sinergia, que vai de zero % - equivalente a nenhuma sinergia, a 100% - equivalente a total sinergia. 100% de sinergia equivalem a baixo, ou nenhum **Esforço**, para corresponder à baixa ou nenhuma **Complexidade**.

Com essa avaliação pronta, comparo a atratividade potencial do resultado econômico gerado pela nova oportunidade em análise.

Dessa forma as avaliações das sinergias de aproveitamento dos esforços já existentes (“sinergia dos meios”) e a capacidade de geração de resultados econômicos (“sinergia dos efeitos”) indicam a dimensão do sucesso ou fracasso da união de produtos, serviços ou empresas.

A aplicação quantificada dos dois conceitos reduzem os riscos enquanto aumentam a assertividade das decisões.

*João Cesar Ribeiro*  
*Diretor Geral*