



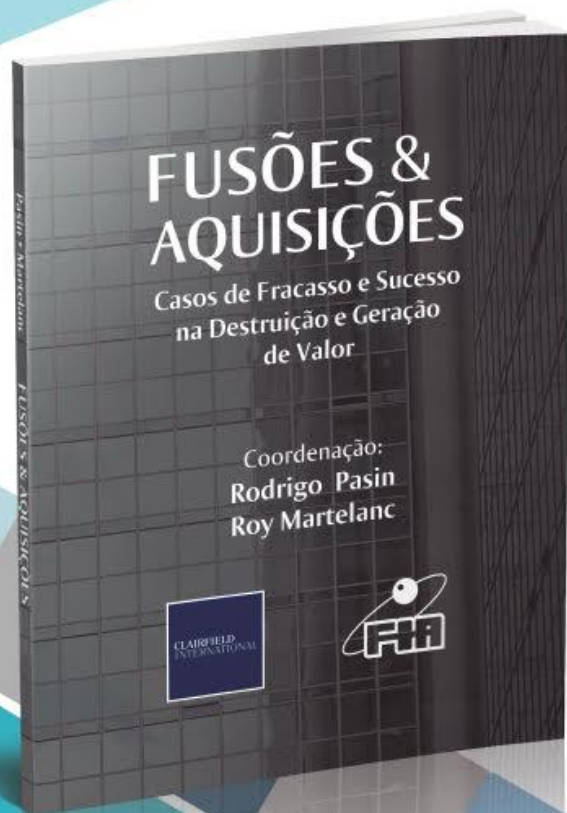
**VEC**  
Criando Valor

**OSCAR MALVESSI**  
Consultoria em Valor

# LANÇAMENTO

# 16 de Fevereiro às 19h00.

Shopping Iguatemi  
Av. Brig. Faria Lima 2232, São Paulo



## AUTORES:

- Rodrigo Pasin
- Roy Martelanc
- Oscar Malvessi
- Matheus Alberto Consoli
- Adriana Caldana
- Ricardo Goulart Serra
- Leonardo Ribeiro
- Guillermo Dumrauf
- Alberto Borges Matias
- Leonardo Voss
- Daniel Shiguihara
- Victor Romano
- Luis Alberto Martins
- Marcus Vinicius Santana Salgado Silva
- Tamiris Lima Garcia
- Flávio Preto

**livraria  
cultura**



Este livro terá seus direitos autorais doados para a ASSOCIAÇÃO ALIANÇA PELA VIDA – ALIVI, que cuida de crianças com câncer, HIV ou doenças crônicas.  
Tel.: (11) 2231-0467 | Site: [www.alivi.org](http://www.alivi.org)

All Print Editora - <http://www.allprinteditora.com.br/>

*Oscar Malvessi Consultoria em Valor Ltda.*

[www.oscarmalvessi.com.br](http://www.oscarmalvessi.com.br) ou [www.vecvalor.com.br](http://www.vecvalor.com.br) - e-mail: [oscar@oscarmalvessi.com.br](mailto:oscar@oscarmalvessi.com.br)  
VEC® - Valor Econômico Criado é marca registrada da Oscar Malvessi Consultoria em Valor



## 1) Fusões & Aquisições - Casos de Fracasso e Sucesso na Destruição e Geração de Valor - Lançamento: fevereiro de 2017

**OBS.: Este Livro terá seus direitos autorais doados pelos autores para a instituição ALIVI, que cuida de crianças com câncer e HIV.**

### A primeira parte do livro é composta por 6 capítulos:

**Capítulo 1 - Fusiones y adquisiciones - Guillermo Dumrauf:** Apresenta as teorias sobre o assunto com exemplos do mercado argentino, pois foi desenvolvido pelo Prof. Guillermo Dumrauf da Universidade de Buenos Aires.

**Capítulo 2 - Mecanismos de ajustes de preços no fechamento das transações - Ricardo G. Serra:** é o segundo capítulo do livro, apresentado por Ricardo Goulart Serra, professor da FECAP, FIA e do Insper, pós-doutor pela FEA/USP, mostra a matemática dos ajustes entre a carta de intenções e o contrato final, especial cuidado nas contas do capital de giro e no endividamento entre estas datas.

**Capítulo 3 - A fusão das estruturas: aspectos culturais - Adriana C. F. Caldana; Matheus A. Consoli:** foi desenvolvido por Adriana Caldana da FEA/USP/RP e Matheus Alberto Consoli da Markestrat com o apoio dos coordenadores Rodrigo Pasin e Roy Martelanc. É o terceiro capítulo do livro, apresenta uma detalhada pesquisa acadêmica e casos relacionados as dificuldades na integração de empresas, as formas de sucesso e como tratar as diferenças culturais.

**Capítulo 4 - Selecionando empresas para aquisição - Rodrigo Pasin; Luis A. Martins; Roy Martelanc:** O capítulo ensina os compradores a caçarem e apresenta o processo e os cuidados a serem tomados. Discute o papel dos consultores, os tipos de assessores, os riscos que enfrentam e como selecionar o assessor mais adequado para sua negociação. Discute situações de parcerias entre firmas para intermediarem negócios, situações de conflito de interesse e inadimplência ou má fé de alguns assessores e clientes.

**Capítulo 5 - Contrato de assessoria de intermediação de negócios - Rodrigo Pasin; Roy Martelanc:** apresenta as principais cláusulas de um contrato com o consultor.

A parte final deste livro dedica-se a casos de sucesso e de fracasso em Fusões & Aquisições e Gestão Empresarial.

### 2) Casos de fracasso e de sucesso: são 7 capítulos

**Capítulo 6 - Por que a Perdigão comprou a Sadia e não o contrário? - Oscar Malvessi:** é a apresentação de números oriundos dos balanços das empresas que comprovam duas distintas estratégias organizacionais que culminou na destruição de uma empresa devido à má utilização de derivativos com sua consequente absorção. Oscar Malvessi nos contempla com uma análise financeira depurada que anteviu os problemas na Sadia.

**Capítulo 7 - Casos de sucesso de private equity: DASA e Odontoprev - Leonardo Ribeiro:** Capítulo apresentado por Leonardo Ribeiro, mestre em administração de empresas pela FEA/USP/SP e Autor do livro “A Indústria de Private Equity e Venture Capital: 1º Censo Brasileiro” (ed. Saraiva – versões em português e inglês), que nos brinda com dois casos de grande sucesso e geração de valor no setor de saúde no Brasil que tiveram a passagem de dois diferentes fundos de private equity.

**Capítulo 8 - A união dos gigantes da saúde: O caso da compra da Amil pela United Health - Marcus Vinicius S. Salgado Silva; Tamiris Lima Garcia:** Capítulo apresentado por Marcus Vinicius Santana Salgado Silva (MBA/FIA) e Tamiris Lima Garcia (MBA/FIA), que mostra os múltiplos da transação da Amil e os de



bolsa da United Health e como a Amil se tornou a empresa plataforma no setor de saúde no Brasil, sendo agraciada com um múltiplo premium em que seu fundador se tornou o maior acionista individual da United Health com 0,9% de seu capital, uma verdadeira empresa de controle difuso nos EUA.

**Capítulo 9 - O fator humano: o caso da Apple e da CTIS - Flávio Preto; Rodrigo Pasin; Roy Martelanc:** Capítulo escrito por Flávio Preto (MBA/FIA), Rodrigo Pasin (V2Finance – Clairfield International) que atuou como consultor da CTIS por diversos anos e Roy Martelanc (FEA/USP/SP e FIA). Duas empresas com modelos de negócios diferentes no setor de TI que tiveram transações com características semelhantes: uma parcela de seus valores foi condicionada a permanência dos empreendedores e dos resultados futuros, comprovando que algumas empresas são inseparáveis de seus criadores, em especial no curto prazo.

**Capítulo 10 - Criando e estruturando modelos de negócios diferenciados: O caso da Pet Center Marginal - Petz - Leonardo Voss; Rodrigo Pasin; Roy Martelanc:** apresenta o contexto de negociação de uma das principais empresas do segmento pet no Brasil com um fundo de *private equity*. O histórico da empresa e suas estratégias de crescimento via dívida e *equity* são debatidos e apresentados no contexto da negociação da empresa. Uma análise dos perfis dos negociadores e estratégias de negociação serão apresentados neste capítulo, mostrando que o fechamento de um negócio tem muito mais fatores do que o valor da própria empresa.

**Capítulo 11 - Petrobrás x Vale: valeu à pena privatizar? Qual o custo da corrupção para o Brasil?**

**Rodrigo Pasin; Daniel Shiguihara; Victor Romano:** Comparou-se os indicadores financeiros da Petrobrás e da Vale de 1997 a 2015 e mostra claramente como a privatização valeu a pena para o Brasil. Este capítulo tenta também estimar os prejuízos causados pela corrupção e pela incompetência à Petrobrás, que levaram a empresa à bancarrota. A maior destruição de valor causada pela corrupção.

**Capítulo 12 - Conselhos para o sucesso - Rodrigo Pasin; Roy Martelanc; Alberto Borges Matias:** o último capítulo foi criado por Rodrigo Pasin (V2Finance – Clairfield International) e Roy Martelanc (FEA/USP/FIA) e foi revisado pelo Prof. Dr. Alberto Borges Matias. Apresenta uma lista de cuidados, segredos e estratégias de negociação. Trata-se de um completo *check list* do processo de negociação e dicas geradoras de valor para as negociações de compra e venda de empresas.

## SUMÁRIO

### PARTE I - FUSÕES & AQUISIÇÕES

<b>Capítulo 1 - Fusiones y adquisiciones - Guillermo Dumrauf</b> .....	15
Fusiones, Adquisiciones y Consolidaciones.....	16
Motivos de las fusiones.....	28
Motivos discutibles .....	35
Estratégias de ataque y defensa en las fusiones.....	40
<b>Capítulo 2 - Mecanismos de ajustes de preços no fechamento das transações - Ricardo G. Serra</b> .....	47
Variação da Dívida Líquida .....	49
Variação do Patrimônio Líquido.....	58
Parcela Fixa Mensal.....	64



<b>Capítulo 3 - A fusão das estruturas: aspectos culturais - Adriana C. F. Caldana; Matheus A. Consoli; Rodrigo Pasin; Roy Martelanc</b> .....	67
Fusões e aquisições .....	69
Fusões e aquisições e cultura organizacional .....	71
Planejamento para fusão de culturas .....	76
Problemas com culturas nos processos de F&A .....	78
Aquisições de tecnologia – Um processo específico .....	80
Por que as fusões fracassam? .....	82
<b>Capítulo 4 - Selecionando empresas para aquisição - Rodrigo Pasin; Luis A. Martins; Roy Martelanc</b> .....	87
Utilização de critérios de seleção .....	87
A Seleção da empresa-alvo e o planejamento estratégico .....	92
Pesquisa de empresas alvo .....	93
Seleção de empresas na prática – Um exemplo do setor de serviços no Brasil .....	94
Empresas à venda .....	98
Fontes de informação .....	99
Os tipos de consultores em fusões e aquisições .....	100
<b>Capítulo 5 - Contrato de assessoria de intermediação de negócios - Rodrigo Pasin; Roy Martelanc</b> .....	105
O mandato .....	105
<b>PARTE II - CASOS DE FRACASSO E DE SUCESSO</b>	
<b>Capítulo 6 - Por que a Perdigão comprou a Sadia e não o contrário? - Oscar Malvessi</b> .....	111
Histórico e evolução da Perdigão .....	112
Análise do crescimento de vendas versus o capital aplicado na operação entre Sadia e Perdigão .....	113
O diferencial da Perdigão foi o planejamento estratégico com visão de Criação de Valor ao Acionista no longo prazo .....	114
Visão e estratégia da Perdigão apresentada pelo presidente do conselho de administração .....	115
Onde a Sadia perdeu o jogo (ou: Por que a Sadia foi engolida pela Perdigão – e não o contrário) .....	116
Os níveis das informações econômico-financeiras e da estrutura das demonstrações financeiras publicadas pela Sadia .....	118
Extraindo informações das demonstrações financeiras da Sadia e das empresas em busca de evidências de comportamento .....	121
Por que os resultados financeiros oriundos de aplicações financeiras relevantes normalmente representam destruição de valor? .....	127
Informações relevantes das demonstrações financeiras da Sadia de dezembro de 2008 .....	131
Uma hipótese de simulação visando uma nova estrutura de capital, ativos operacionais e resultados para a Sadia .....	132
A operação de associação da Sadia com a Perdigão e a criação da BRF - Brasil Foods S.A. ....	133
<b>Capítulo 7 - Casos de sucesso de <i>private equity</i>: DASA e Odontoprev - Leonardo Ribeiro</b> .....	139
DASA .....	139
Odontoprev .....	145
<b>Capítulo 8 - A união dos gigantes da saúde: O caso da compra da Amil pela United Health - Marcus Vinicius S. Salgado Silva; Tamiris Lima Garcia</b> .....	149



<b>Capítulo 9 - O fator humano: o caso da Apple e da CTIS - Flávio Preto; Rodrigo Pasin; Roy Martelanc</b> ....	155
O caso da Apple.....	155
O caso da CTIS Tecnologia adquirida pela SONDA I.T .....	160
<b>Capítulo 10 - Criando e estruturando modelos de negócios diferenciados: O caso da Pet Center Marginal - Petz - Leonardo Voss; Rodrigo Pasin; Roy Martelanc</b> .....	165
A procura da empresa ideal .....	168
O mercado pet no Brasil.....	170
Histórico do Grupo Pet Center Marginal.....	171
O processo de negociação com investidores financeiros .....	173
Conclusão .....	177
<b>Capítulo 11 - Petrobrás x Vale: valeu à pena privatizar? Qual o custo da corrupção para o Brasil? Rodrigo Pasin; Daniel Shiguihara; Victor Romano</b> .....	179
Como a corrupção e a incompetência destruíram a Petrobrás e qual foi o prejuízo para o Brasil (O <i>valuation</i> da desgraça do PT). .....	179
Governo Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002). .....	180
Governo Luiz Inácio da Lula da Silva (2003 a 2010). .....	185
Governo Dilma Rousseff (2011 a 2015). .....	191
Gastos com a corrupção.....	204
Análise dos concorrentes .....	206
Análise do preço das <i>Commodities</i> .....	209
Conclusões finais.....	211
O <i>Valuation</i> da desgraça e a herança maldita .....	214
<b>Capítulo 12 - Conselhos para o sucesso - Rodrigo Pasin; Roy Martelanc; Alberto Borges Matias</b> .....	217
A mesa de negociação é farta!.....	217
Confiar ou não confiar?.....	217
Avaliação de empresas - ciência e arte .....	219