

A INFLUÊNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES ESTUDO DE CASO: AQUISIÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA POR UMA EMPRESA ALEMÃ

Letícia Vasconcellos Abreu

Aluna de Pós-Graduação em Gestão Empresarial

leticia.abreu@terra.com.br

Profª Ms. Cristiane Carbonell Rabello

Professora Orientadora

Coordenadora do Curso de Gestão para Inovação e Liderança – UNISINOS

ccrabello@unisinis.br

RESUMO

O objetivo deste artigo consiste em explorar a influência de questões culturais envolvidas na aquisição de uma empresa brasileira por uma empresa alemã, ambas atuantes no ramo logístico. A análise inicia pelas teorias sobre questões culturais apresentadas por Hofstede (1991) e Schein (2009) sobre as semelhanças e diferenças encontradas entre várias culturas, entre as quais, a alemã e a brasileira. Naturalmente, considerou-se até que ponto a cultura alemã é ou não conhecida no Brasil e vice-versa, além dos estereótipos mais comuns a cada etnia. Para contextualizar o processo, sintetiza-se o histórico do setor de logística no Brasil, bem como suas perspectivas no curto prazo. O mesmo ocorre com outros pontos relevantes, como a caracterização da empresa vendedora como familiar e uma síntese das fases por que passa o processo de aquisição de uma empresa. Para analisar a negociação em si, foram entrevistados dois executivos, representantes das empresas compradora e vendedora, sobre suas impressões a respeito do processo, as motivações para o negócio e a visão de cada um sobre a outra parte. Por fim, apresentam-se as conclusões, segundo as quais a influência da cultura, neste caso, não foi tão marcante quanto se poderia esperar. Um motivo para isso pode ser o fato de que, neste caso, os envolvidos no processo já estavam acostumados a negociações internacionais, além da relativa semelhança entre as culturas envolvidas. Observa-se que outros fatores intrínsecos a uma aquisição e às culturas de cada empresa também exerceram influência sobre a condução e o resultado da negociação.

Palavras-chave: Cultura. Negociação Internacional. Logística. Aquisição de Empresas.

ABSTRACT

This paper aims to explore the cultural questions involved with the acquisition of a logistic Brazilian company by a German company, as well as the influence of culture on the negotiation itself. This analysis starts with Hofstede's and Schein's theories

about cultural issues, as well as the differences between German and Brazilian cultures. As expected, both the extent to which Brazilians are acquainted with the German culture and vice versa, and the main stereotypes concerning each people were also considered. In order to contextualize the whole acquisition, both the background of the logistic field in Brazil, and its short-term perspectives, were summarized. The same was done to other relevant issues, such as the description of the seller company as a family-owned company and a short report on the phases an acquisition usually comprises. In order to analyze the negotiation itself, two executives representing both the buyer and the seller companies were interviewed and asked about their impressions about the acquisition process, their motivations for doing business and their views about each other's side. In the end, conclusions are presented, in which cultural differences between Brazil and Germany were not so outstanding as it could be expected. This could be due to the fact that, in this specific case, both sides were already used to international negotiations, and there was also some similarity between both cultures involved in the process. Besides that, other factors that are integrating parts of an acquisition and a company's own culture also influenced negotiation procedures and results.

Key-words: Culture. International Negotiation. Logistics. Acquisition.

1 INTRODUÇÃO

As relações comerciais vez mais intensas entre países evidenciam a necessidade de melhor compreender os fatores intrínsecos ao processo de negociação, o que tem motivado autores de diversas partes do mundo a estudar a influência da cultura em negociações internacionais. Além disso, a experiência comprova que o cuidado com a abordagem cultural aumenta a probabilidade de concretização e uma relação ganha-ganha.

Por diversos fatores, a interação com parceiros comerciais de diferentes culturas é uma necessidade para a maioria das empresas, e o prognóstico é que isso ocorra cada vez em maior escala. Portanto, a flexibilidade e o relacionamento interpessoal são cada vez mais valorizados.

Inicialmente é necessário estabelecer o que se entende propriamente por “questões culturais”. Segundo Mead (1994), a cultura, mesmo dentro de um país ou região, varia conforme o grupo étnico, a classe social, o sentimento de pertencimento a um grupo. É sempre aprendida, em vez de inata ao ser humano. Esse aprendizado inicia ainda na infância, e sua influência abrange comportamentos “normais” ou “aceitáveis” que o indivíduo não percebe conscientemente. Portanto, explicitar o funcionamento deste “código de valores” é uma maneira de trazer à tona fatores que facilitam ou prejudicam a negociação.

Nesse sentido, cabe a pergunta: Qual a influência da cultura nas negociações internacionais?

Procurando responder a este questionamento, este artigo tem por objetivo geral analisar a influência da cultura em uma negociação para a aquisição de uma empresa brasileira por uma empresa alemã. Foram considerados fatores como as características das duas culturas, o nível de conhecimento de cada uma com relação à outra (lembrando-se a imigração alemã para o Rio Grande do Sul a partir de 1824) e o processo de aquisição em si. Analisaram-se também os pontos de vista de cada executivo sobre o processo em si e a outra parte envolvida. Com isso, procurou-se abranger todas as variáveis envolvidas no processo, o grau de influência de cada

uma, e o modo como a explicitação desses fatores pode contribuir para o entendimento de situações semelhantes.

A relevância deste estudo baseia-se na intensificação das negociações interculturais. A união entre empresas para consolidar a posição de ambas no mercado pode constituir uma questão de sobrevivência em meio a concorrentes maiores e mais competitivos, além de contribuir para o desenvolvimento de regiões e permitir às empresas reduzir custos e prazos de entrega, e poupar recursos. Nesse contexto, a boa compreensão do processo promove a agilidade nas negociações e evita prejuízos, processos judiciais e outras dificuldades.

Soma-se a isso a crise na Europa e nos Estados Unidos, que tem direcionado os investimentos estrangeiros para os mercados emergentes. Conforme estimativa do economista Gustavo Franco, ex-presidente do Banco Central, “o peso das multinacionais (incluindo empresas com pelo menos 20% de capital estrangeiro) no PIB passou de 17% em 1995 para 52% em 2010.” (STEFANO, 2012, p. 39). Outro dado significativo é o fato de o Brasil já ocupar a quarta posição do *ranking* de maiores receptores de investimento estrangeiro, sendo superado apenas por Estados Unidos, China e Reino Unido (STEFANO, 2012).

Mais especificamente, no que se refere ao maior interesse de empresas alemãs no Sul do Brasil, em 2008, por exemplo, apenas duas delegações de políticos e empresários vieram a Porto Alegre (totalizando vinte empresas), enquanto em 2011, foram cinco (com 46 empresas), e a perspectiva para 2012 é de oito delegações, totalizando noventa empresas (CÂMARA, 2012). Essas delegações contam com subsídios do governo alemão e têm por objetivo a busca de representantes, clientes e/ou fornecedores no país.

Para considerar as questões culturais, é importante ressaltar que a cultura e seus valores não são inerentes ao ser humano, mas aprendidos nas primeiras fases da vida. Por isso, parecem evidentes (HOFSTEDE, 1991), e o fato de haver outros pontos de vista e uma noção diferente de ética passa despercebido, fazendo com que comportamentos diferentes sejam por vezes considerados falta de ética, má vontade ou falta de profissionalismo. Para contemporizar essas questões, primeiramente é necessário identificar os pontos onde há divergências e a gravidade de suas implicações no dia a dia da empresa. Isso implica um distanciamento por parte do observador, que deve abstrair suas convicções pessoais para compreender o ponto de vista e a linha de raciocínio dos outros envolvidos. É um processo delicado, pois a herança cultural do observador pode resultar em um viés na análise dos pontos discutidos (*idem*).

Para a pesquisadora, o interesse no tema reside no fato de ela conviver com questões interculturais desde a sua formação em Letras (com ênfase nos idiomas inglês e alemão e respectivas culturas) até a presente atuação junto a um público empresarial em que as interações culturais são frequentes. A observação dessa interação – e dos estereótipos que surgem de um e de outro lado – ensejou uma pesquisa sobre a extensão da influência cultural nas negociações e a visão que cada parte tem da outra, suas justificativas e experiências.

Os próximos itens deste artigo abrangem a revisão da literatura, seguida da metodologia utilizada para o estudo de caso e das técnicas de coleta de dados e da apresentação do caso em si, incluindo detalhes sobre o processo de negociação, suas fases e dificuldades. Por fim, apresentam-se as conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A CULTURA

Segundo Hofstede (1991), cada pessoa tem seu padrão de pensamento, sentimentos e potencial de ação, formado a partir dos grupos de que participou ou participa – família, grupo de amigos, local de trabalho, comunidade. Esse padrão constitui uma espécie de *software* que condiciona a ação do indivíduo a partir dos valores aprendidos, do ambiente à sua volta e de outras situações vividas.

Assim, fatores como a cultura nacional, gênero, idade, situação socioeconômica, entre outros, são fortes influências sobre o indivíduo, porém não determinantes de sua conduta. Embora necessário para fins de estudo, o estereótipo pode estabelecer preconceitos e simplificações equivocadas, porque a própria noção de “normal”, “aceitável”, ou “estranho” já pressupõe um padrão de cultura que serviu de base à comparação (HOFSTEDE, 1991). Em uma negociação, desconsiderando-se os casos de simples simpatia ou antipatia por motivos inerentes ao indivíduo, há situações em que gafes, comunicação truncada e atitudes consideradas erradas acabam por minar a confiança mútua. A experiência demonstra que dificilmente uma empresa perderá um bom negócio apenas por problemas com o idioma ou algum costume considerado esquisito. No entanto, são pequenos fatores que se somam e podem contribuir para uma imagem geral negativa, que inspira desconfiança e prejudica a concretização do negócio.

Mais especificamente sobre o estereótipo do brasileiro, segundo Freyer (2009), apesar da globalização, as notícias veiculadas sobre o Brasil na Europa ainda reforçam os principais estereótipos: samba, pobreza, violência e irresponsabilidade ambiental (desconsiderando-se o futebol). Em outras palavras, o país continua sendo mostrado como um misto de paraíso (calor tropical, sensualidade) e atraso associado ao descaso (os três outros estereótipos). Alguns pontos que contribuem para isso são o fato de o português ser pouco falado fora dos países lusófonos, o que obriga os jornalistas a “confiarem” nos relatos a que têm acesso em outras línguas, bem como “o que vende notícia”, ou seja, a mídia tende a divulgar apenas o que foge ao comum. Naturalmente, os estereótipos acima constituem uma parte significativa da cultura brasileira, mas o reforço de uma visão parcial tende a tornar-se uma verdade absoluta sobre todo um povo (FREYER, 2009).

No que se refere ao estereótipo alemão no exterior, um estudo realizado por Brauer e Brauer (2008) após a Copa do Mundo de 2006 demonstra que, antes do evento, algumas das características mencionadas eram organização, meticulosidade, limpeza, pontualidade e autoconfiança. Após o evento, passaram a integrar a lista as características afetividade, sinceridade, hospitalidade, vitalidade e imparcialidade, reduzindo assim outros estereótipos negativos mais antigos referentes à teimosia, falta de senso de humor, xenofobia e frieza. Naturalmente, o principal estereótipo negativo da Alemanha ainda diz respeito ao nazismo, porém segundo os autores, este ponto está perdendo força, à medida que outros aspectos da cultura alemã são apresentados (BRAUER; BRAUER, 2008).

No Brasil, devido à imigração alemã iniciada em 1824, a cultura é relativamente conhecida. Deve-se também considerar, porém, que os imigrantes receberam terras completamente afastadas de outros núcleos habitados, além de ficarem isolados pelas dificuldades entre o idioma alemão e o português. Somem-se a isso as dificuldades durante a Segunda Guerra Mundial, bem como a nacionalização durante a Era Vargas, que proibia qualquer língua estrangeira em reuniões públicas (MÜLLER, 2004). Embora não tenham impedido, esses fatores dificultaram bastante a integração entre ambos os lados. Anos mais tarde, promove-

se o ensino da língua e das tradições germânicas nas regiões de colonização alemã. No entanto, a cultura alemã não é difundida de maneira uniforme no Brasil, nem ao menos no Rio Grande do Sul.

A partir do exposto acima, pode-se inferir que as culturas alemã e brasileira, embora não sejam diametralmente opostas, não são profundamente conhecidas entre si. Apesar da globalização e do melhor acesso à informação, ainda há pontos a esclarecer, o que pode contribuir para reforçar apenas os aspectos mais estereotipados de cada cultura.

2.1.1 A cultura nacional

Segundo Hofstede (1991), por sua abrangência e intensidade, a influência da cultura nacional sobre o indivíduo inclui desde valores familiares, adaptação ao clima, noções de certo e errado, estratégias de polidez, demonstração ou não de sentimentos, distância física entre as pessoas etc.

Intrinsecamente ligada à história de um povo, a cultura nacional é heterogênea, por contemplar diferentes costumes de partes do país anexadas ou reunidas ao longo do tempo. Embora comumente caracterizada por suas manifestações mais evidentes (literatura, folclore, língua), é muito mais abrangente, permeando todo o cotidiano do indivíduo e condicionando suas prováveis reações diante de situações específicas.

Para fins de estudo, a cultura nacional pode ser categorizada em termos de distância hierárquica, coletivismo *versus* individualismo, masculinidade *versus* feminilidade, e controle da incerteza (HOFSTEDE, 1991).

2.1.1.1 Distância hierárquica

Segundo Hofstede (1991), cada povo tem uma tolerância maior ou menor em relação à distância do poder. Isso significa que, em algumas culturas, o principal líder é normalmente inacessível ao cidadão comum, que, para obter algum favor do líder (que em muitos casos seria o simples cumprimento de uma obrigação imposta pelo cargo), precisa submeter-se a todo um sistema burocrático. Transposto para a empresa, esse comportamento se transforma nas relações em que é comum tratar clientes amigos do líder com maior deferência, conceder-lhe melhores benefícios pelo mesmo preço cobrado de outros clientes etc. Posteriormente, o beneficiado retribui a gentileza nos mesmos termos. Nesse contexto, o chefe de um departamento não questiona as atitudes de seu superior, e assim sucessivamente. Portanto, além da distância, a ausência de critérios formais definidos para os benefícios abre espaço para caminhos paralelos que procuram evitar custos, agilizar processos ou obter vantagens diversas.

Em outras culturas, porém, o principal líder é visto como uma pessoa comum, sujeita às mesmas leis e prerrogativas válidas para o grupo. Nesse contexto, questionar decisões do líder é uma atitude aceitável e mesmo normal. A distância entre o líder e o cidadão na base da pirâmide social é menor, e o indivíduo não tem necessidade de influências pessoais para obter o que deseja; pelo contrário, vê-se em posição de cobrar seus direitos dos superiores hierárquicos. Com isso, evitam-se os caminhos paralelos por meio de influências de outras pessoas e forma-se um ambiente mais questionador, em que o poder de decisão é mais diluído entre os diversos níveis hierárquicos da organização e cada indivíduo se sente mais diretamente responsável por seus atos.

No quesito distância hierárquica, em um total de 50 países e três regiões, o índice de posição hierárquica do Brasil é 69 e o da Alemanha, 35. Isso significa que,

no Brasil, há uma grande distância hierárquica entre o principal líder e o subordinado de nível mais básico, cabendo a este último acatar as ordens superiores. Na Alemanha, porém, o acesso ao primeiro escalão é mais rápido e comum (HOFSTEDE, 1991).

2.1.1.2 Coletivismo *versus* individualismo

A necessidade de conviver em grupo leva o indivíduo a procurar o equilíbrio entre seus interesses e os da coletividade. No entanto, até que ponto o indivíduo aceita ceder em favor do grupo? Quais benefícios espera obter com isso? Quais os limites das exigências do grupo sobre o indivíduo? Segundo Mead (1994), os direitos e deveres de cada um referem-se à noção de ética inerente a cada cultura, e qualquer julgamento em termos de “certo” e “errado” seria baseado em uma cultura específica, em detrimento de todas as outras. De acordo com Hofstede (1991), porém, há culturas mais coletivistas e outras mais individualistas.

No sistema coletivista, como o próprio termo sugere, predomina o interesse do grupo sobre o do indivíduo. Portanto, em nome da harmonia geral, a concessão individual em benefício do grupo constitui uma obrigação, e os mais aptos devem colaborar mais para compensar o menor desempenho dos que contribuem menos. Diante de um impasse, para preservar a estabilidade do coletivo, o líder determina que um membro do grupo deve ceder em seu direito em prol do grupo, e a insatisfação daí decorrente, embora constatada, é considerada menos importante do que a harmonia do grupo. Nesse sistema, o pacto implícito, e conseqüentemente o benefício esperado pela empresa e pelos próprios colaboradores, é a lealdade, no sentido em que a empresa não demite e tampouco os funcionários a deixam, a não ser por motivo muito grave (HOFSTEDE, 1991).

No sistema individualista, pelo contrário, cabe ao próprio indivíduo obter méritos que o credenciem aos benefícios que almeja, e a sua própria permanência e aceitação no grupo dependem de seu desempenho individual e habilidade em interagir positivamente com os outros membros. Há um foco maior nas próprias metas e competências, e embora a interação entre setores seja necessária, a mensuração de resultados – e conseqüentemente a atribuição de benefícios como bônus e promoções – se dá em termos individuais e por setor (HOFSTEDE, 1991). Nesse contexto, o profissional que se considerar lesado ou preterido pleiteará o seu próprio benefício, mesmo que isso implique desarmonia no grupo.

No que se refere às culturas aqui analisadas, o índice de individualismo (de 0 a 100) da Alemanha é 67 (15ª posição no *ranking*) e o do Brasil, 38 (empatado com os países árabes na 26ª ou 27ª posição). Isso indica um comportamento mais individualista na Alemanha do que no Brasil, com as conseqüências descritas acima. Além disso, o maior individualismo está associado à maior riqueza de um país – entre os países industrializados, não há nenhum coletivista, ou seja, há um forte indicativo de que o coletivismo prejudica o desenvolvimento de um país e, em menor escala, o de uma empresa (HOFSTEDE, 1991).

2.1.1.3 Masculinidade *versus* feminilidade

O conceito de masculinidade *versus* feminilidade de Hofstede (1991) refere-se ao comportamento de determinada cultura no que tange à assertividade ou preocupação com necessidades de outros membros do grupo. As culturas consideradas masculinas são as caracterizadas por maior valorização de possibilidades de atingir níveis hierárquicos mais altos, reconhecimento pessoal pelo próprio trabalho, perspectiva de melhor salário e condições de executar um trabalho

que desafie o indivíduo, levando-o a uma sensação de comprometimento pessoal. As culturas consideradas femininas, por sua vez, valorizam mais o bom relacionamento profissional com o superior hierárquico, a possibilidade de trabalhar com pessoas que cooperem umas com as outras e a estabilidade no posto de trabalho, que permita ao indivíduo continuar na empresa enquanto quiser.

Este é um ponto convergente entre as culturas brasileira e alemã – ambas são masculinas, sendo o índice brasileiro 49 e o alemão, 66. A diferença entre os índices demonstra que, embora ambos os países valorizem a assertividade, na Alemanha essa característica é mais intensa. O índice de masculinidade *versus* feminilidade, porém, não está associado à maior ou menor riqueza de um país (como ocorre com o índice de coletivismo *versus* individualismo) – há países ricos e pobres com alto índice de masculinidade e de feminilidade (HOFSTEDE, 1991).

2.1.1.4 Controle da incerteza

A categoria controle da incerteza de Hofstede (1991) refere-se à tolerância de um povo quanto à previsibilidade e ao planejamento de ações ou situações futuras. Quanto maior o controle da incerteza, maior a necessidade de planejar detalhes, antecipar e resolver potenciais problemas, associada a um sentimento constante de que se deve sempre aproveitar bem o tempo. Em termos de mensuração do controle da incerteza, em uma escala de 0 (menor controle) a 100 proposta pelo autor, o Brasil obteve o índice 76 e a Alemanha, 65.

O controle da incerteza está relacionado à ansiedade do indivíduo. De um modo geral, as culturas com maior nível de ansiedade são as mais expressivas, nas quais, alterar o tom de voz, gesticular e demonstrar emoções são comportamentos normais. No outro extremo, as culturas com menor índice apresentam altos índices de doenças coronárias, geralmente creditadas à falta de expressão dos sentimentos. A ansiedade, porém, não deve ser confundida com o medo ou o controle do risco, pois estes se referem a objetos específicos, enquanto a ansiedade não tem propriamente um objeto. Um exemplo citado é o fato de a ansiedade levar à pressa habitual no trânsito, causando maiores riscos, pela necessidade do indivíduo de “aproveitar o tempo” (HOFSTEDE, 1991).

O controle da incerteza faz com que o indivíduo evite o que foge ao seu controle. Esta atitude, transposta para o ambiente de trabalho, pode fazer com que a alta direção da empresa se preocupe demais com detalhes do funcionamento do negócio, dedicando mais tempo a isso do que ao planejamento estratégico, que se torna mais incômodo por apresentar maior grau de incerteza (HOFSTEDE, 1991).

2.1.2 A cultura organizacional

Por sua própria natureza, a cultura organizacional é abstrata, de modo que só pode ser avaliada e descrita pela observação de suas manifestações (atitudes, rituais etc.) associada a um estudo detalhado de sua origem e significado para os indivíduos.

Segundo Schein (2009, p. 14), “A cultura é universal; influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas.” A partir dessa constatação, conclui-se que, mesmo intangível, ela determina os padrões de reação e comportamento dos indivíduos nela inseridos. Com isso, torna-se impossível modificar profundamente o “modo de fazer as coisas”, seja ele positivo ou negativo, sem uma compreensão profunda da cultura e de suas implicações, da própria raiz do comportamento. Some-se a isso o fato de que nenhum grupo é totalmente homogêneo, pois além de

diferenças de gênero, faixa etária e formação, as experiências pessoais de cada envolvido influenciam a sua reação à própria cultura. Caso o modo de pensar do indivíduo seja incompatível com a cultura da empresa, haverá grande prejuízo para ambos, a ponto de isso inviabilizar a sua permanência na organização (SCHEIN, 2009).

Um exame mais detalhado da cultura da organização prevê a análise de diversos níveis, do mais externo em direção ao interior. Schein (2009) divide-os em artefatos, crenças e valores, e suposições fundamentais básicas. Assim, os artefatos são a parte mais externa e fácil de observar. Compreende o ambiente físico, a linguagem, os produtos, o vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias, listas explícitas de valores, rituais, o próprio clima da empresa (SCHEIN, 2009). A uma pessoa de fora da organização, ou mesmo a um novato, essas manifestações podem parecer estranhas e mesmo ridículas, por não serem compreendidos os motivos subjacentes.

Isto porque os artefatos são indicativos de crenças e valores assumidos, moldados a partir de suposições testadas e aprovadas pelo uso. Assim, se determinada solução para um problema funciona bem, ela tende a ser repetida e transmitida aos novos membros e a ser integrada às crenças da empresa. Com o passar do tempo, essas crenças e valores tornam-se parte da cultura e, com isso, inquestionáveis (SCHEIN, 2009).

Hofstede (1991) apresenta uma divisão semelhante em que, na camada mais externa em direção ao núcleo, observam-se os símbolos (gestos, logotipo, símbolos diversos, imagens, objetos que caracterizam as pessoas que compartilham a cultura, vestimenta, corte de cabelo, símbolos de *status*). Logo abaixo, estão os heróis (indivíduos vivos ou mortos, reais ou imaginários), cujas características são muito valorizadas em determinada cultura, seguidos pelos rituais, que são atividades aparentemente supérfluas em termos de resultados, mas essenciais à cultura. Este ponto inclui os rituais religiosos, as maneiras de expressar respeito, agradecer etc. Com frequência, encontros políticos, por exemplo, organizados aparentemente por motivos racionais, são oportunidades de autoafirmação de líderes, entre outras finalidades dificilmente percebidas por quem não esteja inserido naquele contexto. Segundo o autor, nesta classificação, os três primeiros itens constituem práticas dos valores. Estes, por sua vez, são “tendências amplas a preferir certos estados de coisas em detrimento de outros” (HOFSTEDÉ, 1991, p. 8).

De acordo com o autor, os valores são aprendidos desde a infância, o que os torna inconscientes e faz cada indivíduo supor que seus valores são comuns a todas as pessoas. Assim, desvios do padrão tendem a contrariar e por vezes chocar o indivíduo, que pode ver uma atitude oposta à sua como falta de ética, falta de bom senso, irracionalidade etc. É um sentimento de que “isso não se faz”, “está errado”, raramente expresso em palavras, mas que emperra a comunicação. Uma vez contrariado em seus valores, o indivíduo naturalmente tenderá à desconfiança e rejeição da outra parte e de suas ideias (*idem*).

Transpondo-se isso para o ambiente corporativo, o funcionário recém contratado se esforçará para entender os valores e adaptar-se para ser aceito e respeitado por seus pares. Todavia, caso os valores formalmente declarados pela empresa (missão, visão, valores corporativos) estejam em desacordo com os observados no cotidiano, isso causará um conflito, gerando insegurança não apenas no novato, mas de um modo geral. É como se houvesse dois regulamentos – dois pesos e duas medidas – para uma mesma situação.

De acordo com Mazzucco e Rocha (2008), as organizações atualmente transitam de um passado muito hierarquizado, com chefes que controlavam os subordinados, em direção ao presente e futuro em que, por necessidade de sobrevivência da empresa em um mercado dinâmico e altamente competitivo, a organização precisa de flexibilidade. O resultado disso são hierarquias achatadas e maior autonomia de cada funcionário, cuja função não é mais tão estanque, mas flexível e adaptável às necessidades de atendimento ao mercado, que exige produtos e serviços “para ontem”. Com isso, segundo as autoras, os valores têm que estar muito claros, bem definidos e coerentes, de modo que os colaboradores possam se orientar por eles com vistas ao desenvolvimento da organização. Além disso, “um grupo homogêneo é aquele onde seus membros têm atitudes, valores e metas em comum. As normas, crenças e valores definirão quais são os comportamentos apropriados para cada situação” (BOWDITCH; BUONO, 1992, *apud* MAZZUCCO; ROCHA, 2008, p. 72).

Os valores dizem respeito a questões muito arraigadas no ser humano, e que, uma vez ignoradas, causarão enorme transtorno. Isto porque o indivíduo sente que a ordem que tem a cumprir fere o que ele particularmente considera correto, gerando um sentimento de reprovação diante do próprio trabalho.

Por esses motivos, uma seleção de novos funcionários deverá considerar os valores pessoais do indivíduo, que devem ser condizentes com os da empresa para que ambos sejam beneficiados. Segundo Schein (1968), a seleção competente de novos membros considera seus valores individuais e a sintonia destes com os da empresa, o que ao mesmo tempo fomenta a motivação do novo funcionário e reforça a tradição da empresa. Assim, a tradição torna-se cada vez mais forte, e a menos que haja um excelente motivo e o comprometimento da alta direção com as adaptações necessárias de tempos em tempos, a organização não adotará um comportamento considerado contrário à tradição.

Após “anos de casa”, o indivíduo adapta-se a conviver com esses valores e respeitá-los, sob pena de ser “expulso” do grupo (demissão). Assim, qualquer alteração nos valores da empresa afeta-o subitamente, pois os comportamentos (reflexos dos valores) e competências que lhe asseguravam o emprego já não constituem uma garantia. Além disso, a tendência à acomodação é natural do ser humano, e sair da chamada zona de conforto é sempre trabalhoso. Nos casos em que se tenta alterar a cultura sem o devido cuidado, o novo comportamento será assimilado por apenas uma parte da organização, gerando os conflitos previsíveis (SCHEIN, 1968).

Segundo o mesmo autor, a cultura é um mecanismo de defesa, pois a mente humana necessita de estabilidade cognitiva. Assim, qualquer questionamento ou revisão da cultura implica um nível considerável de ansiedade em virtude da perturbação causada na estabilidade cognitiva. Quando há uma alteração significativa na gestão, isso se reflete na tradição e em um sentimento de incerteza por parte dos funcionários. O que foi considerado certo – e, em alguns casos, ponto de honra – já não é tão valorizado, gerando instabilidade em meio ao processo (*idem*). Como se diz popularmente, “toda mudança causa um transtorno”, mesmo que seja positiva e até desejada pela maioria de seus membros. Ainda assim, é necessária uma orientação adequada no processo, para reduzir o transtorno e a duração desse período de estabilidade, em que há insegurança e mesmo angústia devido à alteração no contrato psicológico, como se verá no item a seguir.

2.1.3. O contrato psicológico

Segundo Schein (1968), além da legislação trabalhista e de outros regulamentos, desde o início, estabelece-se um contrato psicológico implícito entre o trabalhador e a organização, que embora não seja registrado por escrito, regula a interação de ambos. Assim, segundo o autor:

O conceito de contrato psicológico implica a existência da parte da organização e da parte do indivíduo de esperanças que ambos querem ver realizadas pela parte contrária. Estas esperanças não dizem respeito somente ao montante de trabalho a realizar e ao respectivo salário, mas abrangem todo o conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre o trabalhador e a organização. Por exemplo, o trabalhador pode esperar que a companhia em que trabalha há um certo número de anos não prescindia dos seus serviços; assim como a companhia pode esperar que o trabalhador não estrague a imagem que o público tem dela ou que divulgue segredos técnicos a competidores. Aspirações como estas não estão escritas em nenhum contrato formal entre empregado e organização, contudo constituem uma determinante poderosa de comportamento (SCHEIN, 1968, p. 35).

Além disso, segundo Barros (2003), quando ocorre uma aquisição, por exemplo, o contrato psicológico é profundamente afetado, ao ponto de o indivíduo passar por uma síndrome da aquisição. Este processo abrange sentimentos como “morte” da empresa com que o indivíduo havia estabelecido o contrato, negação e dor profunda, até que se inicie a fase de reorganização. Por isso, a alteração do contrato psicológico deve ser cuidadosamente conduzida, para minorar o sofrimento em que incorre (BARROS, 2003).

Para contextualizar o processo de aquisição considerando-se também aspectos de mercado em que a negociação ocorreu, o próximo item abordará o setor logístico no Brasil. Após um breve histórico, serão apresentadas sua situação atual e perspectivas para os próximos anos.

2.2. O SETOR LOGÍSTICO NO BRASIL

Entre os fatores determinantes para o desenvolvimento de um país, a infraestrutura logística apresenta-se como um ponto decisivo para a competitividade das empresas, pois a demora no transporte e/ou perda de parte dos bens transportados impactam fortemente o custo final de qualquer produto.

O desenvolvimento logístico de um país depende de sua produção por regiões, de vontade política (sempre influenciada por regiões mais ricas e setores mais fortes) e da iniciativa privada, interessada em atender à demanda. Por um lado, as condições logísticas são decisivas para a competitividade empresarial e por outro, o desenvolvimento desta tem que justificar os investimentos públicos. Por isso, o bom planejamento e o prognóstico do desenvolvimento das diversas regiões no país nos próximos anos determinam o total de investimentos (LAWRENCE; HANOUS; DOHERTY, 2012).

No Brasil, como nos outros países, o desenvolvimento dos transportes seguiu o curso de sua história. As primeiras estradas, cuja maioria foi aberta em sentido longitudinal do litoral para o interior, atendiam às necessidades dos viajantes da época da Colônia e do Império, envolvidos na apreensão de indígenas, no trabalho nos engenhos, na procura por pedras e metais preciosos e no comércio de gado (SANDOVAL, 2012). Essas mesmas vias seriam mais tarde a base para as primeiras ferrovias, que atenderiam à agroexportação, principal atividade econômica na época

da Colônia e do Império. Quanto ao transporte hidroviário, apesar de seu grande potencial, este modal tem recebido pouquíssima atenção ao longo da história brasileira, e ainda hoje os projetos para seu desenvolvimento são incipientes (SILVEIRA, 2003).

Devido às suas delimitações de escopo, este artigo não analisará a evolução dos transportes no Brasil em detalhes. Para a melhor compreensão do caso analisado no item 4, serão apontados apenas alguns fatos a partir da década de 1940, quando as construções da malha rodoviária se intensificaram (SANDOVAL, 2012). No que se refere às ferrovias, a prioridade do governo da época quanto à infraestrutura deixou de ser o agronegócio, substituído pelo desenvolvimento industrial de São Paulo. Por isso, ainda hoje observa-se o formato radial das ferrovias construídas na época em torno da cidade (SILVEIRA, 2003).

Além de serem poucas as ferrovias, o planejamento de então previa a construção de diversas rodovias paralelas às primeiras. Com isso, recursos que poderiam ter sido utilizados para promover a integração entre os modais contribuíram para a concorrência entre esses modais e a navegação de cabotagem, já pouco desenvolvida. Inicialmente, alegava-se que as rodovias alimentariam as ferrovias. No entanto, aos poucos evidenciou-se o objetivo econômico, a partir da criação de impostos aplicados ao uso das rodovias (SANDOVAL, 2012).

Outro ponto a considerar é que, a partir da industrialização e urbanização de diferentes regiões do país, consolidadas com a “Revolução de 30” e a Era Vargas, as rotas mais necessárias ao desenvolvimento do país já não correspondiam aos antigos traçados das ferrovias. Isso levou à sua menor utilização e conseqüente decadência (SILVEIRA, 2003).

O menor custo de construção das rodovias também foi preponderante para a sua preferência pelo governo de Getúlio Vargas. Assim, o rodoviário e o setor automobilístico da década de 1940 impulsionaram o desenvolvimento das rodovias em detrimento das ferrovias. Com isso, ao desperdício dos recursos já investidos, somou-se a decadência de pequenas cidades formadas em torno das estações (SANDOVAL, 2012).

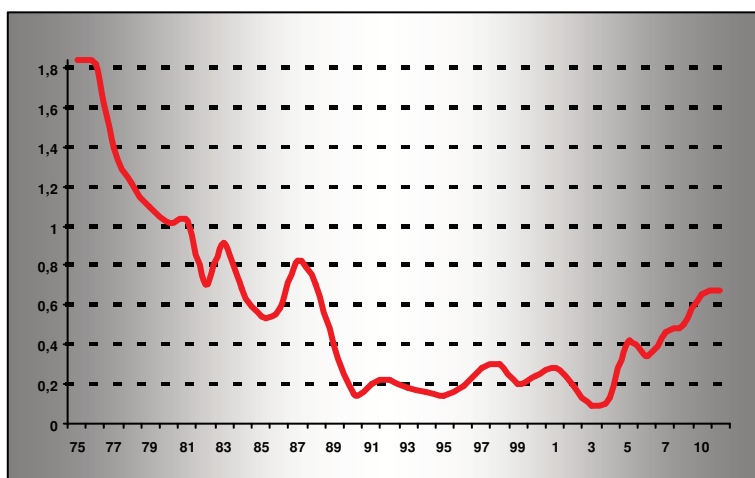


Gráfico 1: Investimentos do Ministério dos Transportes / PIB (%).

Fonte: PERRUPATO, Marcelo. PNL – Plano Nacional de Logística e Transportes. Ministério dos Transportes, 2012.

Após a Era Vargas, o setor de transportes só obteve investimentos importantes durante a política de “cinquenta anos em cinco” de Juscelino Kubitschek, de 1956 a 1961 (SILVEIRA, 2003). O Golpe Militar de 1964 e a ditadura que se seguiu não trouxeram grandes alterações ao setor. Apenas manteve-se a rodovia como principal modal e dedicou-se pouca atenção aos setores ferroviário, aéreo e dutoviário e à manutenção das poucas hidrovias. A seguir, o período de redemocratização do país e as décadas de 1980 e 1990 também se caracterizaram por investimentos muito aquém dos necessários para manter e expandir a infraestrutura logística do país (*idem*). Conforme demonstrado no Gráfico 1, há uma tendência ascendente somente a partir da década de 2000.

Além disso, considerando-se a negociação objeto deste estudo, detalham-se abaixo as diferenças entre as condições logísticas do Brasil e da Alemanha:

Disponibilidade e qualidade da infraestrutura de transportes	Brasil		Alemanha	
	Posição no ranking*	Escore**	Posição no ranking*	Escore**
Disponibilidade e qualidade da infraestrutura de transportes	109	3,2	7	6,0
Densidade de aeroportos por milhão de habitantes	70	0,6	85	0,4
Conectividade de transbordo, índice 0-100 (melhor)	47	74,0	9	95,3
Estradas pavimentadas % do total	129	5,5	1	100,0
Qualidade da infraestrutura de transporte aéreo, 1-7 (melhor)	114	3,4	6	6,5
Qualidade da infraestrutura de transporte rodoviário, 1-7 (melhor)	93	1,9	5	5,7
Qualidade das estradas, 1-7 (melhor)	109	2,8	10	6,2
Qualidade da infraestrutura de portos, 1-7 (melhor)	121	2,7	10	6,1

*Ranking de 132 países estudados.

** Escore com base em uma escala de 0-7 (melhor).

Tabela 1: Disponibilidade e qualidade da infraestrutura de transportes

Adaptado e traduzido pela pesquisadora a partir de LAWRENCE, Robert Z., HANOUIZ, Margareta Drzeniek, e DOHERTY, Sean. **The Global Enabling Trade Report 2012**. World Economic Forum, Global Enabling Trade Report 2012, p. 133 e 187.

Disponibilidade e qualidade dos serviços de transporte	Brasil		Alemanha	
	Posição no ranking*	Escore**	Posição no ranking*	Escore**
Disponibilidade e qualidade dos serviços de transporte	48	4,0	4	5,6
Índice de conectividade de longo curso, 0-152,1 (melhor)	31	34,6	4	93,3
Facilidade e acessibilidade de carregamento, 1-5 (melhor)	40	3,1	11	3,7
Competência logística, 1-5 (melhor)	42	3,1	4	4,1
Rastreabilidade, 1-5 (melhor)	33	3,4	7	4,0
Pontualidade dos carregamentos na chegada ao destino, 1-5 (melhor)	49	3,6	2	4,3

Eficiência de serviços postais, 1-7 (melhor)	37	5,7	11	6,5
Comprometimento com o Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços (GATS) no setor de transportes, índice 0-1 (melhor)	58	0,0	35	0,4

**Ranking* de 132 países estudados.

** Escore com base em uma escala de 0-7 (melhor).

Tabela 2: Disponibilidade e qualidade dos serviços de transporte

Adaptado e traduzido pela pesquisadora a partir de LAWRENCE, Robert Z.; HANOUIZ, Margareta Drzeniek; DOHERTY, Sean. **The Global Enabling Trade Report 2012**. World Economic Forum, 2012, p. 133 e 187.

As informações apresentadas nas Tabelas 1 e 2 são corroboradas por pesquisa realizada pela Fiesp – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, em 2011, segundo a qual, os problemas na infraestrutura elevam as despesas anuais das empresas em R\$ 17 bilhões (INFRAESTRUTURA, 2012), o que também é cuidadosamente analisado pelas empresas estrangeiras interessadas no Brasil. Além disso, ao ser questionado sobre recomendações que daria ao governo brasileiro, Jeffrey Immelt, presidente mundial da General Electric, respondeu que “A primeira é melhorar a infraestrutura básica: rodovias, ferrovias, energia” (STEFANO, 2012, p. 50).

Além de ser o mais utilizado no Brasil, o modal rodoviário sempre será necessário na primeira e na última perna de transporte, entre o ponto de origem ou de entrega da mercadoria até o outro modal. Atualmente, segundo o Plano Nacional de Logística e Transportes (Ministério dos Transportes), a proporção entre os modais é:

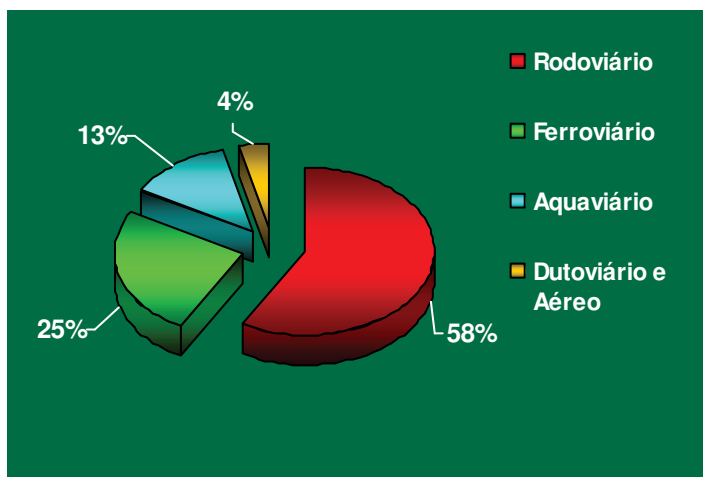


Gráfico 2: Proporção entre modais no Brasil.

Fonte: PERRUPATO, Marcelo. PNLT – Plano Nacional de Logística e Transportes. Ministério dos Transportes, 2012.

Para os próximos anos, segundo a mesma fonte, os planos incluem a manutenção e ampliação do modal rodoviário e o desenvolvimento dos demais modais, priorizando-se assim a questão ambiental, além da infraestrutura (PERRUPATO, 2012).

Após esta contextualização do processo de negociação sob a perspectiva do mercado em que as empresas atuam, será brevemente analisado o procedimento para a aquisição de uma empresa por outra. Como será abordado no próximo item,

o processo de aquisição compreende fases bem definidas, cuja compreensão contribui para o melhor entendimento do posicionamento dos negociadores.

2.3 AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

2.3.1 Conceito de aquisição e motivação para o negócio

De acordo com Barros (2003), entre as diversas formas de interação entre empresas, desde o estabelecimento de parcerias com fins específicos e mais ou menos duradouras até a aquisição de uma pela outra, diversas combinações são possíveis, com ou sem prazo predeterminado. Assim, diversos aspectos da parceria determinam, em termos jurídicos e práticos, o tipo de relação entre ambas e o poder de barganha de cada uma.

No caso específico das aquisições, estas diferem das fusões por um aspecto básico: na aquisição, a empresa comprada desaparece legalmente, enquanto nas fusões, ambas deixam de existir legalmente para dar origem a uma terceira (*idem*). Quanto à motivação da empresa compradora para o negócio, Sterger (1999) divide as aquisições em tradicionais, quando têm por objetivo a consolidação de mercado, e transformacionais, nos casos em que os motivos estão relacionados ao “desenvolvimento de novo portfólio, novo modelo de negócios ou mudança radical de patamar” (STERGER, 1999, *apud* BARROS, 2003, p. 23). Por parte dos gestores da empresa vendedora, as motivações são diversas, variando desde o endividamento da empresa, problemas de sucessão em empresas familiares, até perspectivas de mercado.

Na prática, mesmo quando há uma fusão, uma das culturas irá predominar sobre a outra, o que deve ser acompanhado com cuidado pela administração para agilizar a interação entre os funcionários de ambas e reduzir o estresse daí decorrente. Quando ocorre uma aquisição, porém, esse processo é ainda mais contundente, pois há uma tendência de que os funcionários da empresa compradora se sintam em uma posição dominante, enquanto os da empresa vendedora sintam-se “perdedores”. Assim, um bom planejamento e o necessário acompanhamento dessa questão constituem um fator primordial para o sucesso da nova estrutura (Barros, 2003).

No que se refere aos trâmites de uma aquisição, para determinar não apenas o valor dos ativos, mas principalmente dos intangíveis, quais sejam a cultura (e sua compatibilidade ou não com a da empresa compradora), a marca, o *goodwill* de que a empresa dispõe no mercado, a carteira de clientes, entre outros fatores, o procedimento adotado é a *due diligence*. Este processo consiste basicamente em uma pesquisa minuciosa de todos os aspectos da empresa, inclusive os aqui mencionados, mas sem se restringir a eles. O seu objetivo é esclarecer não apenas o valor da empresa, mas também mapear possíveis problemas que a compradora possa vir a ter, como passivos ambientais e trabalhistas, possíveis processos judiciais em andamento, entre outros fatores. Conforme síntese apresentada por Barros (2003, p. 25):

Segundo diversos autores, os casos mais bem-sucedidos envolvem equipes multidisciplinares na *due diligence*, responsáveis pela avaliação da empresa sob diferentes ângulos. A presença da multidisciplinaridade possibilita uma visão mais estratégica de todas as competências da empresa, evitando que as pessoas se deixem seduzir pelas possibilidades de sinergia que, na maioria das vezes, não se concretizam. Essas equipes recorrentemente

incluem na *due diligence* uma auditoria dos recursos humanos da empresa a ser adquirida.

Embora seja um processo absolutamente imprescindível para a concretização do negócio, é importante considerar o fato de a empresa vendedora ser minuciosamente examinada por uma concorrente. Além disso, deve-se observar que, somente após a conclusão dessa fase, o negócio evolui para a sua concretização ou não. Para preservar o sigilo dos dados examinados, antes da *due diligence*, as empresas assinam um contrato de exclusividade, que prevê a proibição de que cada uma estabeleça negociações paralelas com outros compradores ou vendedores em potencial. Outro ponto previsto nesse contrato é que, caso a aquisição não se concretize, a empresa compradora compromete-se formalmente a não repassar os dados ao seu setor comercial (*idem*).

Nos últimos anos, observa-se que o volume de negócios realizados entre empresas brasileiras e estrangeiras vem aumentando. No primeiro trimestre de 2012, por exemplo, entre fusões e aquisições, foram realizadas 204 operações – destas, 99 foram aquisições realizadas por empresas de capital estrangeiro no Brasil. Em comparação com o primeiro trimestre de 2011, houve um aumento de 22% nas operações (KPMG, 2012). Isso demonstra a necessidade de melhor compreensão dos trâmites envolvidos e suas consequências antes e após a negociação.

2.3.2 Aquisição de empresas familiares

Entre os diversos autores que conceituam as empresas familiares, Gallo (1995) *apud* Casillas Bueno (2007) apresenta como fatores mais destacados e frequentes a propriedade da família sobre a empresa; o poder exercido sobre a empresa, geralmente pelo trabalho de alguns membros da família; e a intenção de transferir a empresa às próximas gerações, o que se concretiza pelo trabalho destas na empresa.

Uma análise detalhada a respeito das empresas familiares, sua classificação e motivações mais frequentes para a venda, não será objeto deste estudo. Isto porque, no estudo de caso apresentado no item 4, o fato de a empresa vendedora ser familiar não constituiu fator determinante para a negociação. Conforme será analisado, nem a empresa vendedora decidiu-se pela venda por ser familiar, e nem a compradora a escolheu por este motivo. No entanto, no início da pesquisa, optou-se por incluir essa questão justamente para analisá-la e verificar se sua influência havia sido ou não preponderante no negócio.

Entretanto, o fato de a empresa ser familiar mostra-se relevante na análise da sua cultura. Ao longo de sua história, a organização desenvolve comportamentos, valores que remontam à sua fundação, à ideologia dos fundadores, à natureza do produto ou serviço oferecido, aos comportamentos valorizados pelos clientes. Isso determina a maneira de agir de seus membros, seu vocabulário cotidiano e vestimenta mais ou menos formais, a adoção de procedimentos diversos destinados a agregar valor ao produto ou serviço e a proibição de comportamentos que firam a tradição (SCHEIN, 1968).

Além disso, pelo fato de a história da empresa estar muito ligada à da família – e muitas vezes ter inclusive o nome ou sobrenome dos fundadores –, quando põe a empresa à venda, o proprietário preocupa-se com as crenças e valores do comprador e com a superposição de funções que poderia causar a demissão de funcionários da empresa vendedora. Em alguns casos, o vendedor opta por um

negócio financeiramente menos vantajoso com um comprador que atenda a esses requisitos (BARROS, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este item apresenta os procedimentos metodológicos adotados no trabalho. Serão detalhadas as características do estudo, a definição da unidade de análise, as técnicas de coleta e análise dos dados, e as limitações do método adotado.

3.1 Delineamento da pesquisa

Nesta pesquisa utilizou-se o estudo de caso aplicado, pelo fato de um MBA ter foco essencialmente prático. O objetivo pretendido é explicar fatos e situações e verificar até que ponto a experiência das empresas analisadas se aplica a situações semelhantes ou é específica desse caso devido às suas características específicas. Além disso, o estudo de caso fornece subsídios para estudos posteriores e para o estabelecimento de paralelos entre casos semelhantes. De acordo com Yin (1994, p. 13), “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo em um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno não estão evidentes”.

A aquisição apresentada no item 4 ocorreu entre uma empresa alemã e uma empresa brasileira familiar em posição de destaque em seu mercado, ocorrida em uma região do Brasil onde a cultura alemã é relativamente conhecida e apreciada, em um momento histórico em que o Brasil é visto como uma excelente oportunidade de negócios no contexto internacional. Para estudar em detalhes as peculiaridades desta negociação, optou-se pela análise qualitativa dos dados, que permite o estudo profundo deste caso específico. Segundo Roesch (1999, p. 155), na pesquisa qualitativa, “a postura do pesquisador é de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido.” Sob este ponto de vista, é possível verificar quais pontos foram considerados relevantes pelos próprios entrevistados. Caso fosse realizada uma comparação com negociações semelhantes, seria necessário estabelecer categorias mais gerais, que atendessem à maioria dos casos, e com isso, o resultado seria necessariamente superficial.

Além disso, optou-se pelo método exploratório, para que a observação da negociação não ficasse restrita a um ou dois itens, correndo-se o risco de analisar os fatores superficialmente. Para que a pesquisa não se tornasse tendenciosa, também manteve-se aberta a questão sobre até que ponto a cultura de fato influencia ou não a negociação em meio a outros fatores.

3.2 Definição da unidade de análise

O presente estudo tem por objeto uma empresa alemã e uma brasileira, ambas atuantes no ramo logístico no Sul do Brasil, que passaram por um processo de aquisição, em que a primeira comprou a segunda, no início da década de 2010. São abordadas as motivações de cada parte para o negócio, as questões culturais envolvidas e o posicionamento de cada negociador durante o processo. Para preservar as empresas e das pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho, serão utilizados nomes fictícios. Assim, este artigo analisa a aquisição da empresa brasileira AB pela empresa alemã XZ. Este caso foi escolhido pelo fato de o Brasil estar em um momento histórico de grande visibilidade no cenário internacional, o que intensifica o interesse de empresas estrangeiras no mercado brasileiro.

Mais especificamente, o escopo deste trabalho abrange as questões culturais envolvidas da negociação para a aquisição da empresa AB pela XZ e até que ponto essas questões influenciaram o processo. Para Stake (*apud* ROESCH, 1999, p. 197), “o estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões”. Assim, delimitou-se a pesquisa em uma única negociação, cujas variáveis não poderiam ser isoladas do contexto e nem generalizadas.

3.3 Técnicas de coleta de dados

No que tange ao mercado em que as empresas atuam, às questões culturais e às aquisições de empresas, foram consultados sites, livros e artigos sobre os pontos a serem esclarecidos.

Os dados para o estudo de caso, por sua vez, foram coletados por meio de entrevistas com representantes de ambas as empresas, que atuaram diretamente na negociação, para verificar suas impressões sobre a outra parte durante o processo. Para isso, utilizou-se um roteiro semiestruturado, composto por dez perguntas abertas elaboradas a partir dos objetivos deste artigo. Além disso, foram consultados os sites e relatórios das empresas para a contextualização do processo. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2012, p. 22):

Os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interacção humana. Correctamente valorizados, permitem retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. Caracterizam-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores, e por uma fraca directividade por parte daquele. O conteúdo da entrevista será objecto de uma análise de conteúdo sistemática, destinada a testar as hipóteses do trabalho.

A interação com os entrevistados permitiu, portanto, compreender em profundidade o processo de negociação atendendo-se às variáveis já mencionadas, a partir do ponto de vista dos participantes.

3.4 Técnicas de análise de dados

Os dados obtidos a partir das entrevistas foram tratados utilizando-se a análise de conteúdo para identificar pressupostos culturais subjacentes a opiniões, eventuais, receios e incertezas com relação à outra parte envolvida na negociação. A partir do roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas, identificaram-se diversas categorias representativas das motivações e dos pontos de vista de cada parte durante a negociação. Segundo Bardin (1979), as categorias não são predefinidas pelo pesquisador, mas decorrem da análise dos dados obtidos, devendo obedecer aos princípios de exclusão mútua (o mesmo elemento não deve constar em duas categorias), homogeneidade (as categorias são definidas segundo um mesmo critério), pertinência (as categorias devem refletir o objetivo da pesquisa), objetividade e fidelidade (as partes do material são codificadas da mesma maneira, excluindo-se a subjetividade), e produtividade (as categorias devem ser profícuas em termos de inferências, hipóteses e dados precisos). Com base nesses parâmetros, foram definidas categorias representativas da análise proposta.

3.5 Limitações do método

Este trabalho concentra-se em uma única negociação com o objetivo de aprofundá-la, sem tentar estabelecer paralelos com outros casos que possam ser comparáveis em alguns pontos. Pelo fato de cada negociação ser única e de esta pesquisa ter caráter exploratório, optou-se por inicialmente verificar que aspectos da negociação se destacavam mais. A seguir, esses pontos foram detalhados. Além disso, a limitação na caracterização das empresas foi solicitada pelos entrevistados para preservar as empresas envolvidas, bem como as pessoas entrevistadas. Por obrigações contratuais, no sentido de as partes não revelarem detalhes da aquisição, alguns dados confidenciais e aspectos da negociação não puderam ser apresentados.

Deve-se observar também o fato de as opiniões serem sempre subjetivas, até mesmo porque nem sempre o indivíduo consegue identificar conscientemente as próprias motivações e percepções sobre a cultura da outra parte. Além disso, o intervalo de tempo entre a conclusão da negociação e a realização da pesquisa permite aos interlocutores uma visão mais distanciada daquele momento, certamente diversa da que teriam durante o processo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O caso analisado consiste na aquisição de uma empresa brasileira do ramo logístico por uma empresa alemã. Para o melhor entendimento do processo, realizaram-se entrevistas com um roteiro semiestruturado. Foram entrevistados um executivo da empresa compradora (a alemã XZ) e um da empresa vendedora (a brasileira AB). Os dados obtidos foram categorizados conforme a análise de conteúdo proposta por Bardin (1979).

Ambas são empresas tradicionais nos mercados em que atuam, e a referida aquisição ocorreu no Sul do Brasil no início da década de 2010. Passado, portanto, algum tempo do processo em si, analisou-se a negociação a partir dos pontos de vista dos envolvidos sobre o processo como um todo. Naturalmente, a integração entre as duas empresas ainda está em andamento, mas este ponto não será aprofundado neste trabalho.

A partir do exposto acima, definiram-se as onze categorias abaixo, que contemplam o processo em si, suas fases e as questões culturais envolvidas no processo.

4.1 O processo de negociação

4.1.1 Motivação para o negócio

A compradora, uma multinacional alemã do ramo logístico já instalada no Brasil há vários anos, apresentava posição de destaque nos modais aéreo e marítimo. No entanto, devido à importância do modal rodoviário como sempre a primeira e última perna de transporte, ainda mais em um país onde outros modais, a empresa XZ procurou em todo o território brasileiro uma empresa com expertise no modal rodoviário, cujo porte estivesse dentro de suas possibilidades de aquisição. Além disso, a *compliance* com a legislação local, bem como os valores da empresa a ser adquirida, constituíram pré-requisitos para a aquisição. Em termos de mercado, deve-se considerar que a boa fase de desenvolvimento do Brasil, com o consequente aumento do interesse estrangeiro no país, implicam uma maior demanda na infraestrutura logística brasileira, o que constitui boas perspectivas de negócios para o setor privado.

A vendedora, uma empresa brasileira familiar com matriz no Rio Grande do Sul e forte atuação no ramo logístico, mais especificamente no modal rodoviário, já observara há vários anos um movimento de consolidação no setor logístico, em que grandes *players* mundiais adquiriam empresas menores. Segundo relato de seu executivo, essa consolidação havia sido constatada já em 2007 em outros países e, embora os gestores da AB não tivessem como precisar quando isso ocorreria no Brasil, estavam certos de que esse processo aconteceria. Por este motivo, decidiram transformar os “anos de trabalho da família” em um negócio que assegurasse tranquilidade financeira a todos os sócios. Assim, a AB procurou um banco com expertise em fusões e aquisições, com o objetivo de preparar-se para uma venda futura. Além de realizar esse processo, o banco orientou os gestores da vendedora sobre o processo de aquisição em si, incluindo os procedimentos de *due diligence*. Quando houve, portanto, a manifestação de interesse por parte da compradora, a vendedora já estava pronta para o processo. Observa-se neste ponto uma visão bastante realista e profissional dos gestores da AB quanto à necessidade de vender a empresa, ao contrário do que acontece em muitos casos de empresas familiares cujos gestores, por verem na empresa uma extensão da família, adiam indefinidamente a venda. Com isso, perdem o *momentum optimum*, ou seja, a fase em que a empresa tem maior valor (Barros, 2003). Outro ponto importante é a longa duração desse processo de preparação para a venda – no caso analisado, foram em torno de cinco ou seis anos.

4.1.2 O desenvolvimento da negociação

Antes do início das negociações aqui descritas, a AB havia enviado uma proposta de compra e venda a uma filial da XZ no Sul do Brasil. No entanto, não houve interesse naquele momento.

O processo teve início a partir de um contato por parte da Coordenação Regional da XZ, manifestando interesse em adquirir a AB. Após vários contatos iniciais, representantes da compradora vieram conhecer a empresa vendedora, cujo sócio também fez diversas visitas à Coordenação Regional da compradora na América do Sul.

Aos poucos, a negociação evoluiu para um real interesse na aquisição por ambas as partes. Com isso, firmou-se um contrato de confidencialidade e exclusividade, cujo conteúdo previa que a compradora teria acesso a dados confidenciais da vendedora. No entanto, caso o negócio não se concretizasse, esses dados teriam que necessariamente permanecer em sigilo, proibindo-se a compradora de repassá-los internamente ao seu próprio setor de planejamento e estratégia. Além disso, no que se refere à exclusividade, nenhuma das partes poderia entrar em negociações paralelas, no sentido de a compradora apresentar proposta a outra empresa ou a vendedora considerar propostas de outros compradores em potencial.

A empresa vendedora relatou ter recebido outras propostas de compradores em potencial nessa fase. No entanto, como já estava comprometida pelo referido contrato, essas propostas foram recusadas.

Uma vez assinado o contrato, iniciou-se a *due diligence*. Como explicitado anteriormente, conforme Barros (2003), este processo verifica potenciais problemas na empresa vendedora com os quais a compradora teria que lidar futuramente, além de determinar o valor de venda da empresa. A vendedora, por sua vez, obteve garantias junto à empresa compradora e a instituições bancárias sobre o efetivo pagamento da aquisição. A *due diligence* sempre constitui uma fase importante e

delicada da negociação, pois até este ponto, nenhuma das partes tem certeza sobre a concretização do negócio.

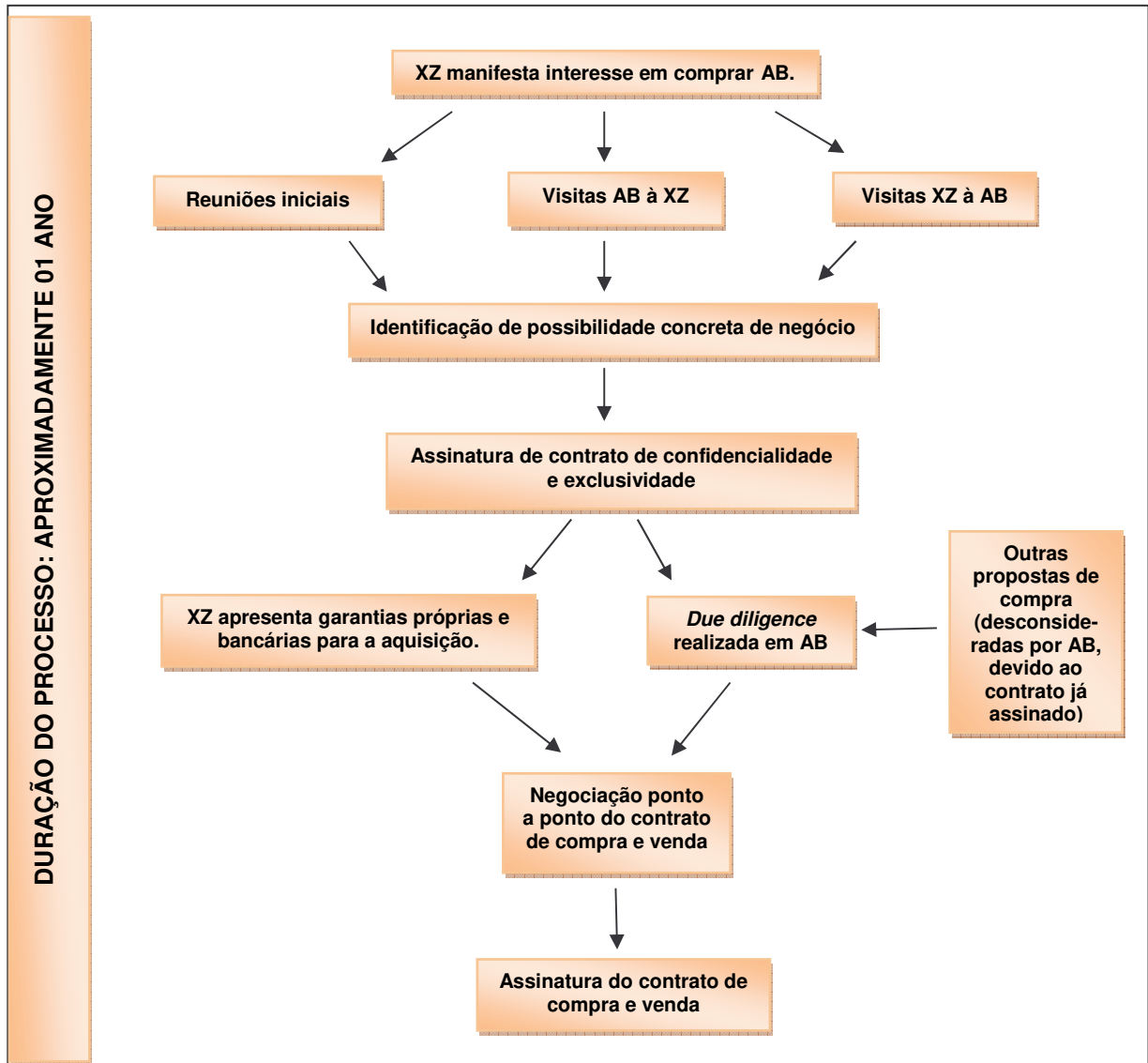


Figura 1: Fases do processo de aquisição.
Elaborada pela pesquisadora a partir das entrevistas realizadas.

A Figura 1 sintetiza as fases da negociação em si, excluindo-se as etapas anteriores em que a compradora buscava uma empresa para a aquisição e a vendedora preparava-se para uma venda futura. Ambos os executivos relataram que houve durante o processo diversas fases de estagnação, próprias de uma negociação desse porte. Conforme será detalhado nos próximos itens, os pontos de divergência referiam-se a valores financeiros, possibilidade de demissão de funcionários, e cultura e valores das empresas envolvidas referentes ao atendimento a clientes. Assim, houve fases de entusiasmo, desistência e retomada das negociações por ambas as partes. Esses altos e baixos perduraram até poucos dias antes da assinatura do contrato. Após aproximadamente um ano de negociação, a aquisição foi finalmente concluída. Somente após a assinatura do contrato, houve certeza de que o negócio estava fechado.

4.2 Motivos de estagnação das negociações e sua retomada

Sob o ponto de vista do executivo da XZ, os altos e baixos, as fases de entusiasmo alternadas a outras de desinteresse (por ambos os lados) fazem parte da negociação e foram consideradas normais. Além disso, foi destacado o fato de que, por se tratar de uma empresa familiar, os executivos da AB tinham um vínculo emocional com a empresa. Assim, em sua opinião, eles se preocupavam com garantias que não eram vistas como tão necessárias por parte da empresa compradora. Além disso, segundo ele, os impasses que ocorreram eram muito mais devidos a esse vínculo emocional do que à discussão de valores financeiros.

O executivo da empresa vendedora, por sua vez, relata que houve estagnação de semanas e até meses, em função de valores e de cláusulas e garantias que ele e seus pares consideravam “justas” para o negócio e que a compradora não aceitava. Em outros momentos, porém, era a vendedora que não aceitava os termos da compradora. Ele próprio relata ter sido “duro” em seu posicionamento para salvaguardar questões que considerava importantes. Devido a obrigações contratuais, no sentido de não comentar pontos específicos do contrato, o conteúdo exato dos motivos de divergência nem sempre puderam ser detalhados.

4.3 Bairrismo gaúcho

Pelo fato de a empresa vendedora possuir operações no Rio Grande do Sul, um dos pontos considerados no questionário foi o bairrismo, no sentido de ser uma empresa gaúcha comprada por uma estrangeira. Por questões históricas, desde o tempo em que as fronteiras do Rio Grande do Sul com outros países não estavam definitivamente demarcadas e precisavam ser defendidas a todo custo, o gaúcho tende a desconfiar de pessoas e instituições de fora do Estado, e a preferir pessoas, produtos e serviços oriundos do Rio Grande do Sul. Esse fato, além de amplamente assumido pelos gaúchos, é motivo de anedota por parte de um povo que, ao mesmo tempo, admite o aspecto às vezes prejudicial e injusto de seu bairrismo, mas não deixa de agir desse modo.

O executivo da empresa compradora considera o mercado gaúcho menos maduro do que os de outras regiões brasileiras, como o paulista, por exemplo. Em sua opinião, a abordagem no Rio Grande do Sul ainda é muito pessoal, inclusive quando ocorrem problemas decorrentes de fatores alheios ao seu controle (atraso de aviões, queda e contêiner de um navio etc.). Quanto ao bairrismo propriamente dito, ele não considera um problema, pois a empresa já tinha filiais no Estado há vários anos.

Sob este aspecto, o executivo da empresa vendedora mostrou-se bastante preocupado, pois considera o fato de o gaúcho valorizar muito justamente o atendimento personalizado e confiar nos antigos sócios da empresa e no “nome muito forte” que a AB tinha no mercado. Considera que, caso a compradora não “cuide bem” desse nome e dessa “cultura de atendimento” a que os clientes estão acostumados, haverá forte perda de clientes para a concorrência. Isso evidencia o seu comprometimento ainda hoje com os funcionários, clientes e o padrão de atendimento por que a empresa ainda é conhecida no mercado, bem como a preocupação com que a empresa desenvolva sua antiga estrutura.

4.4 Demissões de funcionários da empresa vendedora

A empresa compradora considera que não houve grande sobreposição, pois não tinha forte expertise no modal rodoviário. Assim, neste ponto, os funcionários da vendedora foram absorvidos pelo quadro funcional da compradora. Houve, sim,

sobreposição ou realocação em áreas administrativas, de marketing, recursos humanos etc. Em termos gerais, observando-se as informações da época da aquisição e as atuais (2012), houve aumento no número geral de funcionários, ou seja, houve realocações e também contratações.

O executivo da empresa vendedora manifestou preocupação com os seus antigos funcionários, pois, segundo ele, sempre há uma tendência no sentido de a compradora proteger seus funcionários, mesmo que não sejam melhores em comparação com os da empresa vendedora. Assim, houve a inclusão de uma cláusula no contrato de compra e venda, segundo a qual, durante dois anos, os funcionários da vendedora só poderiam ser demitidos por motivo justo e aceito por ele próprio. Após esse prazo, a empresa compradora já teria tido tempo suficiente para avaliar cada colaborador, que, por sua vez, também já teria tido oportunidade de demonstrar a sua eficiência.

Além disso, houve funcionários que pediram demissão por acreditarem que seriam demitidos, ou que a aquisição não daria certo. Em parte, isso ocorre porque, ao ingressar em uma organização, o indivíduo já foi selecionado – ou deveria ter sido – conforme seus valores pessoais condizentes com os da empresa.

Pelo fato de o convívio social constituir uma necessidade humana elementar, quando há uma contratação, o novo membro é muito sensível a sinais de aceitação ou rejeição, como expressões faciais, acolhida mais ou menos calorosa por parte da organização em si e dos colegas individualmente, auxílio (ou ausência deste) na fase de adaptação às novas funções. Naturalmente, faz um esforço para mostrar-se à altura das novas responsabilidades e causar uma “primeira boa impressão”. Conscientemente ou não, observa o comportamento dos colegas, procurando agir de forma semelhante e evitar gafes que possam gerar atritos já em um primeiro momento.

Segundo Schein (1968), desde o início, estabelece-se um contrato psicológico, baseado na tradição da empresa e sujeito a diferentes reações por parte dos indivíduos. Antigamente, o trabalhador valorizava muito a estabilidade no emprego, sendo sinônimo de integridade a permanência na mesma empresa por várias décadas. A empresa, por sua vez, só demitia em caso de extrema necessidade ou um fato grave. Atualmente, porém, observa-se uma tendência à desvalorização da estabilidade, à medida que as empresas precisam de maior flexibilidade para adaptar-se às mudanças mais rápidas no mercado e a geração Y mostra-se interessada em promoções rápidas, *status* e agilidade nas mudanças. Essa divergência constitui um desafio aos departamentos de recursos humanos das organizações, por haver a necessidade de manter o critério de equidade, ao mesmo tempo em que a organização precisa treinar, manter motivados e aos poucos promover profissionais mais jovens com vistas ao futuro.

Em caso de alteração da gestão, aos fatores acima, soma-se uma grande incerteza sobre a possibilidade de demissão, os valores e critérios de avaliação que passarão a ser usados, os novos padrões de conduta esperados. Segundo Barros (2003), a empresa com que o trabalhador estabeleceu seu contrato psicológico “morreu”. Por isso, além da adaptação dos trâmites da empresa vendedora para os da compradora, é um momento delicado sob o ponto de vista dos recursos humanos, em que o contrato psicológico deve ser visto com a devida atenção para evitar a perda de talentos e minimizar os efeitos negativos da sua alteração.

4.5 Estabelecimento de confiança para o compartilhamento de dados sigilosos e garantias de idoneidade

Segundo ambas as partes, o compartilhamento de dados sigilosos só ocorreu a partir da assinatura do contrato de confidencialidade e exclusividade, com a finalidade de evitar negociações paralelas e proteger os dados da vendedora caso o negócio não se concretizasse.

Conforme mencionado anteriormente, a compradora realizou uma análise minuciosa da vendedora por meio da *due diligence*. Nesse processo, grupos especializados em questões tributárias, trabalhistas, entre outras, analisaram exaustivamente a empresa vendedora, o que possibilitou identificar eventuais problemas ou descartar a sua ocorrência e determinar o valor de venda da empresa. Naturalmente, sempre há, por parte do vendedor, uma grande preocupação com a exposição de dados confidenciais da empresa sem a certeza de concretização do negócio. No entanto, a *due diligence* é uma parte essencial do processo, sem a qual jamais haveria a aquisição. A vendedora, por sua vez, certificou-se de que a compradora teria como honrar o valor ajustado com garantias próprias e bancárias.

4.6 Opinião sobre as motivações da outra parte para a realização do negócio

A empresa compradora mencionou que, devido à já citada consolidação do setor logístico mundial, para manter e ampliar sua posição no mercado, a vendedora precisaria de um aporte de investimentos que estava além de suas possibilidades. Por isso, iniciara há vários anos o processo de divisão entre os sócios e o desmembramento entre os imóveis e o negócio em si.

Para a empresa vendedora, os motivos para a sua seleção por parte da compradora foram sua expertise no modal rodoviário, expressividade não apenas no Sul do Brasil, mas em outros países da América do Sul, e o fato de ser uma empresa já profissionalizada e que havia passado por uma auditoria externa independente, que a credenciara como empresa bem administrada. Além disso, foi bastante reiterado o fato de a vendedora não ter dívida alguma na época, constituindo-se, por esses fatores, um excelente produto para a venda. Também sob o ponto de vista da empresa vendedora, a compradora atuava no Sul do país há vários anos, mas não conseguia se desenvolver por questões culturais e devido a não ter localmente uma estrutura adequada no modal rodoviário. Nesse quesito, e na Região Sul do Brasil, a compradora detinha uma posição bem menor com relação à da vendedora.

4.7 Influência do fato de a vendedora ser uma empresa familiar sobre o negócio

Segundo a compradora, o fato de a vendedora ter sido originalmente uma empresa familiar foi indiferente no momento da decisão de comprá-la. A única preocupação seria em relação ao sucesso estratégico da aquisição não apenas no curto, mas também no longo prazo. Pontos decisivos para a decisão de compra foram os valores semelhantes entre ambas, a *compliance* da vendedora com relação à legislação vigente, e o modal rodoviário já citado. Assim, especificamente sobre o fato de a empresa ser familiar, a única influência registrada pelo foi durante a negociação em si. Neste ponto, o executivo da XZ destacou que a empresa constitui “as joias da família”, e vendê-la seria, em sua opinião, o mesmo que vender um pouco da família.

Sob o ponto de vista da AB, a decisão de venda não teve relação com o fato de ser uma empresa familiar, mas com a consolidação do mercado logístico. Por isso, todas as providências no sentido de preparar a empresa para a venda já

havam sido tomadas com anos de antecedência. No entanto, segundo o executivo, o fato de vender a empresa é como “um filho que a gente pegou, alimentou, criou, educou e jogou no mercado de trabalho”. Após a venda propriamente dita, resta a preocupação com a integração entre as empresas, ainda em andamento.

4.8 Visão do outro país e de seus empresários

Sob o ponto de vista do executivo alemão, o empresário brasileiro (e latino de um modo geral) tem uma visão muito imediatista nos negócios. Assim, se o negócio não “valer a pena” em dois ou três anos, não haverá interesse. Isso contraria a visão estratégica da empresa alemã, que, por ser bastante antiga no mercado, projeta seu crescimento no longo prazo para várias décadas. No entanto, destaca também o fato de que a AB já tinha valores e seguia padrões muito semelhantes aos da XZ.

O executivo brasileiro relatou que, há quinze ou vinte anos (ou seja, nas décadas de 1990 ou 2000), esteve na Alemanha algumas vezes em busca de novas tecnologias. Naquela época, havia um choque cultural em termos de informação, que hoje em dia não ocorre mais, devido à globalização e à maior facilidade para obter informações. Sua visão sobre os empresários alemães é de que são muito idôneos, e que as dificuldades durante a negociação seriam devidas ao processo em si. Segundo seu relato, houve muita clareza e respeito mútuo durante todo o processo. Além disso, destacou que os empresários brasileiros também são muito honestos, lamentando que a mídia só divulgue poucos casos de empresários desonestos, que existem no Brasil como em qualquer outro lugar.

Os pontos de vista acima não confirmam os estereótipos de alemães e brasileiros geralmente apresentados. Isso pode ser devido ao fato de que, especificamente no caso aqui analisado, o executivo alemão já havia residido no Brasil anteriormente e o brasileiro já havia visitado a Alemanha diversas vezes. Isso naturalmente contribui para uma visão mais realista que cada parte tem sobre a outra.

4.9 Participação em outras negociações com estrangeiros

Ambos os executivos mostraram-se bastante experientes em negociações com estrangeiros. O representante da empresa alemã mencionou ter participado de outros processos na França em Portugal, na Espanha, enquanto o representante da empresa brasileira havia participado de negociações na Ásia, Europa e Estados Unidos. Portanto, o estranhamento que normalmente ocorre pelo simples fato de ter que negociar em outra língua ou observar outros costumes não se verificou.

4.10 Influência da origem germânica dos fundadores da AB sobre a negociação

Na opinião da empresa compradora, o gaúcho, por ser bairrista, valoriza muito as próprias origens, o que teria facilitado a identificação cultural com a empresa compradora. Do mesmo modo, os valores alemães, comumente associados à qualidade, à honestidade, ao trabalho duro, seriam características apreciadas pelos vendedores, também pela questão de sua origem.

O executivo brasileiro considera que isso não influenciou o processo, destacando motivos mais ligados ao negócio propriamente dito, como a expressividade da empresa no mercado, sua malha rodoviária em expansão, e o fato de a empresa não ter dívidas.

4.11 Importância atribuída à existência de valores semelhantes entre as empresas

Sob o ponto de vista da compradora, havia necessidade de *compliance* para agregar valor ao negócio. Além disso, os valores semelhantes auxiliam, porque são os funcionários que executam o trabalho e com quem há contato no dia a dia. Assim, se os valores recebidos da antiga empresa são “congruentes” com os da compradora, isso facilita o trabalho.

Justamente por sua característica sutil, a cultura não é apreendida pelo novo colaborador logo em um primeiro momento, sendo necessária uma fase de adaptação. Em alguns casos, porém, essa situação torna-se visível na forma de hábitos ou proibições que o novo colaborador considera desnecessárias. Não é raro, por exemplo, ver novos colaboradores, especialmente os mais jovens, questionando o motivo por que devem usar traje social ou não podem usar *piercing*, pois trabalham no setor administrativo da empresa e alegam que “ninguém (os clientes) vai ver, mesmo...” Isto ocorre porque o código de vestuário faz parte dos artefatos citados por Schein (2009), que constituem apenas a parte visível de uma cultura mais profunda. Há também funcionários antigos que internalizam comportamentos apenas por constatarem que “sempre foi assim”. Mesmo sem entender claramente o motivo, quando alguém contraria a cultura, esses indivíduos sentem que há algo estranho ou errado. Assim, a similaridade entre as culturas de AB e XZ facilitou o processo de integração entre os funcionários de ambas.

Na visão da empresa vendedora, houve a preocupação inclusive contratual com pontos considerados relevantes, como a questão da demissão de funcionários, por exemplo. Além disso, mesmo após a venda, resta a preocupação com a continuidade da cultura de atendimento aos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se os objetivos iniciais deste trabalho, no sentido de determinar até que ponto a cultura influencia as negociações, foram analisados aspectos teóricos da negociação, o contexto em que ocorreu e o processo e aquisição em si, detalhando-se suas diversas fases. Outro ponto importante abordado nesta análise foi a contextualização do mercado e, conseqüentemente, da motivação que ambas as empresas tiveram para concretizar o negócio.

A partir das entrevistas com os executivos de cada empresa, foram estabelecidas categorias de análise, que detalharam não apenas questões referentes às culturas alemã e brasileira, mas fatores que seriam comuns mesmo entre empresas do mesmo país, como a *due diligence* e a preocupação dos executivos da empresa vendedora quanto à manutenção da cultura de atendimento da empresa e com as demissões entre seus antigos funcionários.

No caso aqui abordado, observou-se que o fato de ser uma negociação internacional não foi preponderante para a realização do negócio. Entre os fatores que contribuíram para isso, pode-se citar o fato de que ambos os executivos já estavam acostumados a estabelecer negócios com outras etnias. Além disso, tratava-se de duas culturas ocidentais relativamente conhecidas entre si (por parte da empresa alemã, já instalada há anos no Brasil e da brasileira, cujos executivos já haviam visitado a Alemanha em busca de novas tecnologias). De acordo com o conteúdo das entrevistas, outros fatores, como as culturas das empresas congruentes entre si, principalmente em termos de *compliance* com a legislação local, e as providências para evitar ou mitigar problemas na integração entre as empresas, foram mais preponderantes para a concretização do negócio. As fases

imediatamente posteriores à negociação, ou seja, as diversas fases de integração das empresas e a influência das culturas da empresa local e da multinacional, seus pontos convergentes e divergentes e suas consequências no dia a dia da empresa poderiam constituir o objeto de um próximo estudo. Além disso, estudos aprofundados de casos semelhantes ao aqui descrito poderiam contribuir para avaliar o grau de influência da cultura em aquisições em condições semelhantes, de modo a verificar se as conclusões aqui obtidas são aplicáveis apenas a este caso ou se poderiam ser consideradas em um âmbito maior.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, Betania Tanure de. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRAUER, Saskia; BRAUER, Gernot. “Was ist bloß los mit den Deutschen? Die Fußball-WM 2006 und das Deutschlandbild in der Welt”. 2008. Disponível em: http://ide.fifa.com/mm/document/afmarketing/marketing/sport3_57408.pdf. Acesso em: 15 jul. 2012.
- CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA BRASIL-ALEMANHA. “Delegações estatística”. Porto Alegre, 2012.
- CASILLAS BUENO, José Carlos. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- FREYER, Jonathan. “O Brasil visto pela imprensa europeia: brasilianismo, samba e o BRICS”. In: **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 40, n. 1, 2009, p. 99 – 106. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br:8080/ri/handle/123456789/746?mode=full&submit_simple=Mostrar+registro+em+formato+completo. Acesso em: 25 jun. 2012.
- HOFSTEDE, Geert H. **Cultures and organizations: software of the mind**. UK: McGraw-Hill International, 1991.
- INFRAESTRUTURA precária eleva custo logístico em R\$ 17 bi para a indústria. **Revista Conexão Marítima**, Rio Grande, ano 12, n. 83, p. 11, fev. 2012.
- KPMG. “Pesquisa de fusões e aquisições 2012 – 1º trimestre”. 2012. Disponível em: http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2012/FA-1otrim-2012.pdf. Acesso em: 18 jul. 2012.
- LAWRENCE, Robert Z.; HANOUIZ, Margareta Drzeniek; DOHERTY, Sean. The Global Enabling Trade Report 2012. World Economic Forum, 2012. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/GETR/2012/GlobalEnablingTrade_Report.pdf. Acesso em: 18 jul. 2012.
- MAZZUCCO, Geórgia Damiani; ROCHA, Vanessa de Queiros. “A importância dos valores nas novas formas organizacionais.” In: **Revista de Ciências da Administração**, 2008. Disponível em: www.journal.ufsc.br/index.php/adm/article/download/8068/7451. Acesso em: 20 jul. 2012.
- MEAD, Richard. **International management: cross cultural dimensions**. Cambridge: Blackwell Publishers Inc., 1994.
- MÜLLER, Telmo Lauro. “Antes 1824 depois. A imigração alemã no Rio Grande do Sul”. 2004. Disponível em: http://www2.brasilalemanha.com.br/1824_antes.htm. Data de acesso: 15 jul. 2012.
- PERRUPATO, Marcelo. PNLT – Plano Nacional de Logística e Transportes. Ministério dos Transportes, 2012. Disponível em: <http://www.transportes.gov.br/-conteudo/36391>. Acesso em: 18 jul. 2012.

- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.
- SANDOVAL, Marco Antônio Leite. **Breve histórico sobre a evolução do planejamento nacional de transportes.** Disponível em: <http://www.dnit.gov.br/-planejamento-e-pesquisa/historico-do-planejamento-de-transportes>. Acesso em: 20 jul. 2012.
- QUIVY, Raymond; Campenhoudt, Luc Van. **Manual de investigação em Ciências Sociais.** Disponível em: <http://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/-manualinvestig.pdf>. Acesso em: 01 ago. 2012.
- SCHEIN, Edgar H. **A psicologia na organização.** Lisboa: Clássica, 1968.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVEIRA, Márcio Rogério. 2003. **A importância das estradas de ferro no Brasil.** Tese de doutorado. Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2003.
- STEFANO, Fabiane. Os dólares estão aqui. **Revista Exame**, São Paulo, ano 46, n. 4, p. 36-47, 07 mar. 2012.
- STEFANO, Fabiane. Seja flexível e paciente. **Revista Exame**, São Paulo, ano 46, n. 4, p. 48-50, 07 mar. 2012.
- YIN, Robert K. **Case study research: design and methods.** United States of America: Sage Publications, Inc., 1994.