

---

## CASOS DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

---

### **GULIANNI DE PIACENZA: UM CASO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL ENTRE SÓCIOS DE UMA PME (PEQUENA E MÉDIA EMPRESA)**

### ***GULIANNI DE PIACENZA: A CASE STUDY FOR INTERNATIONAL NEGOTIATIONS BETWEEN PARTNERS OF A SMALL AND MEDIUM BUSINESS***

---

**ILAN AVRICHIR** (*iavrichir@espm.br*)

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING

**VICTOR MANOEL CUNHA DE ALMEIDA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

### **INTRODUÇÃO**

Enquanto aguardava a chegada de Gulianni para a reunião que fecharia a negociação da venda da participação acionária do sócio italiano na TopMar, Aurichio repassava mentalmente as circunstâncias que o tinham trazido àquela negociação e se perguntava se obteria êxito nela. No dia anterior, no abafado trem que liga Milão a Piacenza, no início do verão italiano de 2009, Aurichio refletiu incansavelmente sobre as implicações daquela negociação. E quanto mais o fazia, mais dúvidas vinham à sua mente e mais inseguro ele se sentia. Como seria esse misterioso Sr. Gulianni? De que forma o receberia? Que estratégia e táticas de negociação adotar? E, acima de tudo, teria ele, Aurichio, sucesso na sua empreitada? Traria o contrato de compra e venda de participação acionária assinado pelo atual sócio italiano da TopMar?

### **HISTÓRICO DA TOPMAR**

A TopMar é uma marmoraria de porte médio, fundada por Antonio e Aparício há 15 anos. Tem faturamento mensal em torno de R\$ 1 milhão/mês e emprega cerca de 40 pessoas. As vendas da TopMar são feitas por uma equipe de representantes, na sua maioria antigos conhecidos dos dois sócios fundadores da empresa e um vendedor próprio, que atende a região geográfica mais próxima à empresa. Vendas de maior valor e clientes tidos como preferenciais são atendidos diretamente por Antonio ou por um supervisor de vendas, também antigo na casa e de total confiança dos sócios.

---

A TopMar foi fundada há cerca de 15 anos, quando Antonio e Aparício resolveram alçar “voos solo” após se desligarem de uma marmoraria maior e de muito prestígio, na qual haviam trabalhado muito anos. Na marmoraria da qual se desligaram, Antonio era responsável pela parte industrial e Aparício, pela administrativa e financeira. Além de velhos conhecidos, em virtude dessa relação profissional, Antonio e Aparício também tinham uma relação de parentesco. Em função das experiências anteriores e perfis profissionais complementares combinaram que, na nova empresa, Antonio cuidaria do desenvolvimento de produtos e do processo de produção enquanto Aparício se responsabilizaria por toda a área de finanças e administração.

Os equipamentos necessários para montar uma marmoraria de ponta, como a que pretendiam, eram caros. Antonio e Aparício convidaram então para sócio na empreitada Gulianni Montani, um respeitado e bem sucedido fabricante italiano de máquinas voltadas para o setor de rochas ornamentais. Gulianni, Antonio e Aparício se conheciam também há muitos anos e mantinham uma relação de muita confiança recíproca, pois o italiano era o principal fornecedor de máquinas da marmoraria da qual estavam se desligando. Além da relação de negócios, Gulianni e Antonio pareciam nutrir, um pelo outro, amizade sincera, cimentada por muitos lautos jantares regados a bons vinhos, que aconteciam com alguma frequência, sempre que Antonio ia à Itália. As viagens tipicamente tinham como objetivo a participação em feiras ou exposições de máquinas ou de rochas ornamentais; visitas técnicas para conhecer alguma tecnologia nova; ou, ainda, para resolver algum problema técnico.

A contribuição de cada um dos sócios à nova sociedade e a participação que teriam na empresa foi decidida rapidamente e de forma consensual. Antonio integralizou 50% do capital e ficou com o mesmo percentual das ações. Aparício e Gulianni integralizaram 25% cada um e ficaram com a mesma proporção das ações. Giuliani, o sócio italiano, integralizou sua parte do capital com máquinas usadas que já não tinham grande valor na Itália. Antonio assumiu a gerência geral da empresa, acumulando, pelo menos no início, a função de gerência industrial e comercial. Aparício assumiu a gerência de finanças e administrativa, o que significava, para uma empresa pequena, realizar pessoalmente quase todas as funções de crédito e cobrança, contabilidade, contas a pagar e receber e gerência de pessoal. Gulianni, que veio apenas uma vez ao Brasil, fez uma procuração atribuindo plenos poderes à esposa de Antonio para tudo o que dissesse respeito à gestão da empresa, o que a obrigava, de vez em quando, a assinar algum documento e a pouca coisa mais.

---

---

O começo da TopMar se mostrou muito mais difícil do que o esperado pelos sócios. Os clientes da empresa na qual Antonio e Aparício trabalharam antes não se transferiram para a nova empresa na extensão e quantidade em que eles esperavam. O desenvolvimento de produtos se revelou muito mais complexo e caro do que tinham imaginado. A reação das marmorarias estabelecidas, para impedir o estabelecimento da TopMar no mercado, também foi de intensidade que os surpreendeu. Em consequência, os volumes de vendas e preços alcançados nos primeiros oito anos foram insuficientes para fazer frente aos custos e a TopMar acumulou dívidas com bancos e fornecedores, que, embora pactuadas e consentidas, ampliaram os custos financeiros e oneraram os resultados.

Apesar das dificuldades, Antonio e Aparício nunca perderam as esperanças e perseveraram. Trabalhavam 50, às vezes 60 horas por semana, não tiravam férias, reduziram seus pró-labores a valores bem inferiores ao que seriam seus salários no mercado, segundo eles, o mínimo indispensável para as suas sobrevivências. Gulianni nunca cobrou rendimentos do capital que investiu e, sempre que podia, colaborava com a TopMar da melhor forma ao seu alcance. Essa colaboração acontecia na forma de conselhos importantes que oferecia a Antonio no desenvolvimento de produtos e operação da fábrica, referências e apresentações a fornecedores internacionais e até mesmo a indicação de alguns clientes.

Após o oitavo ano, a situação geral da TopMar começava a melhorar. Os esforços em P&D resultaram numa linha de produtos de qualidade comparável à dos líderes do mercado. Os clientes exibiam certa fidelidade e a rede de representantes havia crescido e se estabilizara. O forte aquecimento do mercado doméstico, aliado à consolidação da empresa, resultou em crescimento das vendas da ordem de 40%. Os resultados financeiros melhoraram e as dívidas começaram a ser pagas.

Em 2007, a TopMar renegociou de forma vantajosa o saldo das dívidas atrasadas que mantinha com fornecedores. Pelo acordo, o saldo a pagar devia ser liquidado em seis meses, o que a empresa conseguiu cumprir sem grande dificuldade. Os juros bancários, que em alguns períodos chegaram a consumir perto de 10% das receitas, começaram a pesar cada vez menos no demonstrativo de resultados. No entanto, quando tudo parecia caminhar da melhor maneira possível, uma tragédia se abateu sobre a empresa. Antonio se descobriu enfermo de grave doença e uma nuvem de incerteza voltou a pairar sobre a TopMar.

Aparício, já então com mais de 50 anos, não tinha nenhuma intenção de suceder Antonio nas funções técnicas e comerciais que este executava. O único filho de Aparício trilhava o que prometia ser uma

---

próspera carreira na área médica. Antonio tinha três filhos, o mais velho dos quais estava recém-formado e pouco conhecia sobre mármore ou granitos. Dos outros dois, um tinha acabado de entrar na faculdade e o outro ainda frequentava o ensino médio. Em função da doença do pai e da ausência de pessoas que pudessem sucedê-lo, o filho mais velho de Antonio, Romualdo, se envolveu de corpo e alma na empresa e passou a ser treinado pelo pai, da forma mais intensiva possível para sucedê-lo, quando as circunstâncias impusessem isso.

No início de 2009, a doença de Antonio se agravou e os médicos deixaram claro para a família que ele não tinha mais muitos meses de vida. As providências possíveis para tornar a transição dele para o filho à frente da empresa foram aceleradas. Antonio também se empenhou para resolver o maior número de pendências e problemas, de forma a facilitar os desafios de Romualdo em sua futura gestão à frente da TopMar. Entre as medidas que tanto Antonio como Aparício julgavam necessário implantar, estava à aquisição dos 25% da participação de Gulianni.

### **O consultor como mediador nas decisões da TopMar**

Romualdo foi aluno de Aurichio, numa disciplina de Administração de Empresas na faculdade em que esse lecionava. O jovem achou que muitos dos casos que foram discutidos na disciplina se assemelhavam a situações que a TopMar enfrentava e perguntou ao seu professor se este não se interessaria em prestar consultoria. Aurichio visitou a marmoraria e rapidamente estabeleceu sólida relação de confiança, tanto com Antonio como com Aparício. Passou a prestar serviços regulares de consultoria à TopMar a partir de 2004.

Nas suas visitas, Aurichio discutia com os sócios questões de estratégia, estrutura organizacional, gestão de recursos humanos e muitas outras, na medida em que iam surgindo. Dessas discussões resultaram algumas decisões de investimento, tais como a ampliação da área de atuação geográfica da TopMar, a implantação de controles e mudança de processos administrativos. O consultor também representou a empresa em negociações com fornecedores, algumas fora do país, com desfechos que foram considerados positivos pelos sócios.

O período pós-envolvimento de Aurichio com a TopMar coincidiu com uma época de bons resultados para a empresa, em termos de aumento de vendas e resultados financeiros. O consultor sentia que, em função disso, os sócios tendiam a atribuir ao seu trabalho mais méritos do que ele realmente tinha, mas não se empenhava muito para desfazer o que lhe parecia um mal entendido. À medida que o tempo passava e a situação da

---

---

TopMar melhorava, a confiança em Aurichio crescia e o leque de questões que eram trazidas à sua consideração, também. Dessa forma, quando surgiu a necessidade de alguém que levasse a Gulianni uma proposta para aquisição das suas ações, a opção pelo nome de Aurichio surgiu naturalmente.

### **As dificuldades na relação com o sócio Gulianni**

Apesar de Antonio e Aparício se referirem a Gulianni como uma pessoa cuja participação tinha sido fundamental para a sobrevivência da TopMar no seu início, eles também relatavam várias situações em que a existência de um sócio italiano criava dificuldades. Quando a legislação brasileira passou a exigir que todos os sócios de empresas brasileiras tivessem CPF, por exemplo, Gulianni tardou anos a obter o seu. O fato de um sócio não ter CPF dificultou e atrasou várias operações, por exemplo, aberturas de contas, participações em concorrências públicas, renovações de contratos, etc.

Aurichio não entendia porque Gulianni criava tais dificuldades, dado que muitas das necessidades burocráticas que a TopMar tinha, com relação a ele, poderiam ser resolvidas com uma simples ida do mesmo ao consulado brasileiro na Itália ou em outro país. Antonio chegou a especular que Gulianni teria pendências com o fisco italiano, em função de negócios mal sucedidos no passado e que, por isso, procurava ter uma existência o mais possível invisível, financeiramente falando.

Mais de uma vez, Aurichio teve longas reuniões com Antonio e o advogado da TopMar para discutir como retirar Gulianni da sociedade. Inúmeras formas foram discutidas: Fundar outra empresa e transferir gradativamente as operações da TopMar para ela, esvaziando dessa forma a empresa onde o italiano era sócio; sustentar perante a justiça que Gulianni não retornava as comunicações; adquirir a parcela dele, etc. Antonio rejeitava todas as alternativas que o advogado ou Aurichio propunham, ou porque elas não eram percebidas como justas com seu sócio, ou porque esse não concordaria com elas, ou ainda porque a TopMar não teria recursos para viabilizar a proposta.

Nos cinco anos em que prestou consultoria à TopMar, antes de sua viagem a Piacenza, Aurichio teve contato com Gulianni uma única vez, por telefone. Antes desse contato, a figura de Gulianni era de tal forma envolta em mistério, que Aurichio chegou a cogitar que ele não existisse - fosse uma invenção jurídica para dar solução a algum problema fiscal.

---

## Antecedentes da Negociação

Tão logo houve consenso que Aurichio deveria ir ao encontro de Gulianni para lhe fazer uma proposta de compra da sua participação no capital da TopMar, a discussão voltou-se para o preço a oferecer pelos 25% dele. Os sócios brasileiros da TopMar acreditavam que a empresa valia, no mínimo R\$ 4 milhões. Esse número estava baseado no valor presente do EBITDA<sup>1</sup> projetado para os próximos anos. Mesmo considerando um crescimento conservador das vendas e dos lucros e usando um critério agressivo para descontar o fluxo de caixa, esse número era sempre alcançado e ultrapassado nas projeções.

Antonio e Aparício rapidamente concordaram que era impossível à TopMar pagar a Gulianni R\$ 1 milhão sem comprometer seriamente a perspectiva de crescimento da empresa. Após tantos anos trabalhando com um pró-labore baixo, nenhum dos dois dispunha de capital próprio para investir na compra e, para que pudessem tirar esse dinheiro da empresa, precisariam recorrer a empréstimos bancários que, se disponíveis, fariam crescer demasiadamente o custo financeiro. Os sócios brasileiros concordaram então que, se o preço a pagar fosse esse, eles optariam por continuar a ter Gulianni na empresa.

Um segundo critério considerado para embasar o valor da proposta a ser feita a Gulianni foi atualizar o valor do investimento que aquele havia feito na empresa, há 15 anos. Por esse critério, considerando a inflação do período e juros de 15% ao ano, os sócios chegaram a um valor de R\$ 600 mil. Na perspectiva dos sócios brasileiros, tratava-se de um valor mais aceitável do que o primeiro parâmetro, mas que ainda exigiria um sacrifício muito grande.

Aparício complicou a discussão sobre o valor a ser oferecido a Gulianni:

Nós trabalhamos por vários anos com um pró-labore muito inferior ao salário que poderíamos ter a valor de mercado. Fizemos um investimento na empresa que não teve contrapartida de Gulianni. Acho justo que nossas participações devam ser acrescidas proporcionalmente desses “investimentos” e a parcela de Gulianni reduzida correspondentemente. (Aparício)

Feitas as contas, os sócios brasileiros chegaram à conclusão de que, por esse critério, o valor que deveria ser oferecido era de R\$ 200 mil.

Após quase um mês de encontros semanais dos sócios com o consultor, o grupo julgou que as hipóteses de fechamento do negócio não eram consistentes com seus objetivos e Gulianni foi informado que

---

---

Aurichio, representante dos sócios brasileiros, iria encontrá-lo em Piacenza, sua residência na Itália.

Na última semana de junho de 2009, Aurichio embarcou para Milão levando na bagagem os seguintes documentos: Um compromisso de compra e venda da participação das cotas de Gulianni por R\$ 200 mil; um contrato social alterado, no qual já não constava a participação deste na empresa e uma procuração, em Português e Italiano, dando-lhe plenos poderes para comprar a participação do sócio não brasileiro. A procuração não estipulava limite de preço.

No abafado trem que liga Milão a Piacenza, Aurichio estava ansioso. Ele sabia o quanto era importante para os sócios brasileiros da TopMar, principalmente para Antonio, que ele voltasse com o negócio realizado. No entanto, tinha muitas dúvidas sobre se sua missão teria êxito, mesmo que ele elevasse significativamente a oferta inicial que estava levando. Ele também sabia o sacrifício que representaria para a empresa elevar a oferta até R\$ 600 mil, que sentia era o valor máximo que Antonio e Aparício estariam dispostos a pagar.

Por outro lado, Aurichio tinha claro que o valor de R\$200 mil era muito baixo, praticamente inexpressivo, por quase todos os critérios que Gulianni viesse a adotar. Ele não conseguia desenvolver um argumento firme para si mesmo. Aurichio não sabia se, em poucos dias, faria essa mesma viagem de trem, no sentido contrário, sentindo-se vitorioso ou derrotado.

## **A reunião com Gulianni**

Tão logo se instalou no hotel em Piacenza, em torno da hora do almoço, Aurichio telefonou para Gulianni e marcaram um jantar. Gulianni buscou Aurichio no hotel e sugeriu um restaurante de comida típica da região, simples, mas agradável. Na conversa, falaram de generalidades, da economia brasileira e italiana, da relação de ambos com Antonio e a TopMar e das trajetórias profissionais e pessoais de ambos.

A conversa transcorreu num clima muito amigável, até emocionado às vezes, principalmente quando Aurichio revelou a Gulianni o estado de saúde grave do sócio deste. Contribuiu para o clima de confiança que se estabeleceu rapidamente, a “descoberta” por parte de Gulianni, de que Aurichio não era nascido no Brasil e sim em um país de onde o seu genro que, agora, trabalhava com ele, também era originário e onde tinha nascido recentemente, seu neto.

Por coincidência, ou porque a cidade não oferecia muitas alternativas boas, a filha de Gulianni e o genro também chegaram ao

---

---

restaurante e Aurichio conversou com eles no idioma natal deles. Outra coincidência interessante ocorreu com relação a idiomas. Depois de tentarem se comunicar em italiano, que Aurichio falava mal, e em inglês, língua que Gulianni conhecia pouco, descobriram que ambos eram razoavelmente fluentes em francês, idioma que passaram a adotar.

No dia seguinte, se reuniram numa sala do hotel em que Aurichio estava hospedado. Após um breve preâmbulo, no qual basicamente o negociador da TopMar contou que a situação da empresa havia melhorado nos últimos anos, mas ainda era difícil, Aurichio, tentando disfarçar sua ansiedade, apresentou a proposta para aquisição da participação de Gulianni por R\$ 200 mil. Imediatamente, inúmeras questões vieram à sua cabeça: Teria ele se preparado adequadamente para esse momento? A condução que tinha dado à negociação fora correta? E aceitaria Gulianni a oferta que ele trouxera?

## NOTAS DE ENSINO

### RESUMO

O presente caso de ensino defronta o aluno com a necessidade de desenvolver uma previsão sobre o desfecho de uma negociação em contexto multicultural. Para permitir essa previsão, o caso oferece informações sobre os protagonistas que estarão envolvidos direta ou indiretamente na negociação, seus limites de autonomia e compromissos com a empresa. O caso foi desenvolvido para proporcionar a possibilidade de explorar e praticar vários conceitos relacionados com negociação, gestão multicultural e negociação em ambientes multiculturais. Pode ser usado em cursos de graduação de Administração, MBA's e pós-graduações acadêmicas, em disciplinas de Teoria ou Comportamento Organizacional, Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais, Liderança ou Gestão Multicultural. É totalmente baseado numa situação real e se presta bem para adoção da estratégia de ensino por dramatização, ou *role-play*. Os nomes dos quatro protagonistas mencionados no caso foram alterados para preservar em sigilo a identidade da empresa e das pessoas. As alterações, no entanto, não alteram a essência da situação. As notas de ensino para o professor sugerem questões para discussão do caso, bem como um plano de ensino e dinâmicas para animação da discussão em plenário. A análise das questões permite conectar os fatos com a literatura sobre negociação.

**Palavras-chave:** negociação internacional; gestão multicultural; pequenas e médias empresas; caso de ensino.

---

---

**ABSTRACT**

*This case study sets students the challenge of forecasting the outcome of a negotiation in a cross-cultural context. Abundant information regarding the situation and characters directly and indirectly involved, including the limits of their autonomy and commitment to the company, is provided. This case was created to provide students with the chance to explore and practice various concepts relating to negotiation, cross-cultural management and negotiations in cross-cultural environments. It can be used in undergraduate and graduate Management courses, as well as MBAs, in the fields of Organizational Theory or Behavior, Managerial Competency or Cross-cultural disciplines. It is based on a real situation and offers interesting possibilities for role-plays and dramatizations. The names of the company and characters were changed in order to maintain their identities confidential. However, these changes have not altered the essence of the situation. The teacher's notes provide points for discussion, as well as a course outline and tools to enliven group discussions. Analyzing the issues involved allows for links to be made with the literature on negotiation theory.*

**Keywords:** *International negotiation; cross-cultural management; small and medium businesses; case study.*

**Utilização recomendada**

O presente caso de ensino defronta o aluno com a necessidade de desenvolver uma previsão sobre o desfecho de uma negociação em contexto multicultural. Para fazê-lo e para sustentar sua posição consistentemente, o aluno deve analisar os interesses e recursos das partes envolvidas, especificamente fazendo uso da teoria sobre negociações que envolvem pessoas de dois países e culturas diferentes. Para permitir essa análise, o caso oferece informações sobre os protagonistas que estarão envolvidos direta ou indiretamente na negociação, seus limites de autonomia e compromissos com a empresa. O caso foi desenvolvido para proporcionar a possibilidade de explorar e praticar vários conceitos relacionados com negociação, gestão multicultural e negociação em ambientes multiculturais. Ele pode ser usado em cursos de graduação de Administração, MBA's e pós-graduações acadêmicas, em disciplinas de Teoria ou Comportamento Organizacional, Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais, Liderança ou Gestão Multicultural. Para cursos de Negociação, o caso oferece a oportunidade de trabalhar todo o

processo de negociação, da preparação aos cuidados a tomar pós-desfecho. Em cursos de Gestão Multicultural, o professor pode trabalhar conceitos como quadros de referência para a análise de culturas, diferenças de negociação intraculturais e multiculturais, estilos de persuasão, estratégias e táticas adequadas a diferentes países. A negociação para a compra de porcentagem das ações da empresa do setor de rochas ornamentais existiu na forma descrita no caso, salvo detalhes que foram alterados para preservar informações consideradas sigilosas pela empresa envolvida. Os nomes dos protagonistas mencionados no caso foram alterados de forma a preservar em sigilo a identidade da empresa e das pessoas cujas participações são descritas. As alterações realizadas na descrição do caso, no entanto, não alteram a essência da situação ocorrida e das avaliações e decisões que foram feitas e tomadas pelos participantes. As notas de ensino para o professor sugerem questões para discussão do caso, bem como um plano de ensino e sugestões para a dinâmica da discussão em plenário. A análise das questões sugeridas para o caso foi realizada de forma a conectar os fatos com a literatura sobre negociação. Entretanto, um caso de ensino não tem resposta certa, portanto, admite análises e recomendações distintas. Faz-se necessário registrar, portanto, que qualquer que seja a estratégia adotada pelo professor para discutir o caso, ao final deve ficar claro que a previsão “correta” do desfecho é menos importante do que a aplicação dos conceitos e análise aprofundada da situação, com a consideração dos vários fatores que sugerem um desfecho ou outro. A bibliografia pode ser usada como referência e para proporcionar sustentação teórica para as aulas.

### **Objetivos de Aprendizagem**

O presente caso de ensino foi desenvolvido para proporcionar a possibilidade de explorar e praticar vários conceitos relacionados com negociação, gestão multicultural e negociação em ambientes multiculturais. Ele pode ser usado em cursos de graduação de Administração, MBA's e pós-graduações acadêmicas, em disciplinas de Teoria ou Comportamento Organizacional, Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais, Liderança ou Gestão Multicultural. O caso pode ainda ser usado por professores que queiram fazer com que seus alunos pratiquem habilidades ligadas à realização de previsões e enfrentem as dificuldades associadas com ter que se posicionar sobre o que é mais provável de acontecer numa situação futura.

---

---

Para cursos de Negociação, o caso oferece a oportunidade de trabalhar vários aspectos do processo de negociação, da preparação aos cuidados a tomar pós-desfecho, passando por conceitos como melhor alternativa à negociação de um acordo (MAANA<sup>2</sup>), contingências, estágios, planejamento, estratégias e táticas, tipos, construção de relacionamento, seleção de negociadores, truques sujos, entre outros. Em cursos de Gestão Multicultural, além dos anteriores, o professor pode trabalhar conceitos como quadros de referência para a análise de culturas (HOFSTEDE; USUNIER, 2003), diferenças de negociação intraculturais e multiculturais, estilos de persuasão, estratégias e táticas adequadas a diferentes países, etc.

Após a discussão do caso os participantes deverão ser capazes de:

- Valorizar a importância que atender às necessidades da outra parte tem para o desfecho positivo de uma negociação (ACUFF, 2004);
- Reconhecer a importância de considerar as diferenças regionais nas negociações com pessoas oriundas de culturas diferentes (ACUFF, 2004);
- Discutir a utilidade de quadros de referências, que identificam dimensões comuns às diferentes culturas, para a preparação e condução de negociações;
- Reconhecer a importância da construção da confiança;
- Conhecer as particularidades que a cultura italiana impõe ao processo de negociação, principalmente para o estabelecimento de empatia (LEWIS, 2006).

## **Protagonistas**

Para a discussão do caso os alunos poderão assumir distintas perspectivas: a) do consultor (Aurichio); b) dos sócios brasileiros (Antonio e Aparício); ou c) do sócio italiano (Gulianni).

## **Informações**

O caso é real. Foram utilizados exclusivamente dados primários para a elaboração do mesmo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas pessoais com os sócios brasileiros e com o consultor da empresa. Todos os nomes mencionados no caso foram alterados de forma a preservar em sigilo a identidade da empresa e das pessoas cujas participações são descritas. Os valores foram multiplicados por um fator, também com o propósito de não revelar informações tidas como estratégicas pelos

---

proprietários da empresa. Essas alterações, no entanto, não alteraram a estrutura da situação e das decisões a serem tomadas, que foram preservadas na sua íntegra.

### Nível de Dificuldade do Caso

O caso apresenta níveis de dificuldade 3, 2 e 1 - na escala proposta por Leenders e Erskine (1989), onde 1 é fácil, 2 é regular, e 3 é difícil, respectivamente para as dimensões analítica, conceitual e de apresentação (ver Quadro 1).

**Quadro 1:** Dimensões do Caso

Dimensão	Nível	Informação apresentada no caso	Explicação do nível de dificuldade	Propósito
Analítica	3	O caso apresenta a situação e o contexto ambiental da decisão	O caso não revela o desfecho da negociação. A questão para o aluno é o que ele faria se estivesse na situação do consultor ou dos sócios	Desenvolver a habilidade de identificar e analisar alternativas, selecionar alternativas e negociar em um contexto multicultural
Conceitual	2	Combinação de vários conceitos de razoável dificuldade	Exige a leitura prévia ou aula expositiva sobre os conceitos de negociação e diferenças culturais	Proporcionar ao aluno a prática em identificar, entender e utilizar os conceitos teóricos
Apresentação	1	A informação é apresentada de forma clara	O caso não é extenso. Pode ser lido em sala de aula. A informação necessária para a análise é fornecida	Foco na articulação dos conceitos. Eliminou-se a dificuldade extra de descarte de informações irrelevantes para a decisão do caso

Fonte: Adaptado de Leenders e Erskine (1989, p. 120).

---

### **Questões propostas para discussão do caso**

- 1) Como você classifica essa negociação: de resultados distribuídos (ganha-perde) ou integrados (ganha-ganha)? Justifique sua resposta.
- 2) Você concorda com a seleção de Aurichio para representar a TopMar nessa negociação? Justifique sua resposta.
- 3) Que cuidados e formas de condução da negociação os resultados dos estudos sobre dimensões culturais sugerem que Aurichio deveria adotar?
- 4) Você considera que Aurichio comunicar a Gulianni que Antonio estava muito enfermo seria um “truque sujo”? Justifique sua resposta.
- 5) Qual é o MAANA de Aurichio?
- 6) Avalie em que medida a oferta feita por Aurichio atendia às necessidades lógicas e emocionais de Gulianni.
- 7) Avalie em que medida a forma pela qual Aurichio conduziu a negociação favoreceu o estabelecimento de empatia entre os negociadores. Considere as particularidades da cultura italiana, nesse aspecto.
- 8) Você acredita que Aurichio conseguiu que Gulianni vendesse a sua participação na TopMar pelo valor oferecido ou próximo? Justifique sua resposta.

### **Plano de ensino e dinâmica da discussão**

Sugere-se ao professor começar a discussão do caso perguntando à classe se Aurichio conseguiu que Gulianni vendesse sua participação pela oferta inicial. Normalmente a classe se divide, com mais alunos achando que não. Um questionamento rápido pelo professor das razões pelas quais os alunos assumiram suas posições provoca elevação do nível de energia da classe e funciona como um bom aquecimento e motivação para o debate. Ao longo da discussão das questões sugeridas para o caso, deve ficar claro que tanto as necessidades lógicas como as emocionais (ACUFF, 2004) de Gulianni foram, pelo menos em boa parte atendidas, o que sugere que ele deve ter vendido pela proposta original ou próxima.

Um caso de ensino não tem resposta certa, portanto, admite análises e recomendações distintas (MAUFFETTE-LEENDERS; ERSKINE; LEENDERS, 1997). Desta forma, qualquer que seja a estratégia adotada pelo professor para discutir o caso, ao final deve ficar claro que a previsão correta do desfecho é menos importante do que a aplicação dos conceitos e análise aprofundada da situação, com a consideração dos vários fatores que sugerem um desfecho ou outro.

---

## **Análise do caso e conexão com a literatura**

**Questão 1:** Como você classifica essa negociação: de resultados distribuídos (ganha-perde) ou integrados (ganha-ganha)? Justifique sua resposta.

A classificação nessas duas categorias é uma questão central, em várias abordagens teóricas à questão da negociação, que enfatizam a importância de se buscarem opções de ganhos mútuos, embora reconhecendo que, em certas situações, isso não é possível ou desejável (FISHER; URY; PATTON, 1981; BAZERMAN; NEALE, 1998; THOMPSON, 2009).

A situação apresenta várias características de resultados distribuídos, dado que, em vendendo a sua participação, Gulianni passa a ter pouco ou nenhum interesse na trajetória da TopMar. Isso sugere que o tamanho da “torta” seria fixo, com cada lado achando “que seus interesses estão em conflito direto com os do outro” (BAZERMAN; NEALE, 1998, p. 33). O professor pode aproveitar para mostrar que, mesmo numa situação desse tipo, possibilidades de cooperação não estão eliminadas. Gulianni pode, ainda, vir a vender equipamentos para TopMar. Essa pode se beneficiar da rede de contatos dele na Itália e no mundo. Sem deixar que os alunos façam hipóteses irrealistas, o professor deve levar os alunos a perceber que, mesmo em situações aparentemente ganha-perde, a possibilidade de pensar de forma integrada existe e deve ser buscada.

**Questão 2:** Você concorda com a seleção de Aurichio para representar a TopMar nessa negociação? Justifique sua resposta.

A questão permite promover discussão de quais características deve ter um bom negociador. Evidências sugerem que a perícia é capaz de melhorar o resultado e diminuir o impacto de várias tendências negativas que tendem a prejudicar as negociações: perceber a negociação como distributiva, ficar preso (ancorado) às propostas iniciais, não ser capaz de reestruturar uma negociação à mão, etc. (BAZERMAN; NEALE, 1998).

As informações que permitem discutir essa questão estão expressas de forma indireta e requerem capacidade do aluno de relacionar e fazer hipóteses. Sabe-se que Aurichio é professor universitário de Administração e que ele fala mais de um idioma. Pode-se especular, portanto, que ele tenha pelo menos razoável capacidade de expressão oral, de raciocínio racional e habilidade de relacionamento. Sabe-se também que ele goza de irrestrita confiança dos sócios da TopMar e que participou de negociações com fornecedores fora do país. Essas condições sugerem que a sua escolha faz sentido. Por outro lado, Gulianni pode preferir

---

negociar diretamente com os sócios e não com um emissário. Podem-se buscar argumentos nas características das culturas (alta distância de poder, evitação de incerteza) para argumentar a favor dessa linha.

A questão também pode ser usada para introduzir a questão do impacto das culturas na negociação. A pesquisa indica que as qualidades esperadas de um bom negociador variam. Negociadores americanos acreditam que negociadores efetivos são altamente racionais. Gerentes japoneses veem o estilo interpessoal, ao invés do racional, como condutivo do sucesso (ADLER, 2002). Isso leva naturalmente à questão sobre as diferenças entre as culturas de Brasil e Itália.

**Questão 3:** Que cuidados e que formas de condução da negociação os resultados dos estudos sobre dimensões culturais (HOFSTEDE; USUNIER, 2003) sugerem que Aurichio deveria adotar nessa negociação?

A pesquisa de Hofstede (1983) demonstra diferenças significativas entre Brasil e Itália para as medidas das quatro dimensões, que explicam, segundo aquele autor, muito das diferenças de comportamento. Os valores que mais diferem são os referentes à dimensão individualismo/coletivismo (Anexos – Tabela 1). O fato de Aurichio vir de uma cultura bastante coletivista sugere que ele necessita de relações estáveis com pessoas com as quais seja familiar. Para a cultura da qual ele vem, a harmonia é um valor importante e conflito aberto é tabu. Mediadores são capazes de levantar questões sensíveis dentro de uma atmosfera de confiança e evitar confronto (HOFSTEDE; USUNIER, 2003).

De outra parte, o fato de a Itália ser uma cultura fortemente individualista (HOFSTEDE, 1983) sugere que a questão de a TopMar enviar como negociador um intermediário pode não ser tão relevante como se temeria sem essa informação. A situação sugere, também, que Aurichio deve estar preparado para alguma confrontação e aceitá-la como normal e que se deve esperar que o mediador brasileiro se esforce para conduzir a negociação em clima harmônico.

Apesar de Itália e Brasil diferirem na maioria das dimensões propostas por Hofstede, elas se aproximam em evitação da incerteza, a dimensão que na teoria do autor mais se relaciona com a aceitação ou não de demonstração de emoções na cultura. Ambas têm elevados escores para essa dimensão. Em culturas com alta evitação de incerteza, as pessoas tendem a ser mais expressivas, e considera-se mais aceitável demonstrar emoções (HOFSTEDE, 1983). A comunicação que Aurichio

---

---

faz a Gulianni de que Antonio está muito doente parece adequada para essas culturas, embora pudesse ser mal vista e interpretada em outras.

A questão oferece a possibilidade de o professor trabalhar outros quadros de diferenças para dimensões culturais. Uma alternativa é apresentar os resultados encontrados pelo Projeto Globe (JAVIDAN et al., 2006) para Brasil e Itália (Anexos – Tabela 2). A comparação entre os resultados das duas pesquisas mostra aproximação expressiva das culturas dos dois países e dá margem à discussão sobre convergência e divergência (FRANCESCO; GOLD, 2005) e as implicações desse fenômeno para a gerência.

**Questão 4:** Você considera que Aurichio comunicar a Gulianni que Antonio estava muito enfermo seria um “truque sujo”? Justifique sua resposta.

Truques sujos são táticas e truques que as pessoas usam para tentar tirar proveito de alguém (FISHER; URY; PATTON, 1981). Em geral, nas preparações para negociações, essa questão aparece mais com relação à outra parte: o que fazer se ela usar truques sujos?

Da forma como está expressa, essa pergunta tanto pode propiciar uma discussão sobre o que fazer quando a outra parte usa truques sujos, como dar início a trabalho sobre questões éticas em negociação. No primeiro caso, o professor encontra extenso material de apoio em Fisher, Ury e Patton (1981). Para o segundo, que pode ser estendida para incluir aspectos de suborno e corrupção, uma boa discussão, principalmente em ambientes multiculturais, pode ser encontrada em Usunier (2003).

Qualquer que seja a abrangência escolhida pelo professor para trabalhar essa questão, a resposta, aqui, parece clara. Truques sujos se caracterizam por fazerem uso de mentiras, ilegalidade e usarem expedientes não transparentes. Nada disso se aplica ao uso dessa informação por Aurichio nessa negociação.

**Questão 5:** Qual é o MAANA de Aurichio?

A ideia enfatizada pela maioria dos autores sobre a necessidade de se conhecer a MAANA é que esse é o padrão em relação ao qual qualquer proposta de acordo deve ser medido. “Se você não tiver pensado cuidadosamente no que fará se deixar de conseguir um acordo, estará negociando de olhos fechados” (FISHER; URY; PATTON, 1981, p. 120). O MAANA é a melhor alternativa à negociação de um acordo, o que você faz se o acordo não sair. Ter pensado no MAANA antes da negociação impede que o negociador descarte propostas imaginando que tem

---

---

alternativas mais róseas do que realmente tem. Conhecer o MAANA também impede que o negociador se comprometa demais em chegar um acordo por não ter desenvolvido nenhuma alternativa à solução negociada (BAZERMAN; NEALE, 1998). Contribui para evitar que o negociador se envolva numa escalada do comprometimento ou em um processo de irracionalidade competitiva (BAZERMAN; NEALE, 1998).

A MAANA da TopMar calculada objetivamente é baixa. Se Gulianni não vender suas cotas, nada se altera na empresa com relação ao que ela vem vivenciando há anos. A participação de Gulianni não oferece grandes restrições às decisões de Antonio e Aparício e a empresa vem se desenvolvendo bem. A razão principal para a tentativa de compra é o desejo dos sócios de simplificarem a gestão, principalmente para os sucessores de Antonio. Subjetivamente, no entanto, os sócios atribuem grande valor à aquisição. Pensar na MAANA da TopMar provavelmente sugere que a proposta inicial que Aurichio leva não deveria ser muito elevada no processo de negociação.

Thompson (2009) faz uma recomendação importante: que se pesquise a MAANA, que ele chama da MASA, da outra parte. Se não houver acordo, Gulianni continua sócio, em 25%, de uma empresa no Brasil, cujo valor ele não sabe. Para saber e auferir dividendos ou vender sua parte, ele precisaria se envolver com a empresa, vir ao Brasil, identificar e nomear alguém que pudesse representá-lo, achar um comprador externo para suas cotas, etc. O valor da MAANA de Gulianni também é muito difícil de calcular. Depende da sua disposição para enfrentar esses desafios de se envolver na administração ou venda da TopMar. Contudo, os sócios brasileiros sabem que o valor das ações de Gulianni provavelmente supera os R\$ 600 mil, que constitui o limite máximo que eles autorizaram Aurichio a oferecer pelas cotas em negociação.

**Questão 6:** Avalie em que medida a oferta por Aurichio atendia às necessidades lógicas e emocionais de Gulianni.

A questão presta-se à discussão da questão fundamental: As necessidades lógicas e emocionais da Gulianni, a outra parte (ACUFF, 2004), estão sendo atendidas pela proposta que Aurichio leva a ele?

Embora se possa argumentar tanto que sim como que não para as duas necessidades, parece haver elementos no caso para sustentar, de forma consistente, que a proposta afirmativa atende às duas necessidades. Do ponto de vista das necessidades lógicas, Gulianni vai receber uma soma considerável por ações numa empresa que ele não acompanha, não

sabe quanto vale e na qual seu investimento foi realizado na forma de máquinas usadas, que para ele, possivelmente, tinham pouco valor. Mais do que isso, a sua alternativa em aceitar a oferta é continuar sócio numa empresa cujo fundador e principal executivo está morrendo e cujo futuro, portanto, é bastante incerto; uma empresa que em quinze anos nunca lhe pagou dividendos.

Do ponto de vista emocional, Gulianni está sendo solicitado a colaborar com uma pessoa que, se talvez não possa ser considerada uma amiga próxima, é alguém com quem tem relação de longa data, com quem já passou bons momentos juntos e que está morrendo. No mínimo, não parece ser uma situação em que as necessidades emocionais de Gulianni o levem a bloquear a vontade de considerar plenamente as informações apresentadas por Aurichio.

O professor interessado nos aspectos multiculturais da questão pode ainda trabalhar com diferentes aspectos envolvidos numa negociação são percebidos e provocam reações diferentes em pessoas de diferentes culturas: arranjo físico, número de participantes, limites de tempo, diferenças de status, estilos, e táticas de persuasão, etc. (ADLER, 2002).

**Questão 7:** Avalie em que medida a forma pela qual Aurichio conduziu a negociação favoreceu o estabelecimento de empatia entre os negociadores. Considere as particularidades da cultura italiana, nesse aspecto.

A questão se presta a chamar a atenção dos alunos para particularidades da cultura italiana e para a importância de se tentar aprender, antes da negociação, sobre essas características com base na literatura.

Italianos gostam de partilhar detalhes sobre as famílias deles, esperanças, aspirações e desapontamentos. É chave para a construção da confiança com eles, falar e confidenciar com eles tanto quanto se ouse, revelar muito da vida pessoal, ouvir simpaticamente e buscar ser comunicativo. Para persuadi-los a fazer algo, deve-se pedir a eles favores pessoais. (LEWIS, 2006). Deve-se aproveitar todos os momentos antes, durante e depois das seções de negociação para construir o relacionamento. Negócios não são discutidos durante as refeições ou outros eventos sociais (ACUFF, 2004).

---

**Questão 8 :** Você acredita que Aurichio conseguiu que Gulianni vendesse a sua participação na TopMar pelo valor oferecido ou próximo? Justifique sua resposta.

Essa questão obriga, ou pelo menos estimula os alunos a fazerem previsões em condições de incerteza, num ambiente seguro e sem consequências no caso de errarem. Fazer previsões, mesmo em caso de jogos, gera em alguns ansiedade significativa e muitos alunos, e mesmo profissionais maduros, resistem fortemente a isso. Praticar essa habilidade e, eventualmente, refletir sobre a dificuldade de fazer previsões pode ser um benefício dessa questão.

A análise do caso deve levar os alunos à percepção de que a oferta atende as necessidades lógicas e emocionais de Gulianni e que Aurichio obedeceu em essência ao que a literatura prescreve como o comportamento adequado para negociadores que interagem com pessoas da cultura italiana. Conduz, portanto, à conclusão de que a oferta deve ter sido aceita da forma que foi apresentada ou com pequenas alterações. O desfecho, que não é apresentado no caso, mas ao qual o professor tem acesso nas notas, e que pode parecer inicialmente surpreendente, passa a fazer sentido após a discussão do caso.

Embora se possa imaginar que alunos atentos e que tenham feito uma boa análise do caso devam ser capazes de prever o desfecho, sugere-se ao professor que não valorize demasiado o fato de o aluno acertar ou não a previsão. O professor pode tratar essa questão de forma lúdica, uma espécie de pausa depois de um longo trabalho árduo.

### **O Desfecho da Negociação**

A despeito de todas as incertezas de Aurichio e dos sócios brasileiros, Gulianni concordou imediatamente com a proposta. Em menos de quinze minutos a negociação foi concluída e o italiano assinou o novo contrato social e o compromisso de venda sem ler. Em clima de contágio emocional, combinaram que Gulianni conduziria Aurichio em carro no dia seguinte a Milão, ao consulado brasileiro, para reconhecerem a sua assinatura e tratarem dos aspectos burocráticos que houvesse.

O que a negociação teve de fácil, o trâmite burocrático dos documentos teve de difícil. No consulado, Aurichio e Gulianni foram informados de que primeiro tinham que passar o documento por um notário, depois levar o documento ao tribunal de Milão, que reconheceria a firma do notário, para, finalmente, voltarem ao consulado brasileiro, que reconheceria a firma do tribunal.

Encontrar um notário disposto a reconhecer a firma de Gulianni, em Milão, no final de julho, se mostrou uma tarefa quase impossível. Os que ainda não tinham saído de férias estavam trabalhando para concluir os assuntos pendentes e encerrar o expediente. Gulianni e Aurichio ligaram para dez e todos se recusaram a prestar o serviço. Quando finalmente Aurichio, à custa de bater na porta de um por um dos notários de uma grande avenida comercial, conseguiu um que se dispôs, descobriu que o papel do notário não é apenas atestar a veracidade da firma. Ele verifica a legalidade da transação. Gulianni teve que atestar seu estado civil e trazer uma série de outros documentos. O serviço do notário custou 6% da transação de compra realizada.

O reconhecimento de firma pelo notário, porém, não foi o único nem o mais difícil dos obstáculos a serem superados. O tribunal de Milão pediu duas semanas para reconhecer a firma do notário, prazo que foi reduzido a poucas horas, com alguma insistência de Aurichio e Gulianni. No consulado brasileiro, em Milão, a firma do tribunal foi reconhecida rapidamente.

O entrave maior à formalização da transação, porém, ocorreu no Brasil. A junta comercial, onde o documento precisava ser registrado, exigiu uma procuração de Gulianni para algum cidadão brasileiro, reconhecida por meio de todo o trâmite descrito acima. Gulianni se empenhou em produzir o documento e, dado que o caminho agora era conhecido, o fez relativamente rápido. Contudo, Antonio faleceu sem ver o processo encerrado. O contrato social da empresa, sem a participação de Gulianni só veio à luz, devidamente registrado, mais de um ano após sua morte, quando foi concluído o inventário.

## REFERÊNCIAS

ACUFF, F. L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. 2.ed. São Paulo: Senac, 2004.

ADLER, N. J. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: Thomson Learning, 2002.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. *Negociando racionalmente*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. *Como chegar ao sim*, a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 1981.

---

FRANCESCO, A. M.; GOLD, B. A. *International organizational behavior*. 2.ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson, 2005.

HOFSTEDE, G. National cultures in four dimensions, a research-based theory of cultural differences among nations. *International studies of management and organization*, v. 13, n.1, p. 46-74, 1983.

HOFSTEDE, G.; USUNIER, J.-C. Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiation. In: GHOURI, P. N.; USUNIER, J.-C. (Eds.). *International business negotiation*. Amsterdam: Pergamon, 2003.

JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W.; LUQUE, M. S.; HOUSE, R. J. In the eye of the beholder, Cross cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, v. 20, n.1, p. 67-90, 2006.

LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. *Case Research: The Case Writing Process*. London, Ontario: Research and Publications Divisions, School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1989.

LEWIS, R. D. *When cultures collide, leading across cultures*. 3.ed. Boston: Nicholas Brealey, 2006.

MAUFFETTE-LEENDERS, L.; ERSKINE, J.; LEENDERS, M. R. Case Presentations, Reports and Exams, In: *Learning with Cases*. Richard Ivey School of Business, Canadá, 1997.

THOMPSON, L. *O Negociador*. 3.ed. São Paulo: Pearson, 2009.

USUNIER, J.-C. Ethical aspects of international business negotiations. In: GHOURI, P. N.; USUNIER, J.-C. (Eds.). *International business negotiations*. Amsterdam: Pergamon, 2003.

<sup>1</sup> EBITDA - Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou seja, lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

<sup>2</sup> A sigla BATNA em inglês, iniciais de Best Alternative To a Negotiated Agreement, aparece nos livros em português com MAANA, MAPAM, ou MASA. O significado é sempre o mesmo.

---

## ANEXOS

**Tabela 1:** Valores das dimensões culturais para Brasil e Itália

	Distância de poder	Evitação de incerteza	Individualismo/ coletivismo	Masculinidade/ feminilidade
Brasil	69	76	38	49
Itália	50	75	76	70

Fonte: Hofstede (1983).

**Tabela 2:** Valores das dimensões culturais segundo o Projeto Globe

	Brasil	Itália
Orientação para o desempenho	4,04	3,58
Orientação para o futuro	3,81	3,25
Assertividade	4,20	3,68
Coletivismo social	3,82	3,68
Coletivismo intragrupo	5,18	4,94
Orientação humana	3,66	3,63
Distância de poder	5,33	5,43
Igualitarismo de gêneros	3,31	3,24
Evitação de incertezas	3,60	3,79

Fonte: Javidan et al. (2006).

## DADOS DOS AUTORES

**ILAN AVRICHIR** (iavrichir@espm.br)

Doutor em Teoria e Comportamento organizacional pela FGV-EAESP  
Instituição de vinculação: Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo/SP – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Negócios internacionais; exportação de empresas brasileiras e casos de ensino.

**VICTOR MANOEL CUNHA DE ALMEIDA** (valmeida@coppead.ufrj.br)

Doutor em Administração pela COPPEAD/UFRJ  
Instituição de vinculação: Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Rio de Janeiro/RJ – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Marketing.

**Recebido em:** 16/09/2010 • **Aprovado em:** 21/06/2011