



MARCELO SIGAKI

**A NEGOCIAÇÃO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR COM REDE CARREFOUR
ATRAVÉS DE UMA VISÃO 3-D**

Trabalho apresentado ao curso Pós-MBA em
Negociação Empresarial, da Fundação Getulio
Vargas, como requisito final para aprovação e
obtenção do certificado.

ORIENTADOR: Prof. Glauco Cavalcanti

Cascavel

Outubro/2011

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
Pós-MBA em Negociação Empresarial

**A NEGOCIAÇÃO DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR COM REDE CARREFOUR
ATRAVÉS DE UMA VISÃO 3-D**

Elaborado por Marcelo Sigaki

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do curso de Pós-MBA em Negociação Empresarial, foi aceito como requisito final para a obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de atualização do Programa FGV Management.

Cascavel, 01 de Outubro de 2011

Glauco Cavalcanti
Professor Orientador e
Coordenador Acadêmico Executivo

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marcelo Sigaki, abaixo assinado, do curso de Pós-MBA em Negociação Empresarial, turma I, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da UNIVEL, no período de 18/03/2011 a 21/08/2011, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado Pão de Açúcar 3D, é autêntico, original e de sua autoria exclusiva.

Cascavel, 01 de Outubro de 2011

Marcelo Sigaki

Dedicatória

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso aos meus pais, que me ensinaram a fazer as melhores escolhas, me guiaram pelos caminhos corretos, me mostraram que a honestidade e respeito são essenciais à vida, e que devemos sempre lutar pelo que queremos. A eles devo a pessoa que me tornei, sou extremamente feliz e tenho muito orgulho.

RESUMO

Este estudo tem como o objetivo compreender os principais aspectos estratégicos envolvidos na negociação entre o grupo Pão de Açúcar e o Carrefour numa visão baseada na negociação 3-D. Para atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, de cunho exploratório e qualitativo, com dados secundários. O método de procedimento adotado foi o estudo de caso. O trabalho apresenta uma nova abordagem de negociação, que envolve além do que a tradicional e unilateral maneira da negociação. A Negociação 3-D tem como sua principal característica, considerar não somente o que acontece durante a mesa de negociação, mas também o que ocorre fora dela, com a finalidade de dar mais embasamento aos propósitos defendidos. Como resultado foi analisado o caso da possível fusão entre Pão de Açúcar e o Carrefour, onde aborda esta negociação segundo os conceitos apresentados no conceito de negociação 3-D, com a finalidade de melhorar a compreensão do processo de tomada de decisão complexa.

Palavras Chave: Negociação 3-D, Pão de Açúcar, Carrefour, Táticas competitivas e Estratégia.

ABSTRACT

This study is aimed to understand the key strategic issues involved in the negotiations between the group Pão de Açúcar and Carrefour in a vision-based 3-D negotiation. To achieve this goal, we performed a literature search and documentation of exploratory and qualitative, with secondary data. The method of procedure adopted was case study. The paper presents a new approach to trading, which involves in addition to the traditional way and one-sided negotiation. The 3-D Negotiation has as its main feature, consider not only what happens during the negotiating, but what happens outside, in order to give more to the foundation purposes defended. As a result, we analyzed the case of the possible merger between Carrefour and the Pão de Açúcar, which addresses this negotiation according to the concepts presented in the concept of 3-D negotiation, in order to improve the understanding of the complex decision-making.

Key Words: 3-D Negotiation, Pão de Açúcar and Carrefour, Competitive tactics and strategy.

SUMÁRIO

<u>LISTA DE FIGURAS E TABELAS</u>	<u>10</u>
<u>LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES.....</u>	<u>11</u>
<u>1. INTRODUÇÃO</u>	<u>12</u>
<u>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</u>	<u>15</u>
2.1. A NEGOCIAÇÃO 3-D	17
2.1.1. AS DIMENSÕES DA NEGOCIAÇÃO 3-D	17
2.1.2. MAPEAMENTO DAS PARTES ENVOLVIDAS E SEUS RELACIONAMENTOS	19
2.1.3 IDENTIFICAÇÃO DOS INTERESSES DE CADA PARTE.....	19
2.1.4. A COMPREENSÃO AS OPÇÕES DE NO-DEAL	19
2.2 MATRIZ DE NEGOCIAÇÃO COMPLEXA	20
<u>3. ESTUDO DE CASO</u>	<u>22</u>
3.1. MAPEAMENTO DAS PARTES ENVOLVIDAS E SEUS RELACIONAMENTOS	23
3.1.1. GRUPO PÃO DE AÇÚCAR E ABÍLIO DINIZ	24
3.1.2 GRUPO CASSINO E JEAN-CHARLIE NAOURI	25
3.1.3. CARREFOUR E LARS OLOFSSON	26
3.2 OPÇÕES DE <i>NO-DEAL</i>	27
<u>4. MATRIZ DE NEGOCIAÇÃO COMPLEXA.....</u>	<u>28</u>
4.1 PREPARAÇÃO.....	28
4.1.1. CONTEXTO	28
4.1.2. INTERESSE	28
4.1.3 OPÇÕES.....	30
4.1.4. ALTERNATIVAS.....	30
4.1.5. COMUNICAÇÃO	30
4.1.6. RELACIONAMENTO	31
4.1.7. CONCESSÕES.....	31

4.1.8. CONFORMIDADE	32
4.1.9. LEGITIMIDADE	32
4.1.10. TEMPO	32
4.2 FORMAS DE NEGOCIAÇÃO.....	33
4.2.1 NEGOCIAÇÕES DIRETAS.....	33
4.2.2. NEGOCIAÇÕES INFORMAIS PARALELAS	33
4.2.3. DIÁLOGO ENTRE MULTISTAKEHOLDERS	33
4.2.4. NEGOCIAÇÃO COM UTILIZAÇÃO DE AGENTES	33
4.2.5. NEGOCIAÇÃO POR MEIO DE FACILITADOR.....	34
4.2.6. MEDIAÇÃO.....	34
4.2.7. META-MEDIAÇÃO.....	34
4.2.8. ARBITRAGEM.....	34
4.2.9 JUIZ.....	34
4.2.10. POLÍCIA E FORÇA MILITAR	34
4.3. INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO.....	35
4.3.1. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO E RACIONALIDADE	35
4.3.2. AVALIAÇÃO ATRAVÉS DE CONTROLES	35
4.3.3. AVALIAÇÃO DE RISCOS	35
4.3.4. AVALIAÇÃO SOBRE A OTIMIZAÇÃO ECONÔMICA	36
4.3.5. AVALIAÇÃO DA ÉTICA	36
4.3.6. AVALIAÇÃO DE JUSTIÇA E EQUIDADE.....	36
4.3.7. AVALIAÇÃO DE IMPACTOS E SUSTENTABILIDADE.....	36
4.3.8. AVALIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE	37
4.3.9 AVALIAÇÃO DAS EMOÇÕES	37
4.9.10 AVALIAÇÃO DO SISTEMA AUTOPOIÉTICO	37
<u>5. METODOLOGIA CIENTÍFICA.....</u>	<u>38</u>
<u>6. CONCLUSÕES.....</u>	<u>40</u>
<u>7. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</u>	<u>42</u>
7.1 RECOMENDAÇÕES.....	42
7.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	43

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
9. GLOSSÁRIO	47
ANEXOS	48
ANEXO 1 – NOTA DA GAMA/BTG PACTUAL	49
ANEXO 2 – NOTA DE ABILIO DINIZ.....	49
ANEXO 3 – NOTA DO BNDES	50

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Tabela 1 – Dimensões singulares que compõem uma abordagem 3-D integrada.	18
Tabela 2- Matriz de Negociações Complexas	20
Ilustração 1 – Principais fases da negociação.	22
Ilustração 2 – Gráfico de participação do Novo pão de Açúcar	23
Ilustração 3 – Principais envolvidos	23

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

BNDESPar: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Participações.

BATNA: Melhor Alternativa ao Acordo de Negociação.

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

CADE: Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

CBD: Companhia Brasileira de Distribuição.

NPA: Novo Pão de Açúcar.

PDA: Pão de Açúcar.

1. INTRODUÇÃO

O grupo Pão de Açúcar foi fundado em 1948, e foi pioneiro no setor varejista de alimentos no Brasil. É hoje a maior empresa de distribuição do País com mais de 1.300 unidades, entre super e hipermercados, lojas especializadas, atacarejo (cash&carry), além de postos de combustíveis e drogarias.

Em agosto de 1999, associou-se ao Grupo francês Casino, adquirindo 24,5% do controle (faturamento em 2006 de €\$ 35.064 milhões). E em 2005, com a criação de uma nova *holding*, o controle do Grupo passou a ser compartilhado de forma igualitária (50% para cada) entre Abílio Diniz e o Grupo Casino.

Em 28 de junho de 2011, o grupo francês Carrefour anunciou ter recebido uma proposta de fusão de ativos com os do grupo Pão de Açúcar. Se aprovada a fusão, a nova empresa vai repartir o Pão de Açúcar com o grupo francês Carrefour, na base de 50%-50%. O Novo Pão de Açúcar (NPA), por sua vez, terá 100% da filial brasileira do grupo Carrefour. O que daria a nova empresa 27% do mercado de varejo brasileiro. O NPA terá também 11,7% do grupo Carrefour no mundo, o segundo maior varejista global, tornando-se assim seu maior acionista. O BNDESPar e o BTG Pactual foram os parceiros escolhidos por Abílio Diniz para tentar concretizar a união, em uma complexa operação para não ferir acordo de acionistas.

Porém para a aprovação dessa proposta, é necessário um investimento altíssimo que dependerá da aprovação do BNDES, o que vem causando algumas críticas sobre a postura do BNDES caso este financie a fusão, uma vez que se trata de dinheiro público para financiar uma empresa privada. Sabendo que o BNDES tem a função de fomento e não de lucro, há muito questionamento sobre a existência de benefícios para o brasileiro, caso haja essa fusão, pois se vê micro e pequenas empresas pagando juros acima da realidade enquanto o dinheiro público está em uma operação que não é produtiva, mas especulativa.

Outro problema que o Grupo Pão de Açúcar terá que lidar, é a sua relação com o seu principal parceiro, o grupo Casino (detém 66% das ações com direito a voto), que não está nada satisfeito e tem criticado com veemência as ações do grupo brasileiro, classificando-as como um desrespeito a lei e aos os princípios fundamentais da ética comercial.

Para a fusão, será necessário a autorização do CADE, órgão do governo responsável por regulamentar as situações de concorrência imperfeita, que vê um impacto negativo para os consumidores, pois com a fusão dessas duas grandes empresas, geraria o aumento dos preços,

já que não haverá concorrente à altura. Com a fusão o NPA será a terceira maior empresa brasileira em faturamento, ficando atrás somente da Petrobrás e da Vale. Há de analisar todos os prejuízos que essa fusão acarretará, como demissões e fechamento de lojas, mesmo que os grupos envolvidos prometeram que isso não ocorrerá. As empresas fazem fusões justamente para aumentar a sua penetração no mercado e a rentabilidade, e um dos fatores é a redução de custo com manutenção de receita, e não há motivos para permanecer duas lojas em um mesmo local, por isso certamente haverá fechamento de lojas e demissões, porém talvez não a curto prazo.

Abílio Diniz, presidente do conselho do Pão de Açúcar, promoveu a aproximação com os controladores do Carrefour na França e conseguiu o apoio do governo e do BNDES para a transação. O Casino, seu sócio Francês, assumiria o comando do Pão de Açúcar. Sua preocupação é que o Carrefour ou o próprio Pão de Açúcar seja vendido para algum concorrente, como o Walmart, assim, uma fusão com o Carrefour o manteria no poder.

Jean-Charles Naouri, presidente do grupo Cassino, detém a maior participação do Grupo Pão de Açúcar. Como possui a maior porcentagem, ele vislumbrava o comando do grupo para posteriormente vendê-lo a outro grupo. Porém com a possível fusão do Carrefour e GPD, o grupo Casino perderá o seu poder.

Luciano Coutinho, presidente do BNDES, informou que o BNDESPar irá dar um subsídio a fusão, tornando-se o segundo maior acionista do NPA. O interesse do BNDES nessa fusão é a de incentivar a formação de “campeões nacionais”, por patrocinar um gigante do varejo.

André Esteves, presidente do banco de investimentos BTG Pactual, informou que irá investir na fusão em troca de uma porcentagem na participação acionária do grupo. Com isso, Esteves fecharia sua segunda maior transação do ano, tendo o governo como parceiro, já que o BTG tornou-se sócio da Caixa no Banco PanAmericano.

Bernard Arnault é o dono da empresa francesa LVWH, é o maior acionista individual do Carrefour. É o homem mais rico da Europa e tornou-se acionista do Carrefour em 2007, o que foi uma péssima idéia, pois as ações perderam metade de seu valor, graças à gestão pouco eficiente. Com a fusão do Carrefour com a empresa brasileira, Bernard vê uma possível chance de recuperar parte de seu dinheiro investido.

Focando a negociação da possível fusão sobre um olhar da negociação 3D de LAX e SEBENIUS (2009), é possível traçar um mapa dos principais aspectos envolvidos no processo

de negociação, com o detalhamento de cada envolvido e seus respectivos interesses, qual a relação existente entre os envolvidos, quais as vantagens e desvantagens entre outros fatores. Com esse mapeamento, torna-se mais fácil o processo de analisar e visualizar a negociação como um todo, onde se podem prever quais ações o outro negociador irá desenvolver, e planejar as possíveis abordagens que seja mais vantajoso.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo GUIRADO (2008), pode-se definir negociação como um processo de comunicação interativo, onde duas ou mais partes buscam, durante uma transação, um acordo para atender os seus interesses.

VAZ (2002, p.41) traz seu conceito de negociação que:

“envolve, de um lado, o conhecimento, a observância e o emprego de princípios e regras razoavelmente estabelecidas, e, de outro, fatores subjetivos (atributos dos negociadores), como habilidade, experiência e conhecimento.”

LAX e SEBENIUS (1992, p.11) afirmam que:

“A negociação é interativa, potencialmente oportunista, pelo qual duas ou mais partes, em conflito aparente, podem alcançar um melhor resultado por meio da ação conjunta do que se a tomassem isoladamente”.

Uma vez que o conceito de negociação e estratégia estão sempre ligados, THOMPSON (2009, p. 21) afirma que o “risco estratégico se refere ao quão arriscada são as táticas usadas pelos negociadores na mesa de barganha”.

BARROS (2004) conceitua os principais elementos básicos que compõem uma estrutura de negociação: necessita-se de pelo menos dois indivíduos, que é o mínimo necessário para que uma negociação precise ser deflagrada; a capacidade de interpretação, sendo uma atividade elementar para que os interesses sejam identificados e a forma de atuar seja estabelecida; há um conflito e interesses que está relacionado à pelo menos dois objetivos finais ou intermediários, que são defendidos pelos sujeitos individualmente (o foco da negociação); existe um interesse maior, construído a partir de valores que os componentes priorizam, capazes de regular as concessões e os ganhos de cada parte, e por último existe uma regra de convivência, caracterizada por formar implícitas e explícitas de administrar os potenciais conflitos no alcance de objetivo.

Já MARTINELLI E ALMEIDA (1999) sintetizaram um modelo de negociação baseado em um tripé, onde são compostas por três variáveis básicas, são elas o tempo, a informação e o jogo de poderes. Os autores afirmam que todas as situações de negociação irão envolver estes três elementos e que aquele que controlar o maior número de bases nesse tripé terá

maior chance de alcançar o sucesso no final do processo, pois poderá, de forma mais equilibrada conduzir o posicionamento que lhe interessa.

MATOS (2003) faz uma menção sobre os possíveis problemas ocasionados durante a fase de negociação, e afirma que, quando duas ou mais partes têm interesses comuns, mas opostos, se caracteriza uma situação de conflito, que poderá ser resolvido mediante o processo de negociação. Sendo assim, este processo é um instrumento de alta importância na solução de duas atividades fundamentais pela sua relevância e frequência, que são o conflito e as transações.

Segundo BARROS (2004), o clima passa a ser um importante fato no processo de negociação, pois facilita a abertura e permite que as ameaças múltiplas sejam visualizadas e compreendidas pelos oponentes.

Sobre conflitos LEWICKI, SAUNDERS e MINTON (2002) descrevem o conflito intergrupo, aonde o problema vai além do conflito pessoal onde se tem os dois principais envolvidos. Nesse tipo de conflito há o envolvimento de demais grupos como os sindicatos profissionais e econômicos, famílias, grupos de ações comunitárias e autoridades governamentais. O conflito se torna bastante intrincado devido ao grande número de pessoas envolvidas e às possíveis interações entre elas. O conflito poderá ocorrer dentro de grupos e entre grupos simultaneamente.

Um novo conceito de negociação está ganhando destaque entre as ferramentas utilizadas por profissionais na hora de negociar. O antigo modelo unidimensional da negociação tem se tornado frágil, onde a estratégia era montada para ser usada somente no momento do cara a cara na mesa de negociação. No mundo empresarial e profissional, a negociação costuma envolver mais de dois lados, e certamente mais de duas pessoas, esse tipo de negociação entre várias partes podem ser muito diferentes daquelas que abrangem apenas duas partes em um aspecto muito importante, pois há a possibilidade de formarem coalizões entre as partes. Como afirma WATKINS (2009, p.23) “Essas alianças permitem que as partes mais fracas reúnam a força necessária para impor suas propostas preferidas ou, no mínimo, para barrar aquelas que consideram inaceitáveis”.

WATKINS (2009) ainda ressalta que o desafio das negociações que envolvem várias partes é gerir as possíveis colisões por elas causadas, mantendo seus membros unidos, de acordo com os interesses individuais. Da mesma forma em que ocorrem as negociações

unilaterais onde é fundamental entender os objetivos, interesses e relacionamentos dos vários lados, e trabalhar com base nessa compreensão.

Pode-se dizer que SEBENIUS (2008) deseja mostrar um modelo de negociação que vai além benefício unilateral, onde apenas os dois envolvidos diretamente se beneficiam. Como o 3D, todos os *stakeholder* influenciam no mapeamento da negociação, assim como as vantagens e desvantagens que eles poderão ter. Devem-se criar situações para encontrar a melhor maneira de negociar, uma vez que agora serão vários envolvidos no processo, cada qual com seu desejo, e as situações irão mostrar qual será o melhor caminho a seguir e que trará mais benefícios múltiplos. Assim como SUN TZU (2001, p. 27) “uma vez consciente das vantagens dos seus planos, o general terá que criar situações para sua concretização. Por ‘situações’, quero dizer que deverá atuar com rapidez e de acordo com o que lhe é vantajoso para poder controlar os resultados”.

Assim, LAX e SEBENIUS (2009), definem seu conceito de negociação 3D, onde explica que o negociador deve dominar as técnicas face a face, táticas da mesa que se baseiam em comunicação eficaz e habilidades interpessoais. Essa negociação envolve três dimensões, e não somente uma, que são descritos no subtítulo a seguir.

2.1. A NEGOCIAÇÃO 3-D

2.1.1. As Dimensões da Negociação 3-D

1. Tática: pode-se dizer que são as estratégias utilizadas na mesa de negociação, comumente têm-se o estilo “ganha-ganha” e o agressivo “ganha-perde”. Refere-se a todas as ações que são realizadas na mesa de negociações, assim como a maneira em que elas são abordadas e realizadas. Se o numero de questões forem elevadas, mais complexa será a negociação, pois haverá uma quantidade maior de resultados possíveis. E quanto mais complexa se tornarem essas negociações, maior será a necessidade de desenvolverem táticas diferentes para cada parte envolvida e para cada conjunto de questões tratadas. Estas questões refletem as divergentes posições entre as partes, que só poderão ser resolvidas se forem devidamente discutidos os interesses que sustentam essas posições.

2. *Design* do negócio: a negociação envolve a arte e a ciência em cultivar acordos que criem valor duradouro. Em outras palavras, essa segunda dimensão diz respeito a diagnosticar o valor (econômico ou não) latente em uma situação e a projetar acordos que liberem esse valor para as partes interessadas. O *design* acontece tanto antes da mesa de negociação quanto no decorrer das conversações. Quando um negócio não oferece vantagens suficientes para todos os lados ou quando a sua estrutura não atinge os seus objetivos, os *designers* da negociação devem trabalhar com a parte interessada, e para descortinar fontes de valor que estejam ocultas por um projeto ruim de acordo, os *designers* de ambas as partes podem questionar-se, se o acordo diz respeito somente a preços; se haveria outro tipo de troca que fosse do interesse de ambas partes; se algo que esteja sendo considerado no todo pode ser separado em frações, fazendo com que cada parte receba o máximo valor; se o acordo pode ser dividido em várias etapas, com provisão para compartilhar riscos e se o contrato pode ser diferente do usual, satisfazendo as necessidades de cada envolvido.
3. Configuração: esta fase ocorre inteiramente fora da mesa de negociação, pois configura a situação mais promissora quando o negociador estiver na mesa. Deve-se assegurar que as devidas partes estão envolvidas para abordar os tópicos corretos que se relacionam com o conjunto de interesses certos, na mesa, no momento adequado, com as expectativas certas, encarando as conseqüências de não fechar o negócio.

Dimensão	Apelido	Onde	Foco	Jogadas Ilustrativas
Primeira	Tática	Na mesa	Pessoas, processos	Melhorar a comunicação, construir a confiança, administrar conflitos, mediar diferenças culturais.
Segunda	<i>Design</i> do negócio	No <i>flip chart</i>	Valor substancia, resultado	Inventar e estruturar acordos que criem mais valor, que se alinhem com os objetivos e que sejam sustentáveis.
Terceira	Configuração	Fora da mesa	Arquitetura	Assegurar o escopo mais favorável (as partes, interesses e opções de <i>no-deal</i> adequados). Bem como a seqüência e as escolhas básicas do processo.

Tabela 1 – Dimensões singulares que compõem uma abordagem 3-D integrada. (LAX e SEBENIUS, 2009, p.33)

2.1.2. Mapeamento das Partes Envolvidas e Seus Relacionamentos

Após a definição das três dimensões, devem-se mapear todas as partes envolvidas e seus relacionamentos, e LAX e SEBENIUS (2009) fazem menção que surgem complexidades significativas quando há várias partes envolvidas, devido ao aumento de quantidade de interesses e à possibilidade de se formarem coalizões. Nesta fase deve-se pensar em quem está envolvido diretamente na negociação e também aqueles que poderão estar envolvidos, com a finalidade de possibilitar a criação de valor e de alternativas para proporcionar um equilíbrio ou facilitar o acesso ao decisor. A importância atribuída aos que estão envolvidos indiretamente na negociação se deve a possibilidade de que eles possam influenciar no resultado final, caso não concordem com as decisões tomadas.

2.1.3 Identificação dos interesses de cada parte

Segundo LAX e SEBENIUS (2009) as partes e seus interesses são elementos intrínsecos de uma negociação. Têm-se como definição de interesse, os desejos, preocupações, crenças conscientes, temores e aspirações possíveis de serem verbalizados e que sustentam essas posições. Esses interesses são responsáveis por mobilizar os negociadores, levando-os a perseguir propósitos e objetivos, independente dos obstáculos que podem aparecer no caminho. Os autores ressaltam ainda que, os interesses devem ser mapeados juntamente com as partes, pois quando reconfigura a mesa com novas partes, você está pensando nos novos interesses que poderão entrar na negociação, melhorando a configuração para os seus propósitos. A identificação e o mapeamento das partes e dos respectivos interesses são importantes e ocorrem de maneira simultânea, uma vez que só fará sentido um negociações envolver uma nova parte, se os interesses dessa nova parte estiverem, de alguma forma, alinhada com os de que propôs o seu envolvimento.

2.1.4. A Compreensão as opções de No-Deal

Os autores LAX e SEBENIUS (2009) esclarecem que em qualquer negociação, todas as partes envolvidas enfrentam uma escolha fundamental e inevitável, a de ficar parado ou de se

mover, fechar ou não um acordo. É importante, antes de aceitar um negócio, entender como ele pode servir a seu interesse. Esse é o equilíbrio de *deal/no-deal*. De um lado tem-se o acordo proposto e do outro tem a opção de não fechar o negócio, às vezes chamado de Melhor Alternativa ao Acordo de Negociação (BATNA).

Os autores supracitados ainda explicam que é necessário inferir os interesses do outro lado a fim de entender a sua melhor opção de não fechar o negócio. Fazendo isso é fundamental que o negociador cultive a possibilidade de não precisar fechar o acordo. Uma forte opção de *no-deal* é uma ferramenta importante em uma negociação, pois quanto melhor parecerem às possibilidades de *no-deal* para o negociador e para as outras partes, mais real se torna a ameaça de não fechar negócio nenhum. Em outras palavras, quando o lado oposto percebe que o negociador está confortável com a possibilidade de desistir, aumenta-lhe o poder. Por outro lado, quando o lado a negociação se torna mais complicada quando o lado oposto percebe que o negociador não está disposto a desistir do acordo.

2.2 MATRIZ DE NEGOCIAÇÃO COMPLEXA

Quatro Etapas da Negociação			
Preparação	Criação de Valor	Distribuição de Valor	Implementação / Monitoramento
Dez Elementos	Dez Formas de Negociação		Dez Indicadores
Contexto	Negociações Diretas		Satisfação e Racionalidade
Interesse	Negociações Informais Paralelas		Controles
Opções	Diálogo entre Multi-Stakeholders		Risco
Alternativas	Agente		Otimização Econômica
Comunicação	Facilitação		Ética
Relacionamento	Mediação		Justiça e Equidade
Concessões	Meta-Mediação		Impactos e Sustentabilidade
Conformidade	Arbitragem		Produtividade
Legitimidade	Juiz		Emoções
Tempo	Polícia / Força Militar		Sistema autopoietico

Tabela 2- Matriz de Negociações Complexas

A Matriz de Negociações Complexas está estruturada a partir da abordagem de ganhos mútuos e reúne quatro etapas do processo de negociação, contendo dez elementos, dez formas e dez indicadores de avaliação, conforme ilustrado na tabela 02 acima.

Esse tipo de Matriz difere das demais pela abordagem de ser um conjunto de princípios e estratégias que permite maximizar as chances de cada uma das partes em

encontrar os seus interesses e criar e manter um bom relacionamento entre as partes que estão negociando.

É importante definir na etapa da preparação os objetivos, e classificá-los em estratégicos e negociáveis, avaliar os limites e determinar os prazos envolvidos, as preferências e as prioridades.

Já na etapa de criação de valor, refere-se ao que se faz para compreender os interesses de ambas as partes, para isso haverá a proposta de valor e deverá se adaptar às necessidades e aos desejos identificados por ambas as partes, tanto o interlocutor quanto o negociador, com base nas opções apresentadas.

Na etapa da distribuição de valor é onde ocorre a negociação propriamente dita, pois são nessa fase que são divididas as opções entre as partes de acordo com as prioridades de interesses, sempre buscando um resultado que satisfaça as duas partes. O comprometimento advindo da busca conjunta de dados favorece a criação de um clima de confiança, ampliando as possibilidades de negócios conjuntos. Essa é uma etapa importante para a negociação, pois é onde acontecem os jogos de potes, comunicação e influencia.

Na etapa de implementação e monitoramento, refere-se ao que se faz para implementar e acompanhar a efetivação de acordos. Essa etapa deve servir para a manutenção do relacionamento entre as partes.

3. ESTUDO DE CASO

Segundo artigo publicado no site do G1, no dia 28 de junho de 2011, o grupo Carrefour anunciou que recebeu uma proposta de fusão de ativos no Brasil com os da Companhia Brasileira de Distribuição (CBD), *holding* que detém as lojas do Pão de Açúcar, Compre Bem e Extra. A proposta havia sido apresentada pela empresa brasileira Gama, que pertence ao fundo BTG Pactual, com o apoio financeiro do Banco Nacional de desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Caso a fusão seja aprovada pelos acionistas, a operação daria origem à empresa denominada Novo Pão de Açúcar (NPA), que teria 50% da filial brasileira do grupo Carrefour e 11,7% da companhia francesa no mundo.

Na ilustração a seguir está descrita as principais fases da negociação.

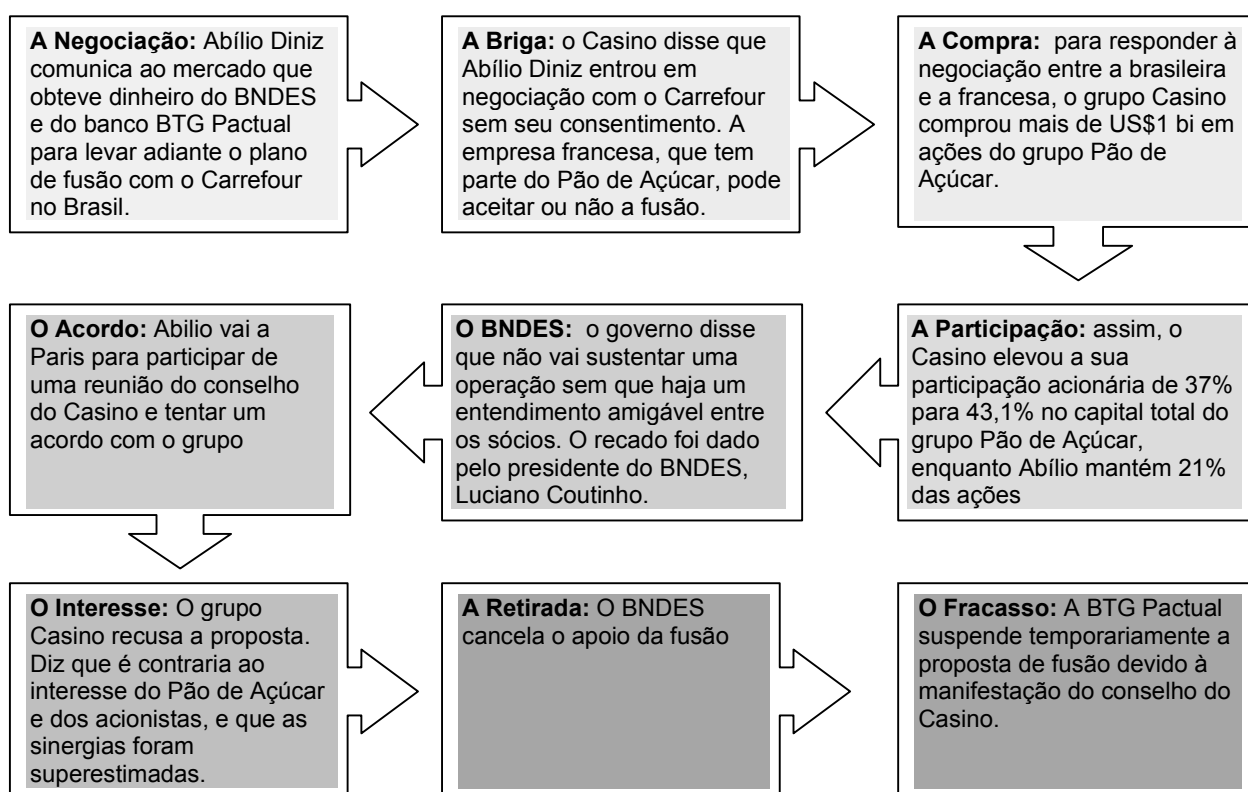


Ilustração 1 – Principais fases da negociação.

Caso a proposta de fusão seja aprovada, a participação acionária do Novo Pão de Açúcar será como está representado no gráfico abaixo, baseado em dados obtidos pela revista Veja edição 2224, do dia 06 de julho de 2011, p. 78 a 87.

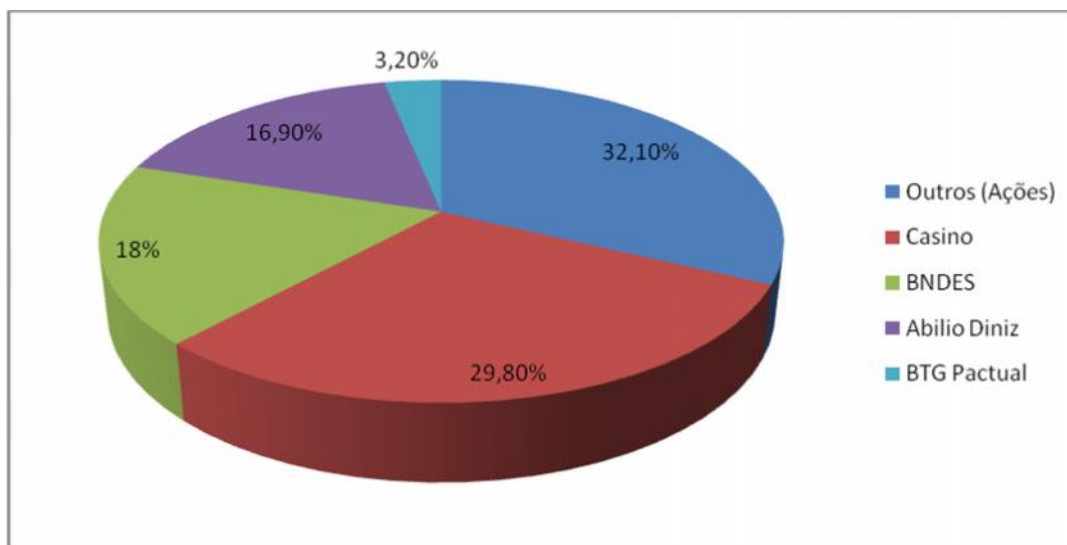


Ilustração 2 – Gráfico de participação do Novo pão de Açúcar

3.1. MAPEAMENTO DAS PARTES ENVOLVIDAS E SEUS RELACIONAMENTOS

Na ilustração abaixo é possível verificar de forma resumida dos principais envolvidos nessa negociação.

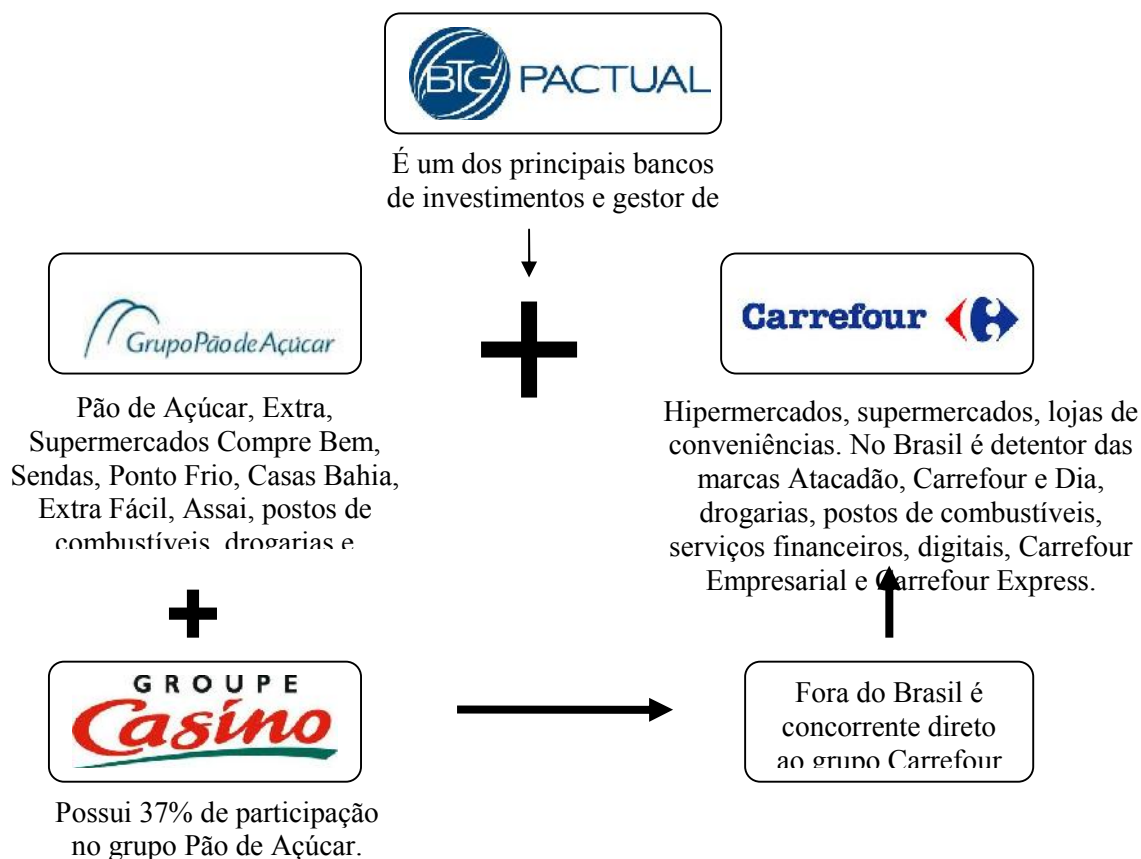


Ilustração 3 – Principais envolvidos

3.1.1. Grupo pão de Açúcar e Abílio Diniz

Segundo MARCOVITCH (2005), Valentim dos Santos Diniz, nascido na região nordeste de Portugal e vindo de família modesta, onde seu futuro seria de trabalhar como caixeiro em uma cidade próxima ou trabalhar no armazém de sua família, da onde provenha a única fonte de renda da família. Aos dezesseis anos decidiu emigrar, e embarcou em Lisboa e no dia 29 de novembro de 1929 chegou ao Brasil, precisamente na Baía de Guanabara, como o Pão de Açúcar ao fundo.

Segundo DINIZ (1998), após casar-se, Valentim deixou seu antigo emprego e montou uma pequena mercearia na Rua Vergueiro, e no ano seguinte, seu antigo patrão o convidou como sócio e juntos fundaram a Padaria Nice que, em 1945 contava com 28 carrocinhas para entregas de pães, utilizando 68 cavalos para isso.

DINIZ (1998) ainda explica que Valentim sonhava com o negócio próprio, montou então a sua própria padaria, a Panificadora e Mercearia Lalys, e vendeu sua parte na Padaria Nice. Em seguida inaugurou em 1948 a “Doceria Pão de Açúcar Doces e Salgados Finos” (DINIZ, 1998, p.49).

COSTA (2003) afirma que em 14 de abril de 1959 inaugurou-se a primeira loja dos Supermercados Pão de Açúcar, com 2.500 itens de vendas. DINIZ (1998) explica que em 1965 foi comprada a rede pioneira de auto-serviço, o Sirva-se, com suas três lojas. Esta expansão foi acompanhada de um planejamento preparado por Abílio Diniz, atual presidente do grupo Pão de Açúcar, contando com assessoria de consultores da Fundação Getúlio Vargas e de Luiz Carlos Bresser Pereira, que ocupada o cargo de Diretor Administrativo. “Esta retaguarda técnica fazia projeções e ajudava a concretizar o objetivo de continuar crescendo, tanto via construções como através de aquisições” (COSTA, 2003 p.4)

DALLA COSTA (2004) explica que após diversas aquisições, alianças e retirar-se do mercado internacional com lojas próprias, o Pão de Açúcar fez um caminho inverso associando-se a um grupo estrangeiro. Em agosto de 1999, a empresa anunciou uma das suas mais importantes alianças estratégicas com o Grupo Casino, rede francesa de supermercados, e presença em oito países. Na América Latina, o Casino está associado a companhias de varejo na Argentina, Colômbia, Uruguai e Venezuela.

Segundo informações obtidas pelo próprio site do Grupo PDA, a empresa é hoje a maior empresa de distribuição do País com mais de 1.300 unidades, entre super e hipermercados, lojas especializadas, atacado e varejo (cash&carry), além de postos de combustíveis e drogarias. Ao se unir a Casas Bahia, a empresa passa a ser o maior empregador privado do País, com mais de 140 mil funcionários e mais de 1.800 lojas. A companhia mantém operações em 18 estados de todas as regiões do Brasil e Distrito Federal, totalizando mais de 2,8 milhão de m² de área de vendas.

3.1.2 Grupo Cassino e Jean-Charlie Naouri

Segundo informações obtidas pelo site do grupo Pão de Açúcar, o grupo Francês opera principalmente na França no varejo e distribuição em supermercados e hipermercados, tem mais de 100 anos de história, fundado em 1898 por Geoffroy Guichard e seu atual presidente é Jean Charlie Naouri. Está presente no Brasil desde 1999 como sócio do grupo pão de açúcar e com uma linha variada de temperos e ingredientes típicos, que são biscoitos, chocolates, cereais vendidos nos supermercados do grupo.

Segundo MINADEO (2009), a varejista francesa Casino tem como sua maior especialidade o modelo de negócio Petit Casino, considerada como lojas de vizinhanças. Esse modelo inspirou o grupo Pão de Açúcar com o Extra Fácil, bandeira de lojas de conveniência criada em 2007.

Nos anos 90 o grupo Casino elegeu a América Lática como seu principal destino, quando optou pela internacionalização da marca, decisão defendida por Francis André Mauger, que representava o grupo Casino no Brasil na época.

O grupo Casino está presente em cinco países da América Latina, Brasil, Argentina, Uruguai, Venezuela e Colômbia, e eles representam 70% dos negócios do grupo fora da França.

MINADEO (2009) explica que a divisão internacional tem um peso importante para o Casino, representando cerca de 40% de suas vendas. O primeiro país em que a rede francesa entrou, em 1998, foi a Argentina, onde comprou a Libertad. No mesmo ano, instalou-se no Uruguai, onde adquiriu as redes Disco e Devoto e possui 60% do mercado. Em 1999, além de entrar no capital do Pão de Açúcar, então líder do varejo brasileiro, associou-se ao grupo Exitto, a maior rede de supermercados da Colômbia. Esta posição no país foi reforçada com a

aquisição de outra rede colombiana, a Carulla. O Casino também é líder em supermercados na Venezuela, com a bandeira Cada. Em Caracas, o grupo ganhou ainda uma licitação e está investindo US\$ 100 milhões na construção de um shopping de 160 mil m².

3.1.3. Carrefour e Lars Olofsson

A empresa foi criada em 1959 na França quando duas famílias de comerciantes, comandadas por Marcel Fournier e Denis Defforey, uniram suas forças para começar um novo empreendimento.

O sucesso da primeira loja foi imediato, fazendo com que a empresa, criasse, em 1963, um novo conceito de lojas, o hipermercado, que abriu suas portas na cidade de *Sainte-Geneviève-Des-Bois*, próxima de Paris. Esse formato inovador, uma loja de auto-serviço, tinha com o objetivo suprir as necessidades de um novo tipo de consumidor europeu. A receptividade do público e o aumento das vendas levaram o Carrefour a abrir outras unidades na França e em outros países da Europa. Nos anos seguintes, a empresa introduziu muitas inovações no mercado como os “produtos livres“ (produtos sem marcas), mas “também bons e mais baratos“, em 1976; promover os famosos grandes descontos em suas lojas (Maxidescontos) em 1979.

O Grupo Carrefour foi pioneiro no mercado varejista do país com as lojas de hipermercados em 1975 com o lançamento de novas lojas e aquisição de redes regionais como Planaltão, Roncetti, Mineirão, Rainha, Dallas e Continente a rede se expandiu tornando-se uma das maiores empresas varejistas do país. No Brasil, a rede conta mais de 500 lojas e mais de 70.000 colaboradores.

Em 2007, com a aquisição da rede Atacadão, o Grupo Carrefour estreou no formato atacado, combinando o atacado de distribuição e lojas de auto-serviço, oferecendo uma variada gama de produtos que totalizam aproximadamente 10.000 itens.

Segundo SILVA (2003), atualmente o grupo Carrefour é a segunda maior rede varejista do planeta, presente em 25 países totalizando 9000 lojas entre supermercados, hipermercados, *discounts*, *cash & carry* e lojas de conveniência. Possui um faturamento anual superior a 55 bilhões de dólares ou mais de 65 bilhões de euros. Outro fator para escolha do Carrefour está no fato estar, entre as 25 maiores redes do mundo, presente em maior número dos países, já

que a Wal Mart, maior do mundo em faturamento, atua em apenas 10 países e seus investimentos centram-se principalmente no mercado norte-americano. É líder de vendas em seu país e no México. Já o Carrefour, é líder na França, Espanha, Brasil, Argentina, Bélgica e Taiwan. Seu presidente mundial é Lars Olofsson e o presidente do Carrefour no Brasil é Jean Marc Pueyo.

3.2 OPÇÕES DE *NO-DEAL*

As opções de *no-deal* determinam o limite do que é aceitável. O Carrefour e o Pão de Açúcar estavam dispostos a fechar o negócio, pois era vantajoso para os dois lados, deixando de lado as opções de *no-deal*. Porém o acordo foi cancelado, como é demonstrado nos Anexos, pois os fatores que impossibilitaram essa fusão ocorreu principalmente pelo não entendimento entre os principais sócios, o Pão de Açúcar e o Grupo Casino.

4. MATRIZ DE NEGOCIAÇÃO COMPLEXA

4.1 PREPARAÇÃO

4.1.1. Contexto

Esta fase é realizada sempre no período de preparação, tendo em vista que estas reflexões serão úteis para equilibrar posicionamentos e abordagens. Como se trata de uma negociação que envolve diferentes países é de suma importância considerar o cenário político, econômico, social, ambiental, cultural, comercial entre outros, onde se desenvolve o processo de negociação. No caso da fusão, o Pão de Açúcar tinha o governo como seu aliado para a fusão, uma vez que o BNDES liberaria crédito, dinheiro fundamental para esta realização. Porém varias entraves apareceram, como as conseqüências sociais dessa operação, já que a fusão poderia formar monopólio, causando desvantagens para o consumidor, além do problema ético do Pão de Açúcar frente ao seu principal sócio, o francês Casino.

4.1.2. Interesse

a) Grupo Casino

É terceiro maior varejista Frances e controlador do Pão de Açúcar, junto com Abilio Diniz.

Presidente: Jean-Charles Naouri

O Interesse: detentor da maior porcentagem de participação do Grupo Pão de Açúcar vislumbrava o comando do grupo, para posteriormente poder vendê-lo a outro grupo. Com a fusão do PDA e Carrefour, o grupo Casino perderá um pouco do seu poder.

b) BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

Presidente: Luciano Coutinho

Função: a subsidiária BNDES Participações (BNDESPar), se propôs a colocar, 3,91 bilhões de reais no negócio, se tornando o segundo maior acionista, com 18% de participação.

O Interesse: incentivar a formação de “campeões nacionais” através de patrocinar a criação de um gigante do varejo. Se o Pão de Açúcar e o Casino chegarem a um acordo, o BNDES participará do negócio porque o projeto tem alto potencial de criação de valor para todas as partes envolvidas.

c) Abilio Diniz

É o presidente do conselho do Pão de Açúcar.

Função: promoveu a aproximação com os controladores do Carrefour na França e conseguiu o apoio do governo e do BNDES para a transação. Abilio teria o direito de 16,9% das ações no Novo Pão de Açúcar.

O Interesse: O Casino, seu sócio Francês, assumiria o comando do Pão de Açúcar. Sua preocupação é que o Carrefour ou o próprio Pão de Açúcar seja vendido para algum concorrente, como o Walmart, assim, uma fusão com o Carrefour o manteria no poder.

d) BTG Pactual

Banco de investimentos

Presidente: André Esteves

Função: O BTG Pactual irá investir 690 milhões de reais no negócio, em troca irá receber 3,2% das ações. O BTG tem como sócio Claudio Galezzi, que já presidiu o Pão de Açúcar.

O Interesse: André Esteves fecharia sua segunda maior transação do ano, tendo o governo como parceiro, já que o BTG tornou-se sócio da Caixa no Banco PanAmericano.

e) Bernard Arnault

É o dono da empresa francesa LVMH, é o maior acionista individual do Carrefour.

Função: é o homem mais rico da Europa e tornou-se acionista do Carrefour em 2007, o que foi uma péssima idéia, pois as ações perderam metade de seu valor, graças à gestão pouco eficiente.

Interesse: Com a fusão do Carrefour com a empresa brasileira, Bernard vê uma possível chance de recuperar parte de seu dinheiro investido.

De uma maneira simplificada e baseada na ilustração publicada pela Folha no dia 14 de Julho de 2011, segue abaixo os principais passos da negociação envolvendo o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Casino.

4.1.3 Opções

Opções ao os possíveis acordos que podem satisfazer ambos os lados. Um bom resultado será alcançado quando for definida a melhor dentre muitas opções. A fusão entre Pão de Açúcar e Carrefour era uma opção que agradava os dois envolvidos, quanto seus principais acionistas, a BTG Pactual e BNDES que deteria uma porcentagem da participação do NPA. Por outro lado a não fusão agradaria o grupo Casino, um dos principais acionistas, já que o Carrefour é um dos seus maiores concorrentes fora do Brasil. A não fusão agradaria a Walmart, que perderia espaço diante da grande empresa que iria surgir.

4.1.4. Alternativas

As alternativas são ações que podem ser realizadas por uma das partes independentes dos interesses das outras partes. O negociador deve sempre entrar em uma negociação com um mapa completo sobre a sua melhor alternativa caso o acordo não ocorra, a MAANA. Como a fusão não ocorreu, Abílio tem algumas estratégias restantes, uma delas é a possibilidade dele vender a sua parte no Pão de Açúcar para o seu sócio, o grupo Casino, e com o dinheiro, comprar o Carrefour no Brasil. Alguns jornais já anunciam que Abílio está disposto a estudar outras propostas de fusão no Brasil.

4.1.5. Comunicação

A comunicação deve ser constituída por mensagens e por meios pelos quais as partes trocam informações entre si, essa comunicação deve ser clara e eficiente, e dois fatores são importantes para determinar a qualidade da comunicação, que são a eficiência do processo de comunicação e dos canais utilizados, e o nível de relacionamento e compreensão entre as partes. Neste caso, é fundamental que os negociadores do Pão de Açúcar compreendesse o

estilo de comunicação, direto ou indireto, predominante da cultura do grupo Casino. Sem comunicação não há negociação, e é um processo bilateral com o objetivo de chegar a uma decisão conjunta. Quando se trata de comunicação, não é referido apenas as palavras propriamente dita, mas também a linguagem corporal e o que não é dito. Só o fato do grupo Pão de açúcar começar a negociar com o Carrefour sem o consentimento do Casino, já foi um fator negativo na comunicação entre os dois.

4.1.6. Relacionamento

É o padrão geral de como as partes se relacionam tanto dentro quanto fora da negociação. Um bom relacionamento e a construção de um ambiente amistoso facilita a troca de informações, identificação de interesses, criação de valor, de opções e de alternativas.

Durante a negociação entre Pão de Açúcar e Carrefour, as tensões foram maiores e mais intensas, e ocasionou o desgaste no relacionamento com o grupo Casino, e a conclusão dos acordos e a satisfação pelos resultados estão diretamente ligados a qualidade do relacionamento entre as partes. Assim, um bom resultado é alcançado com um relacionamento que lide bem com as diferenças, durante e após a negociação.

4.1.7. Concessões

Para preparar uma concessão, é importante compreender a importância da estruturação em negociações. Os efeitos da estruturação sugere que para ter um comportamento favorável a concessão em um oponente, um negociador deve sempre criar ancoras que direcionem a oposição para uma estrutura positiva.

O Pão de Açúcar reconheceu que a posição do Casino não era nada favorável, e tentaram incentivá-lo a reconhecer que o grupo adotou uma estratégia arriscada em uma situação em que é possível um ganho certo. Porém as desvantagens para o Casino era maior, e a proposta foi recusada por unanimidade.

4.1.8. Conformidade

A conformidade refere-se à legitimidade dos contratos relativos à implementação do acordo. Aqui se torna importante as leis e a estabilidade dos órgãos reguladores, responsáveis por legislar sobre o assunto.

O CADE, após analisar a situação da possível fusão, viu uma possível formação de monopólio, trazendo inúmeras desvantagens, tanto para o fornecedor que terá que pagar os preços altos por eles estabelecidos, tanto para os fornecedores que terão que aceitar fornecer seus produtos a custos baixíssimos, devido ao poder de barganha do NPA, podendo levar muitas pequenas empresas a falência.

4.1.9. Legitimidade

Refere-se à percepção de quão justo é o acordo ou a proposta. Os princípios, regulamentos, políticas e leis poderão ser utilizados para dar suporte a avaliação.

A presidência da república do Brasil deu o seu parecer quanto a possível fusão, alegando que, não daria o apoio necessário caso os principais envolvidos não entrem em um acordo. Ou seja, enquanto o Pão de Açúcar não achar um meio que satisfaça seu principal acionista, o Casino, o governo não dará o aporte necessário para concluir a fusão.

4.1.10. Tempo

O tempo é considerado um fator de muita importância ao longo da negociação, pode ser manipulado estrategicamente, acelerando ou retardando as ações e reações durante o processo. As tentativas de acordo entre o Pão de Açúcar e o Casino foram realizadas em curto prazo, talvez fosse uma estratégia de Abílio para conseguir um resultado através da pressão.

4.2 FORMAS DE NEGOCIAÇÃO

4.2.1 Negociações Diretas

São negociações onde os interessados tratam diretamente com a outra parte, sem intermediários.

4.2.2. Negociações Informais Paralelas

As negociações são realizadas por representantes não oficiais, que discutem entre si, buscando elementos para um acordo.

4.2.3. Diálogo entre *Multistakeholders*

É o processo utilizado por organizações multilaterais, na busca de um consenso entre diversos grupos de interesses. A participação de três ou mais *stakeholders* em uma negociação conduz a uma possibilidade de coalizão, como é o caso da negociação do Pão de Açúcar, onde por meio do diálogo entre os múltiplos participantes, são promovidos diálogos informais nos quais cada uma das partes compreende as perspectivas das outras partes, explorando acordos e desacordos. O Pão de Açúcar visa a construção de um consenso que deve ser buscada entre os envolvidos, esse consenso é alcançado quando todos os participantes concordam que poderão de satisfazer com os resultados definidos.

4.2.4. Negociação com Utilização de Agentes

Geralmente os agentes possuem seus próprios interesses sobre o que está sendo negociado, sua forma de atuação não é através da neutralidade, pois representam uma das partes, de alguma forma, agindo por ela ou no lugar dela.

4.2.5. Negociação por meio de Facilitador

São chamados de facilitadores as pessoas que têm a habilidade de gerenciar encontros e conversas entre as partes que estão negociando. Esses apresentam-se com imparcialidade, não possuindo a autoridade para decidir.

4.2.6. Mediação

É uma pessoa que ajuda as partes principais a chegarem, de forma voluntária, a um acordo mutuamente aceitável das questões em disputa. Seu objetivo é ajudar as partes a negociarem de maneira mais efetiva, e não de resolver o problema em questão. Ele tem o controle do processo, mas não dos resultados.

4.2.7. Meta-Mediação

É uma mediação de segunda ordem, sendo executada por pessoas que constroem os referenciais políticos e as visões de mundo comuns a um sistema social. Seu objetivo é atuar nos conflitos e alianças que direcionarão as negociações.

4.2.8. Arbitragem

Nesse processo cada parte apresenta a sua posição para um árbitro, que estabelece regras a respeito das questões envolvidas. As decisões do árbitro podem ser voluntárias ou obrigatórias, dependendo das regras e dos compromissos prévios entre as partes.

4.2.9 Juiz

Aqui as negociações se baseiam nas aplicações das leis. As partes devem tentar compreender o conceito de justiça e respectivos parâmetros elegidos pelo juiz.

4.2.10. Polícia e Força Militar

A utilização da força pode promover uma escalada do conflito de forma que o objetivo final seja sub-avaliado em defesa dos interesses.

4.3. INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

4.3.1. Avaliação da Satisfação e Racionalidade

Normalmente se os resultados obtidos foram superiores ao desejados, as partes satisfeitas mantêm a sua linha de comportamento e a mesma estratégia. Se o contrário acontece, as partes insatisfeitas colocam-se em movimento.

No caso estudado, o grupo Casino conseguiu o que desejava, que era a não fusão, porém o Pão de Açúcar deverá mudar suas estratégias, traçando novas formas de abordá-los e novas propostas a oferecerem.

4.3.2. Avaliação Através de Controles

Durante a negociação, o compartilhamento de informações e controle conjunto podem facilitar os diálogos nas etapas de preparação e criação de valor, além de fornecer informações estratégicas que dificultem ou prejudiquem no momento de distribuição de valor. Abílio teve que decidir quais as informações ele poderia compartilhar, quais não serão partilhadas e quais devem ser deixadas para a outra parte descobrir sozinho, e também planejar a forma como cada informação será apresentada ou deixada de apresentar. Pode-se verificar que o Pão de Açúcar e o Carrefour negociaram em segredo inicialmente antes de publicar a possibilidade de fusão. Atitude na qual, o grupo Casino condenou como não ética.

4.3.3. Avaliação de Riscos

As negociações com alta capacidade de assumir riscos levam o negócio a um alto grau de incerteza. É considerado como risco a divulgação de informação, a busca de novas abordagens e a tolerância a incertezas. O Pão de Açúcar ao negociar com duas empresas não brasileiras, assumiu o risco de estar se envolvendo com culturas diferentes, e estava exposto as influencias dessas diferenças culturais, assim cada qual pode apresentar visões de futuro diferentes.

4.3.4. Avaliação Sobre a Otimização Econômica

Esse sempre será um fator muito avaliado e monitorado, principalmente pelo fato de que as partes buscam maximizar os resultados minimizando os custos. Quando se trata de fusões de empresas, certamente o objetivo será maior lucratividade, pois terá maior participação de mercado, maior eficiência das atividades de marketing, minimização dos custos, além de construir barreiras mais sólidas para dificultar a entrada de novos concorrentes e diminuir a participação de mercado dos atuais. Assim o Pão de Açúcar ao se unir com Carrefour iria ter maior participação no mercado brasileiro, além de dificultar a entrada do Walmart em seu mercado.

4.3.5. Avaliação da Ética

Fundamental em qualquer ramo de atividade, a ética foi um ponto muito discutido entre as negociações do Pão de Açúcar com o Carrefour, pois estavam deixando de lado o Casino, principal concorrente do Carrefour fora do Brasil.

4.3.6. Avaliação de Justiça e Equidade

Acordos justos somente seriam obtidos, através de um sistema que garanta condições equitativas e equilibradas entre os principais participantes da negociação. A negociação do Pão de Açúcar teve varias entraves pois não representava uma negociação equilibrada, fator que levaram a presidência da Republica a proibir a participação do BNDES, alegando que, o Pão de Açúcar deveria resolver primeiro os seus problemas com os seus principais acionistas.

4.3.7. Avaliação de Impactos e Sustentabilidade

Existem três esferas para a análise do impacto sustentável, são elas o impacto econômico, social e ambiental. No caso da fusão, esses três impactos devem ser delineador durante o processo de implementação, e os principais impactos são econômicos e social. Os econômicos foram descritos no subtítulo anterior, já os impactos sociais são relacionados á reação dos consumidores perante essa fusão, já que eles serão diretamente afetados.

4.3.8. Avaliação da Produtividade

Essa avaliação varia muito de acordo com a percepção de cada negociador. O resultado dessa avaliação indica a qualidade do resultado obtido durante a negociação. Busca-se compreender como as pessoas lidam com as pressões, tais como a falta de informação, a limitação de tempo, e mudanças nas condições.

4.3.9 Avaliação das Emoções

As emoções podem se configurar como barreiras durante a negociação, principalmente quando está na construção de consenso. Realizar as perguntas certas e de forma apropriada constituem uma força que pode ser muito bem utilizada. É importante que Abílio e o grupo Pão de Açúcar não se deixem levar pelas emoções ao tentar negociar, nem mesmo oferecer algum tipo de pressão para os demais envolvidos.

4.9.10 Avaliação do Sistema Autopoiético

Esse sistema pode ser definido como uma rede de processos de produção de componentes que produzem componentes. As decisões e acordos tomados pelos investidores em relações comerciais, assim como compromissos e acordos, devem buscar a estabilidade do sistema ao qual compõe. Deve ser alcançada através do respeito e preocupação com a sustentabilidade em relação aos agentes envolvidos. Durante a negociação entre o Pão de Açúcar e o Casino, é importante que as partes compreendam a importância de se comportarem como competidores e cooperadores, a fim de maximizarem seus ganhos e desenvolverem maiores e melhores alternativas.

5. METODOLOGIA CIENTÍFICA

Para a realização desse estudo foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, onde BENBASAT et al. (1987) explica que o estudo de caso, a observação participante e a pesquisa-ação são os principais métodos de uma pesquisa qualitativa. Segundo SILVERMAN (1995) as pesquisas qualitativas, de modo geral, compreende três fases: a codificação de dados, a sua apresentação de forma mais estruturada e a análise propriamente dita.

A pesquisa qualitativa pode ser vista como uma pesquisa complexa, pois é baseada apenas em palavras e textos e não em números, o que se torna difícil de manipular e utilizar. Pode, também, haver ambigüidade nas palavras, levando a diversas interpretações consideradas errôneas. LIEBSCHER (1998) descreve que, para aprender os métodos qualitativos, é necessário aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas.

Ao se referir ao estudo de caso, BENBASAT et. al. (1987) explica que esse tipo de pesquisa examina um fenômeno dado em seu meio natural, a partir de múltiplas fontes de evidência e pela utilização de métodos diversificados de coleta de dados (documentos e dados secundários), não havendo nenhuma manipulação ou exercer controles sobre os resultados apresentados.

CARVALHO (1989, p. 157), ainda complementa que:

“O estudo de caso é um meio para se coletar dados, preservando o caráter unitário do ‘objeto’ a ser estudado (...) O estudo de caso não pode ser considerado um recurso metodológico que realiza a análise do objeto da pesquisa em toda sua unicidade, mas é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando”.

O estudo pode ser classificado como exploratório, onde GIL (1991) informa que esse tipo de estudo busca proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. O caráter do estudo foi descritivo que segundo LAKATOS e MARCONI (1982), esse tipo de pesquisa apresenta aspectos da descrição, registros, análises e interpretações de fenômenos. Os dados secundários utilizados nesse estudo de casos foram obtidos através da busca bibliográfica, textuais, jornais, revistas, periódicos e fontes documentais, que serão utilizados para fundamentação teórica de revisão bibliográfica. O

presente estudo teve como objetivo compreender os aspectos estratégicos envolvidos em uma negociação complexa que envolve a negociação do Grupo Pão de Açúcar com o Carrefour.

6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar os pontos estratégicos utilizados durante a negociação entre o grupo Pão de Açúcar e o Carrefour, focando-se numa visão 3D.

Ser um bom tático e persuasivo, habilidades interpessoais, é a primeira dimensão da negociação. Chegar a um acordo ou resultado é a segunda dimensão. Já a terceira são todas as atividades que o negociador realiza longe da mesa de negociação, para estar certo de que possui o cenário mais promissor possível diante da mesa. Pode-se concluir que um bom negociador é também um bom arquiteto de cenário, um bom *designer* de acordos e um bom tático de resolução de problemas.

Sabemos que há grandes vantagens ao se realizar fusões, pois essa atividade busca a eficiência, a eficácia e a redução de custos, aumentando a velocidade de entrada no mercado, maior diversificação, aumenta seu poder de barganha perante os fornecedores, entre outros. Porém nem sempre é possível realizar alguma fusões. No caso do Pão de Açúcar, o CADE, órgão do governo responsável por regulamentar as situações de concorrência imperfeita, tem a responsabilidade de impedir formações de monopólio, oligopólio e formações de cartéis. Essa proposta de fusão pode ser vista como prejudicial aos consumidores pelos órgãos de defesa do consumidor, já que diminui a concorrência, podendo resultar em elevação de preços.

Quanto à negociação 3D, pode ser definida como o alinhamento de combinações de movimentos na mesa, no flip chart e longe da mesa. Os movimentos de configuração são importantes para montar a situação mais favorável. Os movimentos de *design* do negócio são necessários para elaborar acordos de criação de valor, e com a harmonia da configuração e do *design*, o negociador poderá selecionar táticas de solução de problemas para criar e apropriar-se de valor em uma base sustentável. Essas táticas serão eficazes em reforçar os dois lados e superar as possíveis barreiras.

Em uma negociação de crise, como é o caso analisado, a urgência e o estresse conduzem as pessoas a buscarem resolver os conflitos de forma impulsiva e sem tempo para elaboração de planejamento estratégico. Para o sucesso da negociação deve-se traçar uma Matriz de Negociação Complexas, que é uma ótima ferramenta para conhecer melhor o modelo da abordagem de ganhos mútuos no contexto de uma negociação em crise, permite se preparar efetivamente para a negociação, a fim de maximizar o seu potencial de recursos para a obtenção de ganhos-mútuos. Essa ferramenta auxilia a construir acordos utilizando

estratégias que possuam critérios objetivos para distribuição de valores, e na construção de soluções pacíficas para as questões diante de situações extremamente delicadas e difíceis.

No caso da proposta de fusão do Pão de Açúcar e Carrefour, Abílio foi muito sagaz ao antecipar os cenários futuros, uma vez que ao se unir com o Carrefour, Abílio tornaria o NPA maior e mais forte, assim elevaria as barreiras de entrada em seu território de novos concorrentes. Outra vantagem seria perante o Walmart que visa seu crescimento dentro do Brasil, onde hoje possui o terceiro lugar no varejo brasileiro, caso o Walmart se unisse com o Carrefour, a vantagem competitiva passaria ao grupo americano. Porém com a não fusão Abílio terá que estar preparado para as possíveis conseqüências, já que sua imagem perante seu principal acionista, o grupo Casino, ficou ofuscada pela falta de ética de tentar uma fusão com um dos principais concorrentes da empresa.

Provavelmente o que Diniz não previu foi as críticas negativas do sócio Casino, e da possível saída do apoio do BNDES na estratégia inicial traçada pela equipe. A falta de apoio da Presidência da República foi outro fator que influenciou a negociação, já que, se não houvesse um acordo entre os acionistas, o governo não liberaria o crédito do BNDES. O CADE também teve sua influência dentro da negociação com o argumento de formação de monopólio, gerando desvantagens para o consumidor.

Outro fator que impossibilitou a fusão foi o argumento de problemas entre funcionários e fornecedores. Com relação aos colaboradores, poderia haver demissões, e com os fornecedores, poderiam diminuir suas margens de lucratividade, já que o poder de barganha de uma empresa do porte do NPA seria monstruosamente maior, e esse tipo de atitude poderia levar muitas pequenas empresas fornecedoras à falência. Pois com a fusão o NPA busca a redução de custos e aumento da lucratividade, nem sempre se preocupam com seus parceiros e colaboradores.

O que se espera é que o interesse particular não sobressaia ao interesse coletivo e que o governo fomente alternativas para as empresas, que permitam a manutenção da empregabilidade e maior transparência em suas ações. A decisão do BNDES foi reconhecida por prevalecer o bom senso dos responsáveis para que não fosse mais um episódio que prejudicasse o brasileiro.

7. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

7.1 RECOMENDAÇÕES

A recomendação para a utilização desse estudo é sobre como montar um mapa para analisar um processo de negociação, para isso inicialmente deve-se fazer a configuração adequada, ou seja, mapear todas as partes envolvidas, o conjunto completo de interesses e suas melhores opções de *no-deal*, deve-se verificar a seqüência e as escolhas básicas do processo, pois quando elas não são bem feitas, apresentam potencialmente barreiras elevadas. É importante enfatizar táticas de solução de problema, movimentos de criação e exigência de valor pedem atitudes de respeito, sensibilidade cultural, criatividade, persistência e a capacidade de ouvir o conjunto completo de interesses. Pense sempre de forma estratégica, mas aja de forma oportunista, pois quando eventos imprevistos mudarem a sua abordagem inicial deve-se analisar novamente o “mapa” para descobrir uma nova forma mais efetiva.

Durante a negociação, faça os movimentos-chave fora da mesa, os movimentos feitos na mesa são apenas uma parte do jogo de negociação. Faça também um amplo mapeamento para determinar as partes que estão potencialmente envolvidas, assim será fácil identificar os interesses e que tipos de relações em potencial podem existir entre elas. Mapeando dessa maneira será fácil desenvolver bases para melhor abordá-los. Para uma análise mais a fundo, é interessante mapear retrospectivamente, para descobrir a seqüência de partes mais promissoras para a configuração desejada. Por fim, administre o fluxo de informação e faça um *design* cuidadoso de seu negócio.

Algumas pequenas dicas, porém que merecem relevada importância são, a de apresentar múltiplas ofertas equivalente durante a negociação, oferecendo opções. Utilizar sempre a norma de reciprocidade para construir a confiança e compartilhar ou adquirir informações, desta forma o negociador estará compartilhando informações de baixo custo e estimulando o outro lado a fazer o mesmo. Essa troca de informações permite que os dois lados possam desenvolver conjuntamente um acordo benéfico. Uma dica importante é a de optar pelo diálogo baseado em interesse e não em posições, ou seja, ter um diálogo mais flexível que não demonstre a dureza do negociador em oferecer apenas uma única opção. No que se refere a atitude do negociador, é interessante adotar um estilo mais empático, entender a historia do

outro, estar aberto à persuasão, ser assertivo, estruturar as propostas no que é importante para eles, buscar acordos que pareçam justos para ambos os lados, se prevenir contra argumentos potencialmente danosos e construir credibilidade com o seu conhecimento e suas relações.

7.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Quanto às sugestões para estudos futuros, propõe-se a leitura do livro *Negociação 3D* de Lax e Sebenius (2009) para o melhor entendimento das etapas da negociação.

Sugere-se também o aprofundamento na matriz de negociação complexas que poderá ser aplicada ao caso, já que é uma ótima ferramenta para conhecer melhor o modelo da abordagem de ganhos mútuos no contexto de uma negociação em crise, permite se preparar efetivamente para a negociação, a fim de maximizar o seu potencial de recursos para a obtenção de ganhos-mútuos.

Outra sugestão seria de aprimorar o estudo a partir do que já foi apresentado, delineando os demais envolvidos, seus interesses e seus reflexos. Uma aplicação de questionários seria interessante, para avaliar a perspectiva das pessoas sobre a possível fusão. O questionário poderia ser aplicado em dois diferentes públicos, o de consumidores e dos empresários, pois é de se esperar que cada um tenha uma opinião diferente quanto à fusão.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BBC BRASIL. Disponível em www.bbc.co.uk. Acesso em 19 de novembro de 2011.

BARROS, Jorge P. D. de. **Negociação.** Rio de Janeiro : Ed. Senac Nacional, 2004.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D.K. & MEAD, M. **The case research strategy in studies of information systems.** *MIS Quarterly*, v.11, n.3, September, p.369-386, 1987.

CARVALHO, Maria C. **Construindo o Saber- Metodologia Científica: Fundamentos e técnicas.** 2ed. Campinas, SP: Papyrus, 1989.

COSTA, Armando J. D. **A Importância da Logística no Varejo Brasileiro: O caso do Pão de Açúcar.** 2003. 24p.

DALLA COSTA, Armando J. **O Pão de Açúcar e a passagem do poder nas empresas familiares: um caso de sucesso.** Revista Ciência e Opinião: Curitiba, v.1, n.2\4, jul.2003/2004.

DINIZ, Valentim dos S. **Meu Pão com Açúcar,** São Paulo: GraphBox Caran,1998,

DUZERT, Yann. **Manual de Negociações Complexas.** Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007.

FISHER, Roger, URY, William. **Como Chegar ao Sim.** Rio de Janeiro, Editora Imago, 1994.

FOLHA ON LINE. Disponível em www.folha.uol.com.br. Acesso em 19 de novembro de 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GUANDALINI, Giuliano e Barrucho, Luís G. **CarrePão: A Luta para Nascer.** Revista Veja. Ed. 2224, dia 06 de Julho de 2011, p.78-87, 2011.

GUIRADO, F. **Negociadores da sociedade do conhecimento.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1982.

LAX, David. SEBENIUS, James. **The manager as negotiator: the negotiator's dilemma. Creating and claiming value.** Boston, MA: Little, Brown and Co, p.49-62. 1992.

LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação. 2 .ed.** Porto Alegre: Bookmann, 2002.

LIEBSCHER, P. Quantity **with quality: Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program.** *Library Trends*, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e Empreendedores: A Saga do Desenvolvimento no Brasil. Vol.2.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005.

MARTINELLI, Dante, ALMEIDA, Ana P. **Negociação e Solução de conflitos.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MATOS, Francisco G. **Negociação: Modelo de estratégia e estudo de casos.** Rio de Janeiro: Reichamn & Affonso Editores, 2003.

MINADEO, Roberto. **Internacionalização do varejo alimentar: análise de três casos à luz de duas visões.** Revista de Negócios, ISSN 1980-44431, Blumenau, v.1 p.10-28, Janeiro/Março 2009.

PRESSE. France. **Carrefour anuncia proposta de fusão com Pão de Açúcar.** Portal G1, 28/06/2011.

PORTAL G1 ECONOMIA: disponível em www.g1.globo.com/economia. Acesso em 19 de novembro de 2011.

SEBENIUS, James. **Negociação 3-D.** São Paulo, Bookman editor, 2008.

SILVA, Carlos H.C. da. **As grandes superfícies comerciais: os hipermercados Carrefour no Brasil.** GEOUSP – Espaço e tempo, São Paulo, n.14, p.89 -106, 2003.

SILVERMAN, D. *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1995.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2001

VAZ, Alcides. **Cooperação, integração e processo negociador**: a comparação do Mercosul. Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Industriais, 2002.

WATKINS, Michael. **Harvard Business Essentials: Negociação**. São Paulo, Editora Record, 2009.

9. GLOSSÁRIO

Atacarejo ou *cash & carry*: Forma de comércio que mistura atacado (venda de mercadorias em grandes ou médias partidas) com varejo (tipo de comércio no qual a venda é feita diretamente ao comprador final, e não ao intermediário; venda de mercadorias em pequenas porções ou quantidades).

Deal/no-deal: aceitar ou não aceitar um acordo proposto.

Holdings: é uma empresa que possui a maioria das ações ou quotas de outras empresas, suas subsidiárias, em quantidade suficiente para influenciar decisivamente suas administrações e políticas empresariais.

Flip Chart: é um tipo de quadro, usado geralmente para exposições didáticas ou apresentações, em que fica preso um bloco de papéis.

Stakeholders: são todos aqueles que influenciam uma empresa. São os interessados pelos projetos, gerenciamento, mercado e produtos de uma empresa. São os colaboradores, funcionários, clientes, consumidores, planejadores, acionistas, fornecedores, governo e demais instituições que direta ou indiretamente interfira nas atividades gerenciais e de resultado de uma organização.

ANEXOS

ANEXO 1 – NOTA DA GAMA/BTG PACTUAL

Nota na integra publicado pela Gama/BTG Pactual disponível pelo portal G1 economia no dia 12/07/2011

"A Gama/BTG Pactual vem a público reiterar a confiança na proposta apresentada no dia 28 de junho para associação entre as operações do Carrefour e do Pão de Açúcar. Trata-se de oportunidade excepcional para ambos os grupos, oferecendo enorme potencial de crescimento para GPA e relevantes ganhos para todos os acionistas, inclusive o Grupo Casino.

No entanto, a manifestação do Conselho de Administração do Casino, que em reunião na manhã de hoje rejeitou os termos da operação, nos leva a suspender temporariamente a proposta, com o firme propósito de manter um diálogo aberto.

Reiteramos que, desde sempre, tratou-se de uma proposta amigável, sujeita à aprovação dos acionistas e em consonância com os contratos vigentes. Acreditamos que a associação entre Pão de Açúcar e Carrefour é excepcional para todos os públicos envolvidos e poderá ser reavaliada no futuro".

ANEXO 2 – NOTA DE ABILIO DINIZ

O comunicado por parte de Abilio Diniz, publicado no portal G1 Economia no dia 12/07/2011.

"A Península reitera seu apoio à associação proposta entre o Pão de Açúcar e o Carrefour. Todavia, tendo em vista a decisão tomada nesta data (12/07) pelo Conselho de Administração do Casino, no sentido de rejeitar a proposta feita pela Gama 2 SPE Empreendimentos e Participações S.A., em 28 de junho de 2011, a Península reconhece que, nas presentes condições, não é factível prosseguir com essa proposta.

Península está convencida de que o Conselho de Administração do Casino não analisou devidamente todos os aspectos da proposta. A decisão unilateral do Casino é, portanto, profundamente lamentável. Sendo assim, Península declara que continuará atuando no melhor interesse do Pão de Açúcar, a fim de criar valor para todos os seus acionistas".

ANEXO 3 – NOTA DO BNDES

Nota publicada pelo BNDES disponível em BBC Brasil no dia 12/07/2011.

“Frente ao comunicado do Conselho de Administração do Grupo Casino, rejeitando a proposta de associação entre o Grupo Pão de Açúcar e o Carrefour, a Diretoria da BNDESPar vem a público informar que cancelou o enquadramento da operação solicitada pela Gama 2 SPE Empreendimentos e Participações S/A, em função do não atendimento às condições estabelecidas. Como reiterado em diversas oportunidades, o pressuposto da eventual participação da BNDESPar nesta operação era o entendimento entre todas as partes envolvidas.”

