



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Choques culturais entre empresas adquirentes e adquiridas: Caso de uma multinacional brasileira

João Castro

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2017.



João Castro

**Choques culturais entre empresas adquirentes e adquiridas:
Caso de uma multinacional brasileira**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Angela da Rocha

Rio de Janeiro
Junho de 2017.

Agradecimentos

Agradecer é muito árduo quando precisamos retribuir a tantas coisas e a tantas pessoas que passaram pelas nossas vidas. Entretanto, demonstrar gratidão à essas pessoas é um modesto gesto que posso fazer da minha enorme felicidade em estar me formando na faculdade que sonhei e no curso que se tornou uma paixão.

Primeiramente gostaria de agradecer à toda minha família, em especial ao meu pai, Maurício Gomes de Castro e à minha mãe, Patrícia Oliveira de Menezes de Souza. Fizeram de mim uma pessoa com valores e me deram o bem mais precioso: a educação. Gostaria também de agradecer à minha irmã, Luciana de Souza Gomes de Castro por estar presente em todas as minhas conquistas e nos mais diversos momentos especiais. Gostaria também, deixar registrado o meu agradecimento aos meus tios, Ricardo Gomes de Castro por ter me dado oportunidade de entrevistar pessoas essenciais para realização deste trabalho e à Sergio Gomes de Castro, por ter me incentivado e apoiado a mudança de curso para Administração, que sem dúvidas foi uma das escolhas mais difíceis e gratificantes que já tomei.

Depois de agradecer toda família, gostaria de agradecer aos colégios que estudei, em especial ao pH, por qual me formei no Ensino Médio. Instituição pela qual tive o prazer de conhecer profissionais fantásticos e conhecer amigos que conto para a minha vida inteira.

Gostaria de agradecer também, a todos os funcionários da Vale S.A., em especial aos gerentes com quem tive e tenho o prazer de trabalhar: Gustavo Crespo, Marcos Lewin e Francisco Peres.

Preciso reconhecer também, a Escola de Negócios da PUC-RJ por ter me oferecido o melhor suporte possível. Em especial meus mestres que me influenciaram a mudar para melhor minha maneira de agir e pensar. Em especial a minha orientadora Angela da Rocha, pela atenção e ensinamentos.

Por fim, gostaria de agradecer a todos meus amigos que fiz durante o curso de Administração e também aqueles que fiz até os dias de hoje, que em todos os momentos me proporcionaram felicidade e boas lembranças.

Obrigado!

Resumo

Castro, João; Rocha, Angela Choques culturais entre empresas adquirentes e adquiridas: Caso de uma multinacional brasileira. Rio de Janeiro, 2017. Número de páginas p50. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo avaliou os fatores que determinam os choques culturais entre empresas adquirentes e adquiridas no contexto de uma multinacional brasileira. Para atingir este objetivo, foram realizadas entrevistas com pessoas chave que participaram ativamente do processo e alguns embasamentos teóricos.

Palavras-chave

Choques culturais, estratégia, Vale, Inco, F&A

Abstract

Castro, João; Rocha, Angela Culture shocks between acquiring and acquired companies: Case of a Brazilian multinational. Rio de Janeiro, 2017. Number of pages p50. Work Completion of course – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This study aims to assess the factors that determine the culture shocks between acquiring and acquired companies in Brazilian multinational context. To achieve this goal, were conducted some interviews with key people who actively participated in the process and some theoretical underpinnings.

Key-words

Culture shocks, strategy, Vale, Inco, M&A

Sumário

1. Introdução	1
1.1. Objetivo geral do estudo.....	3
1.2. Objetivos intermediários do estudo	3
1.3. Delimitação do estudo	4
1.4. Justificativa e relevância do estudo.....	4
1.5. Organização do estudo	4
2. Revisão de Literatura	6
2.1. Conceito de fusão e aquisição	6
2.2. Conceito de cultura organizacional.....	8
2.3. Impacto das F&As nos colaboradores	8
2.4. A questão cultural no processo de F&A.....	9
2.5. Investimentos em F&A de empresas brasileiras	12
2.5.1. Multinacionais brasileiras.....	14
2.5.2. Aquisição de empresas estrangeiras por brasileiras.....	16
3. Metodologia	19
3.1. Etapas de coleta de dados	19
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo.....	20
3.3. Entrevistas e roteiro	20
3.4. Análise dos dados	21
3.5. Limitações do Estudo.....	21
4. Apresentação e Análise de Resultados	22
4.1. Vale ¹	22
4.2. Inco Ltd.	25
4.3. O processo de aquisição.....	26
4.4. Análise de Culturas: Brasil contra Canadá.....	28
4.4.1. Distância de Poder.....	28
4.4.2. Individualismo.....	29
4.4.3. Masculinidade.....	30
4.4.4. Aversão à incerteza	30
4.4.5. Orientação a longo prazo.....	31
4.4.6. Indulgência.....	32
4.5. Greve no Canadá e os conflitos de cultura entre os países	33
4.6. Avaliação dos Impactos da Aquisição pelos Entrevistados.....	34

5. Conclusões e recomendações para novos estudos.....	46
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	47
6. Referências Bibliográficas.....	48
Anexo 1: Entrevista analistas e gerentes	51
Anexo 2: Entrevista CFO's	53
Anexo 3: Entrevista Tito Martins.....	55

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Exemplos de aquisições de empresas americanas por empresas brasileiras.....	16
--	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Dimensões Culturais do Brasil e do Canadá	32
---	----

1. Introdução

Entre as décadas de 1980 e 1990, houve vários processos de fusão e aquisição mundialmente, devido ao aumento da concorrência e dos custos de operação das empresas. Em 1955, a revista de negócios Forbes criou uma lista com as 500 maiores companhias do mundo, mas, hoje em dia, somente 70 das empresas originais ainda constam da lista. Isso se deve ao fato de que muitas delas mudaram o nome, devido a processos de downsizing, fusão, aquisição, falência ou foram ainda submetidas a alguma outra forma de reestruturação corporativa (DEPAMPHILIS, 2011).

De acordo com a Lei 6404/76, a Lei das Sociedades Anônimas, a aquisição é estabelecida como uma operação onde uma ou mais sociedades são captadas por outra, que fica sendo a responsável por todos os direitos e obrigações envolvidas nesta transação. Já o processo de fusão ocorre quando duas ou mais organizações se juntam para formar uma nova, que irá sucedê-las com relação às suas obrigações e direitos. Ou seja, a fusão é o resultado da extinção das duas empresas que existiam antes e na aparição de uma nova organização, operação chamada internacionalmente também de consolidação.

No Brasil, o processo de Fusões e Aquisições (F&As) tornou-se mais frequente durante a década de 1990 (ROSSETTI, 2001). Este fato foi propiciado, segundo o autor, pelo cenário de estabilização monetária, pelas reformas constitucionais de 1988, pela abertura da economia brasileira e também pelas privatizações que ocorreram neste período.

A consultoria PwC constatou, através de pesquisa realizada em 2014, que as empresas brasileiras envolvidas com F&As apresentavam um perfil multi-setorial (PWC, 2014). Os setores que tiveram o maior volume de transações foram os de tecnologia da informação, com 69 transações registradas e serviços auxiliares, setor financeiro e setor de varejo, com 48, 47 e 44 transações respectivamente. Neste mesmo relatório, observa-se que a média de F&As, no período de 2011 a 2014, foi de 454 transações entre janeiro e julho, apresentando, assim, um aumento substancial com relação à média de 2006 a 2009, com 363 transações no mesmo período.

Mesmo sendo um fenômeno cada vez mais comum entre as empresas, não implica que o planejamento e a execução de F&As sejam simples de serem implementados. Aliás, trata-se de um processo muito complexo que, caso não seja executado da forma correta, causará grandes perdas para as organizações envolvidas, sejam elas monetárias, informacionais, ou de capital humano, entre outras. Para que as fusões e aquisições sejam bem-sucedidas, é necessário que se tenha uma sinergia entre a administração e seus funcionários nas várias etapas que englobam o processo, fazendo com que a gestão de pessoas seja o elemento fundamental durante o processo de F&A (ARORA; KUMAR, 2012).

É necessário que se perceba que o fator humano é ponto chave nas F&As, pois este processo interfere na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos empregados, assim como na motivação dos mesmos. Um artigo publicado no jornal de negócios Valor Econômico (2012), mostra que uma das principais fontes de queda da produtividade, ao se optar por fazer uma F&A, é a falta do planejamento estratégico com foco nos empregados.

Contudo, mesmo com o avanço dos processos de F&As e da gestão de pessoas, o estudo de F&As tende a ser analisado sob um ponto de vista estratégico para as empresas, dando pouca ou quase nenhuma consideração ao impacto que irá causar às pessoas envolvidas nesses processos, assim como na sua QVT (SIMONS -SIEGLE, 2008).

Para que a integração tenha êxito, é de suma importância que a gestão de pessoas das organizações envolvidas ocorra desde o início do processo de fusão, uma vez que pode ocorrer embate cultural e, se esse não for bem administrado, as chances de a fusão fracassar podem se tornar altas. Para que o ambiente organizacional seja assertivo, é necessário que haja engajamento dos gestores em prol de aumentar a união entre as empresas, resolvendo os conflitos culturais que forem surgindo (BARROS, 2003). Este trabalho visa exatamente estudar a questão do choque cultural.

Várias questões podem ser percebidas quando o assunto é aquisição e fusão e uma das principais é o questionamento sobre quais seriam as medidas administrativas mais apropriadas a serem tomadas pelos gestores, visando abrandar o inevitável embate cultural entre as empresas envolvidas (BARROS, 2003 e WAACK, 2000)

Podem-se encontrar respostas com relação ao choque cultural advindo de fusões e aquisições, em algumas literaturas, como, por exemplo, a contenda cultural entre os colaboradores (SCHEIN, 1985). É necessário entender que, caso esse processo cultural não seja tratado e entendido, o processo como um todo

pode fracassar. O processo de adaptação dos colaboradores pode ser longo e complexo e muitas vezes não percebido pelos gestores.

Este trabalho tem como foco, portanto, analisar o impacto de F&As nas relações entre empresas adquirida e adquirente, buscando sugerir como os gestores devem agir para que empresas com culturas diferentes, consigam caminhar juntas. Assim sendo, não são estudados outros aspectos concernentes a F&As, tais como aspectos financeiros, motivações estratégicas etc.

O trabalho se baseia em um estudo de caso sobre a Vale Inco, de forma a ilustrar como empresas que passaram por essa situação lidaram com isso. O trabalho buscou apresentar tanto a perspectiva da empresa adquirente como da empresa adquirida.

Como geralmente o choque cultural não é levado em consideração na hora de uma fusão ou aquisição, este trabalho mostra que as culturas das empresas envolvidas devem fazer parte dos questionamentos na fase anterior à F&A. Dependendo do quão diferentes sejam estas culturas, o processo de F&A pode simplesmente se deteriorar e não atingir o almejado sucesso.

O trabalho apresentará tanto o lado dos funcionários da empresa compradora como também das empresas adquiridas, pretendendo-se analisar o que pensam e sentem tanto os colaboradores de nível mais operacional como os de nível gerencial, para que se identifiquem possíveis diferenças de pontos de vista.

1.1. Objetivo geral do estudo

Identificar problemas relacionados ao choque de culturas gerado a partir da aquisição, por uma multinacional brasileira, de uma empresa estrangeira.

1.2. Objetivos intermediários do estudo

a) Identificar um caso relevante de choque cultural no processo de aquisição de empresa estrangeira por multinacional brasileira.

b) Entender as características de duas empresas envolvidas no processo.

c) Entender como os gestores vêm encarando os problemas causados pelo choque de culturas surgidos do processo de F&A.

d) Investigar impactos na motivação dos empregados e na qualidade de vida no trabalho.

1.3. Delimitação do estudo

O estudo examina questões relacionadas a choque entre culturas de empresas, não se detendo em examinar outras questões relacionadas a fusões e aquisições, tais como aspectos administrativos e financeiros.

1.4. Justificativa e relevância do estudo

Na era atual, vivencia-se uma disputa acirrada por novos mercados de trabalho e negócios, prevalecendo diversos arranjos econômicos, muitas vezes misturando empresas de países distintos. Neste contexto, é importante saber lidar com as diferenças de comportamento e culturas, para conseguir sobreviver em um ambiente laboral globalizado. As particularidades entre as culturas devem e podem ser vistas como um manancial de vantagens competitivas e não como desavenças ou complicações.

Assim sendo, este estudo é relevante para os gerentes e funcionários de empresas envolvidas em processos de F&A. O choque de culturas que pode ocorrer no decorrer de F&As é de interesse para os profissionais de administração de empresas, *controllers* e profissionais da área de recursos humanos. Serão estes gestores que lidarão com este processo nas empresas, e sua habilidade contribuirá que a F&A seja ou não bem-sucedida. O trabalho pode contribuir, em particular, para gerentes de empresas que estão passando por um processo de fusão ou aquisição. Por fim, o trabalho poderá ser utilizado pela empresa estudada para verificar se modelo de gestão atual está sendo eficiente para a geração de um bom ambiente de trabalho para seus funcionários.

O trabalho é relevante também para estudantes de cursos de Administração, uma vez que sua natureza aplicada, em uma empresa brasileira, pode ajudar em seu processo de formação acadêmica. Por fim, pode ser de interesse para outros pesquisadores, particularmente por se tratar de estudo conduzido em uma multinacional brasileira.

1.5. Organização do estudo

Após essa introdução, o segundo capítulo versa sobre a literatura relacionada ao processo de F&A em si, analisando pontos positivos e negativos destes trâmites, as questões relacionadas à cultura empresarial e recomendações sobre como gerenciar o embate entre culturas distintas.

O capítulo 3 apresenta a metodologia adotada no presente estudo, o estudo de caso, e descreve os procedimentos e fontes utilizados.

Segue-se o capítulo 4, que descreve o caso em que se baseia o estudo e apresenta sua análise.

Ao final, o capítulo 5 apresenta as conclusões a que chegou o estudo e as implicações gerenciais.

2. Revisão de Literatura

Muitas são as razões para se fazer uma fusão ou aquisição. De acordo com Rossetti (2001), os fatores que mais influenciam numa F&A são a participação no mercado, ampliação da atuação geográfica da organização, aumento da sua cadeia de suprimentos em termos operacionais, diversificação do portfólio e aporte de tecnologia.

Para Barros et al (2003), a aquisição de outras companhias é realizada buscando-se a maximização do valor da empresa, utilizando-se de economias de escala e transmissão de conhecimentos entre as empresas envolvidas na transação.

As fusões e aquisições vêm acontecendo com bastante frequência no mundo corporativo e as provas de que esses processos estão cada vez mais atrelados às estratégias empresariais são encontrados bem facilmente na literatura. Buscando um posicionamento estratégico novo no mercado, empresas distintas procuram maneiras de reestruturar a sua organização.

Se for feita uma fusão, a reestruturação acontece com a junção das empresas envolvidas, formando uma só. A empresa compradora compra ações ou ativos de outra companhia, a adquirida. Na fusão, as empresas envolvidas normalmente possuem porte igual, dando origem a uma nova organização. Já quando se trata de aquisição, acontece a compra de uma companhia por outra, e a identidade de apenas uma delas é mantida no mercado.

2.1. Conceito de fusão e aquisição

Para Barros (2003), fusão consiste na combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir e passam a gerar uma terceira empresa nova, que difere completamente das empresas que a deram origem.

O significado de “fusão” no dicionário Aurélio (2001, p. 338), é “ato ou efeito de fundir, passagem de uma substância, ou duma mistura, da fase sólida para líquida”.

De acordo com Requião (2005, p. 261), a fusão consiste na operação onde se unem duas ou mais entidades, de arquétipos diferentes ou iguais, formando uma nova entidade que lhes assumirá todos os direitos e deveres.

Já Knop (2003, p. 17) estabelece que a fusão é a conjunção de duas ou mais empresas que formam uma única, geralmente controlada administrativamente pela maior companhia ou a mais bem-sucedida. Alguns tipos de fusão resultam de uma operação na qual uma organização adquire os ativos e passivos da outra e a história legal da companhia comprada é finalizada. Um outro exemplo de fusão pode incluir a compra de ações ordinárias de uma empresa por outra.

As fusões podem ser tipificadas em três categorias, segundo Levy e Sarnat (1988, p. 47): vertical, horizontal e por conglomerado.

Quando duas instituições fazem parte de uma mesma categoria de atividade e na maioria das vezes são concorrentes, ou seja, quando a adquirente compra outra que possui o mesmo nicho de mercado, processos ou produtos, ocorre a fusão horizontal ou circular. Gitman (1997, p. 739) ressalta que esta seria uma fusão onde uma organização adquire outra que está no mesmo setor de atividade, mas não no mesmo nicho de negócios, ou seja, não seria nem um fornecedor e nem um cliente.

A fusão vertical acontece quando uma empresa tem possibilidades de acesso ao provimento de bens e serviços já comprados previamente ou por propensão em processar ou ofertar determinados bens.

Já a fusão por conglomerado pode acontecer entre instituições que têm nada ou quase nada de semelhante no processo da produção ou de marketing. Dessa forma, a grande vantagem desta fusão seria a competência de diminuir o perigo da fusão de organizações com princípios periódicos ou sazonais distintos, referentes às suas vendas e lucros.

De acordo com a Lei das Sociedades Anônimas, a aquisição ou incorporação é a situação onde uma ou mais empresas são absorvidas por uma outra, que as sucede nos seus direitos e deveres. Barros (2003, p. 24) estipula que a aquisição seria a compra do controle acionário de uma organização por outra, onde esta última desapareceria legalmente.

As fusões entre instituições possuem certa similaridade com o método de aquisição internacional. Um significativo diferencial baseia-se na ideia de que as empresas englobadas nesta fusão, na maioria das vezes, são iguais ou parecidas. Os aspectos sociais originais desaparecem e cedem espaço a uma nova organização que abrange os ativos materiais e humanos das empresas anteriores (KNOP, 2003).

2.2. Conceito de cultura organizacional

Geert e Hofstede (2004, p. 29) enfatizaram que a cultura é aprendida e não herdada; ela é derivada do círculo social e não de genes. Para ser entendida, é obrigatório diferenciá-la da natureza humana, de um lado, e da personalidade humana de outro. A natureza humana mostra o que os indivíduos são em sua essência, o que todos os seres têm em comum.

A cultura organizacional é desenvolvida dentro da empresa ou formada naturalmente pela interação entre os seus funcionários. Segundo Schein (1989), a cultura da empresa é o agrupamento de princípios básicos que um grupo organizacional inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com as dificuldades de adaptação externas e a integração interna, que operaram bem o bastante para serem considerados aptos e ensinados a novos colaboradores como uma maneira correta de perceber, pensar e sentir com vinculação a esses problemas.

A cultura é um marco que permite aos membros de uma organização darem sentido ao seu ambiente corporativo e às suas próprias atitudes (MOTTA E CALDAS, 1997, apud BARROS, SOUZA, STEUER, 2003, p. 31). Para Barros e Prates (1996), a cultura não é pré-estabelecida e sim a consequência da invenção social, de modo que pode ser propagada e conhecida apenas por intermédio da interação e da comunicação.

Nassar (2000) propôs que cultura empresarial é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que conservam unidas as mais diversas pessoas, de todos os níveis da hierarquia, perante os obstáculos, situações do cotidiano, objetivos e metas.

2.3. Impacto das F&As nos colaboradores

De acordo com DePamphilis (2011), não há muitas evidências de que as organizações façam uma diminuição de sua força de trabalho após um processo de F&A. Em compensação, há indícios que mostram um aumento da rotatividade entre os indivíduos que atuam na gerência e na alta gerência, bem como os de colaboradores classificados como “peças chave”. Num processo de F&A, há casos onde a redução do número de gerentes e de altos postos das companhias envolvidas causa também uma diminuição dos postos redundantes, assim como frequentemente acontecem pedidos de demissão por parte dos administradores.

DePamphilis (2011) fala que um dos fatores que influenciam as F&As é o fato de poder contar com uma mão de obra capacitada e com conhecimentos que a

empresa adquirente normalmente não possui. Mas a perda de capital humano de grande qualificação, que comumente acontece após o processo de F&A, é um risco em que empresas adquirentes incorrem, e que pode causar uma perda significativa no valor de mercado da empresa que acaba de ser adquirida, principalmente naqueles setores cujo conhecimento técnico é tido como um diferencial.

Essa perda de colaboradores tidos como fundamentais para as companhias, durante e após a transição de uma F&A, pode acabar causando um questionamento com relação à capacidade da gestão, referente à retenção de colaboradores. Uma gestão de pessoal eficaz procuraria entender as razões pelas quais esses funcionários não querem mais continuar na empresa e buscaria fatores motivacionais para mantê-los na corporação, conforme DePamphilis (2011).

2.4. A questão cultural no processo de F&A

Depois que o momento em que se concretiza a fusão ou aquisição, chega o período da união de forças, onde um novo negócio será criado, com expectativa de ser mais lucrativo e vantajoso que o anterior. Essa é a hora de adaptações para ambas as empresas e alguns fatores precisam ser levados em consideração.

Uma F&A bem-sucedida tem muitos benefícios, a partir do momento em que essa operação ocorra da melhor maneira e na hora certa. Dessa forma, ela aumenta as sinergias, potencializa os negócios, incrementa o desempenho financeiro e maximiza o valor da empresa, tornando esse procedimento o mais leve possível para todos os incluídos na F&A, como acionistas, fornecedores, clientes e principalmente os colaboradores. Sem isso, o futuro fica incerto.

A melhor coisa a fazer é se beneficiar com as melhores experiências de ambas as empresas. Então, é fundamental que os administradores calculem e testem a sinergia das companhias no decorrer da negociação, analisem os riscos e interesses de integração enquanto acontece a *due diligence*, assim como planejem objetivamente os primeiros dias depois da aquisição.

É necessário que haja uma preparação e verificação das inúmeras questões operacionais como: pessoal, marca, comunicação, processos industriais ou de operacionalização de serviços, além das partes administrativa, financeira e contábil, dentre outras. Se tudo isso não for bem administrado, a integração das organizações pode acabar causando um conflito que influenciará no sucesso do negócio e ser traumatizante, especialmente para os empregados.

Devido a isso, a prática empresarial recomenda que sejam tomadas três ações para se alcançar o sucesso (ADMINISTRADORES, 2012): elaborar um

planejamento para o procedimento de integração, ter uma comunicação clara e objetiva e acompanhar sistematicamente essa integração entre empresas.

Uma comunicação verdadeira e objetiva deve ser mantida pelos administradores para que a tensão diminua neste instante. Seguir regras claras, definir adequadamente os papéis desde o planejamento e atentar para o processo como um todo são atitudes fundamentais para detectar alguma distorção, algum tipo de resistência e se adequar a algum problema que surja inesperadamente.

Neste momento da F&A, normalmente acaba dominando a cultura de uma das empresas e nem sempre é a da maior delas. Claro que aquele que tem o poder, possui mais oportunidades de estabelecer as regras. Mas, a cultura que irá predominar é a que causa maior empatia e irá motivar os caminhos da nova organização. Portanto, a cultura mais forte será a da empresa com que os colaboradores mais se identificaram.

A administração desse processo inicia-se por mapear os gatilhos de resistências que ocorrem no processo de planejamento, assim como identificar os pontos positivos da cultura empresarial que devem ser distinguidos, estimulados e propagados. Muitas vezes, as empresas fazem F&As sem se preocupar com o planejamento, simplesmente achando que, por serem maiores, podem absorver a companhia menor, sem antes vislumbrar oportunidades de evoluir e incorporar valores.

Pensando pelo lado dos empregados, é fundamental não cair na propensão de falar mal da nova empresa, mostrando resistência às novas ideias. Nenhuma empresa que participa de uma F&A pretende causar a divisão ou extermínio da outra. Ao contrário, sempre se idealiza que um mais um seja igual a dois, o que, no entanto, nem sempre acaba ocorrendo.

Estando em um mercado bastante competitivo, é necessário que o colaborador estabeleça quais as boas práticas que devem ser levadas para a companhia nova e sugerir melhorias, sem considerar que as práticas da empresa adquirida são necessariamente melhores. Caso esse tipo de postura não prevaleça, a finalidade maior que é agregar valor ao negócio não será alcançada.

Os profissionais responsáveis pela integração entre a empresa adquirente e a adquirida são normalmente orientados a ouvir sugestões, sendo esse o melhor meio para agregar valor e conquistar a confiança dos líderes dentro da nova organização.

De acordo com o Boston Consulting Group (BCG, 2016), muitos administradores ficam tão preocupados com a redução de custos e com sinergias, que se esquecem de o quanto a questão da cultura empresarial é

importante. Ignorar as diferenças culturais afeta tanto a integração quanto o desempenho da nova empresa. Para que isso não ocorra, o BCG sugere quatro práticas:

a) Assinalar o mais rápido possível as diferenças culturais

Identificar essas diferenças de forma rápida é fundamental para que a integração seja bem-sucedida. O período da *due diligence* é o mais indicado para se fazer essa identificação. Este período é aquele em que a empresa busca informações sobre prováveis parceiras, antes de fazer uma proposta de compra ou fusão.

Uma forma de visualizar as discordâncias é se atentar ao comportamento dos funcionários. Nesse momento, os questionamentos a seguir podem ajudar:

- Quão flexíveis ou bem estruturados são os processos e quais são os tipos de comportamento aceitáveis pela firma?
- O controle do poder é feito pelos gestores ou é delegado?
- A ponderação é mais exaltada que a sinceridade?
- Os empregados se interessam mais com sua própria performance ou com a colaboração?

Sabendo essas respostas, é possível identificar onde está a divergências entre as duas culturas.

b) Lidar com a questão das diferenças culturais o mais cedo possível

Mesmo querendo se concentrar primeiramente na demanda financeira, deve-se tratar as diferenças culturais o quanto antes. Só assim, a integração será valorizada e conseguirá reter os talentos. Enfrentar essas questões de forma rápida, acaba também com a sensação de que a empresa está “para sempre em integração”, como disse o BCG (2016).

c) Dar um tratamento sistemático para as diversidades culturais

Conforme o BCG (2016), quanto mais complexa for uma cultura, o alinhamento entre elas só será viável estipulando prazos e obtendo o comprometimento dos líderes, uma vez que serão estes que decidirão muitas das ações referentes ao processo como um todo.

Sendo assim, as seguintes ações deverão ser implementadas: ter o comprometimento de transmitir a todos como ficará a nova estrutura empresarial e anunciar toda sobreposição que venha a acontecer num período determinado;

definir as funções dos três primeiros níveis da hierarquia da empresa e focar nos esforços para ampliar os principais processos da área de Recursos Humanos.

É importante também definir políticas e processos. Para isso, precisa-se definir as políticas que não são negociáveis, adequar as aprovações de gastos e estabelecer um planejamento de políticas informais (se houver o caso).

Aperfeiçoar a comunicação também é fundamental. Aqui se destacam as seguintes atitudes a serem adotadas: realçar os valores compartilhados através de uma estratégia de comunicação, apontar quais serão os programas e processos que irão mudar e manter o compromisso com programas cruciais.

d) Migrar para a cultura-alvo e analisar os resultados

Observadas todas as ações anteriores, é o momento de migrar toda a companhia para a cultura desejada. Estando ela bem definida, sua implementação pode ser realizada em etapas.

O BCG (2016) recomenda iniciar com pequenos estímulos, como uma premiação que reconheça as novas atitudes almejadas ou uma reestruturação dos postos de trabalho para instigar a colaboração, por exemplo.

A análise dos resultados das mudanças culturais deve ser realizada da mesma maneira que a de sinergias. Quer dizer: o atingimento dos objetivos do negócio é que vai dizer se a cultura alvo está sendo conseguida. Por exemplo: se o foco da companhia for inovação, precisa-se estipular como métrica o número de ideias em desenvolvimento, ou o prazo que levará para novos produtos chegarem ao mercado. Agora, se a estratégia for focada no cliente, precisa-se estabelecer métricas com relação a sua satisfação e fidelidade, ou o prazo que a empresa precisa para solucionar os problemas dele.

2.5. Investimentos em F&A de empresas brasileiras

As empresas brasileiras, beneficiadas pela crise mundial, estão se internacionalizando e começaram a investir nas estrangeiras. Uma pesquisa da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização (Sobeet, 2011) mostra que as empresas brasileiras desembolsaram US\$ 27,5 bilhões desde 2008 até novembro de 2011 para adquirir ativos de empresas estrangeiras no Brasil.

O valor é um pouco inferior ao que foi gasto com a internacionalização das empresas brasileiras no mesmo período para comprar ativos no exterior (US\$ 32,6

bilhões). Mas mesmo assim, o resultado é considerável pois mostra uma nova tendência, conforme o estudo feito com base em 850 fusões e aquisições.

As negociações abrangeram companhias brasileiras como compradoras, vendedoras ou alvo. Neste último caso, o Brasil não é nem comprador nem vendedor, mas sedia o ativo que é o motivo do negócio. O estudo mostrou que as companhias brasileiras estavam não somente indo às compras no exterior, como também adquirindo ativos de empresas internacionais no Brasil. De acordo com o estudo, o que motivou os F&As pelas empresas brasileiras de ativos de empresas estrangeiras foi a crise que se abateu nos países de origem dessas últimas.

Isso se comprova nas informações da pesquisa, que apontam que ocorreu uma grande concentração de negociações em 2010 e 2011. Nesses dois anos, aconteceram cerca de 60% dessas transações. Esperava-se que tal tendência se mantivesse não só no decorrer da crise, porque havia um interesse das estrangeiras de apoiar suas matrizes, remetendo recursos a seus países de origem.

Outro ponto da pesquisa, que reforça essa interpretação, detectou que as principais regiões vendedoras de ativos eram aquelas mais afetadas pela crise econômica. As empresas americanas desinvestiram US\$ 17 bilhões em um período de quatro anos, em operações com firmas brasileiras. Espanha e Portugal, juntos, venderam US\$ 6,7 bilhões de ativos. O saldo líquido das companhias brasileiras foi positivo em US\$ 13,6 bilhões, ou seja, elas compraram mais do que venderam.

Em 2011, o maior comprador estrangeiro de firmas brasileiras foi a Ásia, principalmente China e Japão, com ênfase em organizações voltadas para recursos naturais, como petróleo e minério de ferro. Esses países, juntos, compraram US\$ 23,6 bilhões de ativos a mais do que venderam em quatro anos, aumentando em US\$ 10 bilhões o saldo das empresas brasileiras no mesmo período. Entre os fatores apontados destacavam-se, segundo o autor da pesquisa, o grande potencial do mercado nacional, assim como a percepção externa de estabilidade econômica e segurança jurídica na época. Outro elemento importante é que as companhias brasileiras tinham, à época, a possibilidade de buscar recursos no mercado interno e externo a um custo quase que equivalente ou até inferior ao de empresas estrangeiras.

2.5.1. Multinacionais brasileiras

Uma pesquisa realizada pelo Observatório de Multinacionais da ESPM (2014) mostrou que havia mais de 400 multinacionais brasileiras em 56 países. Mesmo apresentando um processo de internacionalização tardio, mais do que procurar inovação e *know-how*, as companhias brasileiras buscavam o mercado exterior devido à mão de obra barata, matéria-prima, menos tributação e expansão do mercado consumidor. De acordo com Chueke (2014), o minério de ferro brasileiro, por exemplo, possui um teor de qualidade dos melhores do mundo. Entretanto, a Vale foi até a China para produzir um produto de qualidade inferior, mas que a capacitou a oferecer este produto a preços inferiores em alguns nichos do mercado global. Ele menciona também a Brazilian Foods (BRF), que abriu uma fábrica na Rússia para estabelecer uma plataforma de exportação para os países do Leste Europeu.

Neste levantamento, houve respostas de 400 matrizes e mil subsidiárias. Deste total, 69% agem no setor secundário (indústria) e 26% no terciário (serviços). As firmas do setor primário/extrativista somam apenas 5% do total. No secundário, tem-se como destaque a área de veículos automotores e equipamentos de transporte, que procura, na internacionalização, adquirir conhecimento tecnológico e aproximação com os concorrentes. Também é uma alternativa, pois esse setor se encontra diante de uma conjuntura de retração da indústria nacional, com pequenas margens de lucro e diminuição de empregos.

O setor terciário, que é o que se amplia no exterior, tem como mais importantes as subsidiárias de empresas de TI, que buscam compensar o atraso tecnológico do Brasil. De acordo com os pesquisadores, os Estados Unidos são o segundo país que mais possui subsidiárias brasileiras (15% do total), atrás apenas da Argentina (17%). Das 100 organizações que tiveram seus dados divulgados, somente 37% estão na bolsa de valores. Isso chama bastante a atenção, porque a grande maioria das empresas americanas abre o seu capital para conquistar um financiamento para a expansão internacional. Já com relação às organizações brasileiras, não se percebe isso.

Outro estudo feito por Chueke (2014) analisou 78 subsidiárias de 39 empresas (entre as 100 que o primeiro estudo abrange). O trabalho, intitulado *Inovação em Multinacionais Brasileiras: Aprendendo com as Subsidiárias Estrangeiras*, mostra que a internacionalização é uma propensão nova no Brasil: 69% das subsidiárias possuem menos de 10 anos de existência.

Para 71% das empresas estudadas, o objetivo da internacionalização é aumentar a sua produção, e para 12% é investir em marketing e vendas. Nesse sentido, a Natura e a Braskem figuram como exceção, uma vez que construíram no exterior, centros de pesquisa e desenvolvimento (P&D) - na França e nos Estados Unidos, respectivamente. Os investimentos em P&D são realizados por somente 12% das empresas, proporção muito inferior à média internacional.

A transferência de inovação a curto prazo das subsidiárias para a matriz ainda é pequena. Somente 29% das subsidiárias estudadas possuem um alto nível de transferência de produtos e processos. De acordo com o pesquisador, o que os dados mostram é que por enquanto as empresas só estão buscando mercado e pouco estão aprendendo lá fora. Entre os motivos para isso, está a baixa colaboração de subsidiárias com centros de pesquisas externos dos países anfitriões e também, com relação ao desenvolvimento de produtos e serviços, nota-se que as matrizes se inclinam a centralizar decisões, reduzindo a autonomia das subsidiárias.

O estudo também mostra que, quanto maior a maturidade de atuação, maior a propensão da subsidiária a inovar e transferir novidades para o Brasil. Entre as subsidiárias analisadas, as com média de 11 anos mostraram um maior nível de transferências tecnológicas. Essa transferência acontece mais em nível de processos do que de produtos.

Quanto mais desenvolvido o país anfitrião for, menor o nível de inovação de processos transferido entre a subsidiária e a matriz brasileira. Nesse sentido, os brasileiros são melhores quando agem em países com mais adversidades, pois como as companhias do Brasil inovam mais em processos, acabam se dando melhor em países menos desenvolvidos, porque sabem trabalhar melhor com instituições desestruturadas", afirma o pesquisador.

Na entrada em novos países, grande parte das multinacionais têm escolhido o método tradicional: aquisições (55%). Investimentos *greenfield* (novas instalações ou empreendimentos) são 23% e *joint ventures* locais e globais 22%. Uma das grandes questões ao escolher a aquisição é conseguir assimilar a cultura da organização internacional. A análise mostra que os brasileiros têm conquistado muita "aceitabilidade" e trabalham melhor que os norte-americanos, por exemplo, com a diversidade cultural de outros países. Segundo o estudo, as organizações brasileiras procuram adaptar seus processos, culturas e produtos aos do país anfitrião, ao invés de se sobrepor à cultura dele.

2.5.2. Aquisição de empresas estrangeiras por brasileiras

Em 2011, o procedimento de internacionalização de companhias brasileiras, fortalecido por razões como o aquecimento da economia nacional e até mesmo o real forte, incluiu a aquisição, por grupos brasileiros, de empresas norte-americanas. Atualmente, marcas intrinsecamente ligadas à cultura norte-americana como Budweiser, Burger King e Swift têm por trás o controle de brasileiros.

Como os Estados Unidos estão perdendo a cada ano lugar para a China no comércio com o Brasil (o país asiático já é o principal destino das exportações brasileiras), organizações nacionais têm entrado no mercado americano por meio da aquisição de companhias do país.

A quantidade de aquisições de companhias dos EUA pelas brasileiras, entre os anos de 2006 e 2010, foi maior que as operações ao contrário, quer dizer, de norte-americanas que compraram nacionais, segundo os registros da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima). Nestes cinco anos, foram 36 compras de americanas por companhias do Brasil e 29 no sentido oposto.

No entanto, a lista da Anbima não aponta todos os casos que aconteceram nos últimos anos, pois conforme a entidade revelou, a adesão ao *ranking* é voluntária por parte das empresas. O Quadro 1 apresenta a lista publicada pelo G1 sobre casos que tiveram destaque, de empresas norte-americanas compradas por brasileiras. Além das situações citadas, a pesquisa da Anbima incluiu também marcas que eram de empresas norte-americanas, mas cuja operação era voltada ao Brasil e não ao mercado norte-americano, como o sabonete Pom Pom, comprado da Colgate Palmolive pela Hypermarcas, e a aquisição das subsidiárias da American Express (Amex) no Brasil pelo Bradesco.

Tabela 1 - Exemplos de aquisições de empresas americanas por empresas brasileiras

Adquirente	Adquirida	
Coteminas	Springs	Em 2005, a Coteminas, pertencente à família do ex-vice-presidente José Alencar, divulgou uma fusão com a Springs, uma das maiores e mais famosas firmas de artigos de cama, mesa e banho dos EUA.

Itaú	BankBoston International	O Itaú noticiou em 2006, a compra do BankBoston International, em Miami, e do BankBoston Truste Company Limited, em Nassau. O acordo foi firmado com o Bank of America. O Itaú comprou também as ações do BankBoston no Brasil.
JBS	Swift	Em 2007, a JBS-Friboi, adquiriu a Swift & Company por US\$ 1,4 bilhão, entrando no segmento de carne suína. Em 2009, a JBS adquiriu a Pilgrim's Pride, integrando-se no mercado de frangos e se firmando como a maior empresa em processamento de proteína animal do mundo.
	Pilgrim's Pride	
InBev	Anheuser-Busch	No ano de 2008, a produtora de cerveja belgo-brasileira InBev adquiriu a rival americana Anheuser-Busch, proprietária da Budweiser, por US\$ 52 bilhões. Depois da compra, a companhia passou a ser líder global na indústria cervejeira.
Braskem	Sunoco Chemicals	Em 2010, a Braskem, petroquímica do Brasil, firmou um negócio com a empresa petrolífera norte-americana Sunoco para a compra da Sunoco Chemicals, divisão de ativos de polipropileno - PP nos Estados Unidos, em uma operação de US\$ 350 milhões.
3G Capital	Burger King	A rede de <i>fastfood</i> Burger King foi comprada em 2010 pela firma de investimentos 3G Capital, um fundo multimilionário gerido por brasileiros, em um negócio de aproximadamente US\$ 4 bilhões.
Vale	Fosfertil	No ano de 2010, a Vale adquiriu a participação da americana Mosaic no capital da Vale Fertilizantes, antiga Fosfertil. A Vale comprou mais 20,27% da companhia por US\$ 1,029 bilhão. Depois dessa compra, a Vale começou a deter 78,90% do capital da Vale Fertilizantes, abrangendo 99,81% das ações ordinárias e 68,24% das ações preferenciais da companhia.
Gerdau	Tamco	Em 2010, a Gerdau finalizou a compra da siderúrgica americana Tamco, por algo em torno de US\$ 165 milhões. A Tamco, estabelecida na Califórnia, é

		fabricante de vergalhões, sendo única produtora de aços longos neste estado.
Marfrig	Keystone Foods	O Grupo Marfrig adquiriu por US\$ 1,26 bilhão, em 2010, a Keystone Foods, firma global de desenvolvimento, distribuição, produção e comercialização de comidas à base de carnes.

Fonte: ALVARENGA, D; GASPARIN, G. **Relembre casos de empresas americanas adquiridas por brasileiras.** G1, São Paulo, 16 mar. 2011.

3. Metodologia

Este capítulo apresenta as decisões metodológicas acerca da forma como este estudo foi realizado. O método adotado foi o de estudo de caso, sendo selecionado o caso de aquisição da empresa canadense Inco pela multinacional brasileira Vale. Os motivos para escolha do caso são os seguintes. Em primeiro lugar, trata-se de uma das maiores multinacionais brasileiras e uma das maiores empresas de mineração do mundo, que tem tido grande sucesso em seu processo de expansão internacional. Em segundo lugar, conforme noticiado na imprensa, o caso da Vale-Inco mostra como pode ocorrer um choque cultural entre empresa adquirente e empresa adquirida. Em terceiro lugar, há disponibilidade de dados secundários que permitem descrever o caso, além de acesso a relatos de funcionários da empresa.

Para classificá-lo, utilizou-se o conceito metodológico proposto por Vergara (2008), que se dividem em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa referente à dissertação foi exploratória, mostrando o problema e tendo como viés o aperfeiçoamento de ideias. Quanto aos meios, caracteriza-se a pesquisa como de campo e documental, o que descreve um estudo de caso. De acordo com Vergara (2008), pesquisa de campo é denominada como uma investigação empírica, realizada no local do caso ou em um local que disponha de informações para esclarecê-lo. Já a pesquisa documental tem como objetivo investigar documentos de qualquer natureza de órgãos públicos ou privados.

A seguir apresentam-se os procedimentos adotados para coleta de dados, as formas escolhidas para tratar e analisar os dados coletados e, por fim, considerações sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados obtidos.

3.1. Etapas de coleta de dados

Este trabalho trata da compra da Inco pela Vale, ocorrida em outubro de 2006. A primeira etapa consistiu na identificação de material publicado (pesquisa de dados secundários) sobre essa aquisição, como forma de se familiarizar com as empresas e com o ambiente na qual se deu a compra e também como embasamento para as etapas subsequentes.

A segunda etapa consistiu na elaboração de uma primeira versão do caso, fundamentada nos dados secundários, em que foram analisadas as duas empresas, suas características, modelos de gestão, atuação no mercado.

Na terceira etapa, foram realizadas entrevistas com funcionários que participaram de forma ativa no período de aquisição da Inco, abordando a experiência vivida, o choque de culturas e a maneira que foi encontrada para unir as duas empresas.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

As fontes de dados foram secundárias e primárias. As fontes secundárias foram constituídas por informações disponibilizadas no site da Vale, assim como em artigos de jornais e revistas voltados para a área de negócios. Além de pesquisar dados relativos às empresas Vale, Inco e Vale Inco, buscou-se descrever todo o processo referente a essa aquisição, inclusive pontos-chave como a greve que ocorreu em 2009.

Por fim, foram utilizadas fontes primárias – entrevistas com empregados com mais de dez anos de experiência, atuando na Vale ou na Inco, que participaram diretamente ou ativamente deste processo, por estarem mais qualificados a responder a questões sobre a aquisição, visto que a Inco foi adquirida em meados de 2006. A amostra foi constituída por uma mescla de analistas, gerentes, diretores-executivos financeiros e o presidente da Vale Inco por ocasião da greve de 2009.

3.3. Entrevistas e roteiro

A maioria das entrevistas foi feita presencialmente na empresa Vale no turno da manhã. As entrevistas duraram cerca de trinta a quarenta minutos, variando de funcionário para funcionário. As perguntas foram formuladas com o objetivo de entender o impacto das diferenças culturais no processo de aquisição.

As entrevistas foram realizadas em uma sala na própria empresa, em ambiente isolado, para que os participantes se sentissem à vontade para comentar sobre os assuntos abordados, estando cientes de que as entrevistas estavam sendo gravadas.

Especificamente para os diretores-executivos e para o ex-presidente da Vale Inco foi feito outro roteiro de entrevista, exclusivo para os mesmos, com o propósito de explorar os pontos mais estratégicos do tema em questão.

Além disso, tomou-se o cuidado de enviar por e-mail previamente o escopo do roteiro das entrevistas com as perguntas para torná-las mais produtivas, deixando os entrevistados preparados e sem surpresas para o que estava por vir.

As entrevistas foram essenciais para a validação do estudo de caso, uma vez que muito do que os entrevistados falaram foi amplamente divulgado pela mídia, tanto nacional, quanto internacional.

3.4. Análise dos dados

O tratamento das falas dos entrevistados ocorreu por meio da análise de conteúdo qualitativa, assim como aplicação no contexto abrangido pelo trabalho.

3.5. Limitações do Estudo

A principal limitação do estudo refere-se ao uso de um único caso, o da Vale Inco. O próprio método do caso não permite a generalização de um caso para outras situações, ainda que essas situações possam ser similares à descrita no presente estudo.

No que se refere à entrevista, o principal desafio da pesquisa foi evitar que o foco do estudo fosse perdido durante a entrevista. Pelo fato dos entrevistados participarem do círculo social da pesquisa, existia a possibilidade de que o assunto principal fosse desviado para outros temas não delimitados previamente no estudo. Além desse fator, em função do tempo decorrido algumas informações podem ter sido perdidas, em função da memória dos entrevistados, ou mesmo não serem precisas ou completas.

4. Apresentação e Análise de Resultados

Este capítulo apresenta uma descrição das empresas envolvidas no processo de aquisição (Vale e Inco) e do próprio processo de aquisição, uma análise das diferenças culturais entre o Brasil e o Canadá, e a apresentação e análise das entrevistas realizadas com os funcionários originários das duas empresas.

4.1. Vale¹

Em junho de 1942, Getúlio Vargas assinou o Decreto-Lei nº 4352 e criou a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) que, a partir de 2007, passaria a se chamar apenas Vale. O patrimônio, incluindo instalações, estoques de minério, utensílios e veículos da Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia S.A. e da Companhia Itabira de Mineração foram integrados aos bens da União. A Vale foi criada como uma sociedade anônima de economia mista. A sede administrativa ficaria em Itabira e o endereço para efeitos legais seria o Rio de Janeiro.

Nos primeiros anos, a maior preocupação da Vale era cumprir sua meta de exportações de minério de ferro. Então, a empresa investiu pesado em infraestrutura e na aquisição de maquinários, necessitando, já nos seus primeiros anos de um aumento no capital e de um empréstimo junto ao Eximbank. No decorrer da Segunda Guerra Mundial, mesmo ficando abaixo da meta estabelecida, as exportações deram uma guinada. Depois do final da guerra, foi reduzida a procura por minério de ferro e os grandes mercados internacionais, na época, Inglaterra e EUA, começaram a ser providos por países localizados numa distância menor, logo, com melhores fretes.

Devido ao fato de a Europa estar se reconstruindo depois do pós-guerra, a venda mundial de minério voltou a aumentar. A década de 1950 foi crucial para a diversificação dos mercados internacionais servidos pela Vale.

Com Juscelino Kubitschek como presidente em 1956, começou uma nova época de investimentos em infraestrutura. O Brasil possuía 15% das reservas de minério, porém só detinha 1% do mercado internacional. Sabendo do potencial enorme deste setor, foi feito um planejamento de modernização do complexo mina/ ferrovia/ porto,

¹ Todas as informações contidas nesta seção foram extraídas do livro publicado pela Vale (2012) e de relatórios anuais da empresa.

para que houvesse uma melhor exploração do minério, assim como o aparelhamento do embarque portuário. Além desses investimentos, a companhia passa a usar uma nova estratégia de vendas, assumindo negócios de fornecimentos de longo prazo, e abriu as primeiras unidades de negócio no exterior.

A companhia Vale do Rio Doce Navegação S.A. (Docenave) foi criada em 1962, com o objetivo de cuidar da logística da exportação do minério de ferro da Vale.

Depois que o governo militar se iniciou, a Vale foi aberta ao capital exterior. Em 1964, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) autorizou um empréstimo de US\$ 28,8 milhões, que foi investido na área de transportes, aumentando a competitividade da Vale no mercado internacional entre os anos de 1968 e 1978. A ampliação internacional da empresa foi acompanhada por grande crescimento do mercado interno.

Devido a essa evolução das exportações e das vendas do mercado brasileiro, a empresa começou a aplicar mais recursos em pesquisas geológicas, levando, em 1971, à criação de uma subsidiária integral, a Docegeo, encarregada exclusivamente de realizar essas pesquisas. A atuação da Docegeo possibilitou diversos projetos da Vale em joint ventures com companhias internacionais.

Durante os anos 1970 foram descobertas reservas de minérios em Carajás, no Pará. Carajás tinha um enorme potencial geológico, possuindo diversos minérios. Entretanto, para conseguir explorar esse lugar tão remoto, foi preciso criar mais um complexo mina/ ferrovia/ porto, exigindo fortes investimentos na década de 1980. Devido ao seu potencial de minério e localização, distante até esse momento, do centro das operações mineradoras brasileiras, Carajás acabou mudando o perfil da Vale.

No começo dos anos 1990 houve vários recordes de produção da mineradora. Esta conseguiu diversas certificações internacionais e evoluiu em suas orientações de desenvolvimento sustentável e preservação do meio-ambiente. Essa evolução possibilitou a entrada em novos mercados, principalmente na China. Além disso, a Vale continuou com as suas metas de diversificação, investindo em *commodities* como ouro, manganês, cobre e alumínio.

Em 1997, tendo o Brasil adotado um programa de desestatização da economia, a Vale foi privatizada em 1997, sendo adquirida por um consórcio constituído por investidores nacionais e estrangeiros, que passou a controlar 41,73% das ações do governo do Brasil. Atualmente conhecido como Valepar, este consórcio detém o controle acionário da companhia. Posteriormente, parte do capital foi vendido a funcionários ou adquirido pelo público em geral.

A empresa foi dividida então, pela nova administração, da seguinte forma: Minério de Ferro, Alumínio, Celulose e Papel, além de um Centro Corporativo. Foram nomeados

diretores-presidentes, que ficaram responsáveis por cada unidade de negócios, ficando incumbidos de expandir globalmente o mercado da Vale em suas respectivas unidades. Este processo de reestruturação da companhia, acabou levando a uma redução de quase 30% do seu quadro de empregados. Também se obteve uma redução de 15% dos custos por tonelada do minério. Ainda em 1997, a produção de minério alcançou recordes, inclusive no que concerne à quantidade de minério exportado, referentes aos novos negócios com clientes da China e Austrália. Ao final do ano, a empresa obteve lucro recorde.

Os resultados da empresa continuaram bons nos anos seguintes à privatização. Em 1998, houve mais um recorde de lucratividade. No ano seguinte, a quantidade de clientes internacionais aumentou, triplicaram de valor as ações da empresa e mais uma vez houve um lucro recorde.

As aquisições de outras empresas marcaram o final dos anos 1990. A empresa iniciou a sua participação em diversas companhias pelletizadoras, como a Samarco, que naquele momento era produtora de pelotas de minério de ferro com o menor custo mundial. Comprou também, outras mineradoras como a Ferteco, o que ampliou a sua infraestrutura logística e eficiência produtiva. Além disso, investiu mais na diversificação de produtos como o Projeto Sossego (Pará), referente à produção de cobre.

Em 2000, as ações da empresa foram comercializadas na Bolsa de Valores de Nova York, permitindo acesso mais fácil de investidores de outros países.

Buscando parcerias com outros países da América do Sul, em 2001 a Vale criou uma joint-venture com a Codelco, maior produtora mundial de cobre. Ainda no começo da década, a empresa adquiriu a GILC, maior companhia pelletizadora independente do mundo, localizada no Golfo Pérsico, com consumidores nas regiões da Ásia, Golfo Árabe e norte da África.

Entre os anos de 2002 a 2006, a expansão da economia global permitiu à Vale ampliar sua atuação internacional, particularmente para o Oriente. Ao mesmo tempo em que comemorava os 50 anos da sua parceria com o Japão, a empresa se expandia na China. A Vale foi uma das primeiras empresas brasileiras a ingressar na China, ao fazer uma joint venture com o Yankuang Group, com a colaboração da japonesa Itochu, para a geração de carvão. No final de 2004, o governo chinês autorizou a incorporação da joint venture Shandong Yankuang International Coking Company Limited, e a Vale fez um aporte inicial de US\$ 10,6 milhões.

Neste mesmo período, a empresa se estabeleceu também em Moçambique e no Canadá. Na África, ganhou a licitação para explorar carvão em Moatize, como a maior região carbonífera ainda não explorada do mundo. Já no Canadá, a Vale efetuou a mais importante aquisição, vinda de uma companhia da América Latina, no mercado mundial:

em 2006, a Vale se tornou proprietária da Inco Ltd., a segunda maior produtora de níquel do mundo. A aquisição da Inco, por US\$ 18 bilhões, fortaleceu a internacionalização da Vale, uma vez que a mineradora do Canadá ainda possuía atividades na Indonésia, Coreia do Sul, Japão, Reino Unido, Taiwan e um projeto na Nova Caledônia, na Oceania.

Em julho de 2005, a empresa obteve grau de investimento pelas agências de classificação de risco. Ela foi a primeira companhia brasileira a possuir o chamado *investment grade*, o que significa para o mercado que ela é segura para se investir.

Para garantir o crescimento, a Vale aumentou seus investimentos em logística e produção própria de energia e investiu de forma agressiva na sua internacionalização, no período entre 2002 e 2006. E o Canadá, por ser um país bastante tradicional no que se refere à mineração, foi um dos países escolhidos para que fossem direcionados os principais investimentos, visando tornar-se o líder global da indústria. As atividades de exploração mineral são feitas no país há mais de cem anos.

4.2. Inco Ltd.²

A Inco foi fundada após o descobrimento de jazidas de cobre em Sudbury, na província de Ontário, Canadá. Primeiramente, o minério era enviado para fundição na fábrica Constable Hook, em Nova Jersey, nos Estados Unidos. Depois, foram achados depósitos com altos teores de níquel e testes de perfuração mostraram o elevado potencial de mineração nesta área.

No ano de 1902, foi criada em Nova York a empresa International Nickel Company, Ltd., como segmento de uma joint venture entre as empresas Canadian Copper, Orford Copper e American Nickel Works. Em 1916, a International Nickel Company of Canada, Ltd. começou a ser a operadora de Copper Cliff, em Sudbury, e, em 1918, construiu uma nova refinaria em Port Colborne. Em 1919, começaria suas atividades comerciais usando o nome de Inco.

Dez anos depois, a empresa se ampliou quando absorveu a britânica Mond Nickel Company e constituiu sede em Toronto. As atividades da companhia continuaram a crescer e, em 1973, foi aberta oficialmente a Refinaria de Níquel de Copper Cliff, estimada em US\$ 140 milhões. Esta operação foi a responsável pela introdução das pelotas de níquel no mercado dos EUA.

² Dados obtidos do site da empresa e disponíveis na internet.

À época da aquisição, a Inco era a segunda maior produtora de níquel do mundo, atrás apenas da russa Norilsk, e a primeira em reservas, com 7,8 milhões de toneladas de níquel contido em minas no Canadá, na Nova Caledônia (Oceania) e na Indonésia.

4.3. O processo de aquisição

A Vale adquiriu, em outubro de 2006, 75,66% do capital da mineradora canadense Inco. Como resultado dessa aquisição, a Vale, que já era a quarta maior mineradora do mundo, transformou-se na segunda maior, atrás apenas da anglo-australiana BHP Billiton. Essa aquisição é considerada a maior já feita por uma companhia brasileira. A Vale adquiriu 174.623.019 ações ordinárias da Inco ao preço de 86 dólares canadenses por papel.

Leonardo Moretzsohn, CFO da Vale Inco, entre 2006 e 2007, observou:

“A aquisição da Inco foi consequência de várias experiências frustradas anteriormente. Então a Vale decidiu diversificar seu portfólio de negócios por produto e geograficamente [...] pois possuía uma desvantagem competitiva em relação aos demais concorrentes [...] e a maneira de se desprender do risco Brasil era a diversificação. Sendo assim, a Vale iniciou uma jornada de metais básicos e alumínio. Tentou-se uma operação com a Noranda Falcon Bridge [...] e não foi concretizada no último minuto por que uma empresa chinesa fez uma oferta mais atrativa em cash, que também não acabou acontecendo, mas acabou atropelando a Vale no meio do caminho”.

A oferta de aquisição de todas as ações ordinárias da mineradora havia sido proposta pela Vale no dia 11 de agosto e só seria finalizada se atingisse a adesão dos detentores de ao menos dois terços das ações ordinárias (com direito a voto). A Inco recebeu propostas da americana Phelps Dodge e da canadense Teck Cominco, porém as propostas foram eliminadas por serem menores à da Vale.

Toronto, a cidade canadense com maior população, se tornou então a sede global dos negócios da Vale quando se trata de metais básicos, tendo como principal *commodity* o níquel. Outros produtos deste mesmo segmento são: cobalto, cobre, zinco, PGMs (*platinum-group metals*), ouro e prata.

A compra da Inco simboliza a incorporação de três grandes complexos operacionais localizados na Bacia de Sudbury, Thompson e Baía de Voisey. Todos possuem depósitos com elevado potencial para atividades futuras.

Brian Adams, gerente de operações da Vale Inco, conta um pouco, em entrevista, como foram seus primeiros anos após o processo de aquisição:

“Antes era somente Toronto, agora é uma visão global. Estendeu o alcance da Inco para diferentes áreas, como o Brasil. Na época, foi uma das melhores coisas que poderia ter acontecido para mim. E se a aquisição fosse ajudar a Inco, iria ajudar na carreira também. [...]. Meu primeiro contato com os brasileiros foi como se tivesse sido apresentado a um parente pela primeira vez. Você sabia que tinha algo parecido, mas não sabia exatamente o que era. Mas não tinha nada negativo nisso tudo, apenas incerteza”.

Brian Adams enumera como ponto positivo a aquisição pela Vale, pois a Inco, mesmo tendo as operações de níquel, e o preço deste estando alto, não conseguiria sobreviver. E com a Vale, foi um bom caminho para a Inco crescer como uma das maiores empresas de mineração do mundo. A Inco era um *player* mediano e, se quisesse crescer, essa era a maneira mais certa de se fazer. Devido ao preço do níquel na época, ela acabou sendo o alvo da Vale. Como pontos negativos, o entrevistado citou:

“Mesmo que nossos superiores nos falassem o que fazer, nós poderíamos questioná-los e perguntá-los porquê estavam fazendo aquilo. Mas, quando a Vale chegou, isso se tornou hierárquico. O respeito pela autoridade era absoluto. Então, quando algum superior fala o que tem para fazer, não há questionamento”.

Outro ponto negativo citado foi o fato de as pessoas advindas do negócio de minério de ferro procurarem se inteirar sobre o negócio do níquel, dado que minério de ferro é bem mais simples do que níquel. Então, os canadenses precisavam gastar algum tempo para explicar a complexidade do negócio para os times brasileiros.

Adams acredita que a cultura da Vale predominou sobre a da Inco. A Inco era uma empresa centenária, tinha vários funcionários com 30 a 35 anos de carreira, cujos parentes, provavelmente, também já haviam trabalhado para a companhia. E com a aquisição, vieram pessoas novas, com ideias novas, para implementar na Inco.

O relacionamento entre os empregados melhorou ao longo dos anos. Brian Adams não tem dúvida de que havia um sentimento conflitante, mas que, com o tempo, isso foi deixado para trás e que os empregados trabalhem juntos e em harmonia. Afirma que não testemunhou ninguém dizer: "Inco não faria isso" ou "sinto falta dos tempos de Inco". Ao contrário, sempre escutou os colaboradores falando: “a expectativa é essa, está alinhada, vamos lá! ”

Ambas as empresas aprenderam sobre o negócio. Brian Adams comenta que não sabia nada sobre minério de ferro, explicando:

“E essa escala, dividir volumes, números, pessoas... esse tamanho da organização é esmagador. A Inco se tornou parte de uma super empresa de mineração, ao lado de BHP e todos esses players. E espero que as pessoas entendam que de onde a Inco veio, tem história”.

Leonardo Moretzsohn, CFO da Vale Inco em 2006, fala sobre o processo inicial, pós aquisição:

“Um dos fatores de sucesso de uma integração global é você combinar as práticas da empresa. Você logo percebe o porquê de uma empresa ser alvo e a outra, a compradora. Isso acontece quando aquela compradora é muito mais eficiente, do que aquela que é alvo. [...] O acionista quando deseja vender um negócio, e fazer parte de outra empresa, é porque o negócio ali não está sustentável, ele enxerga mais valor na outra empresa. [...]. Você pode chegar chutando a porta, mas essa não é a maneira mais correta que eu aprendi na Vale e preservo comigo até hoje. ”

4.4. Análise de Culturas: Brasil contra Canadá

Quando se explora a cultura do Brasil e do Canadá por meio da lente do Modelo 6-D Geert Hofstede, pode-se obter uma boa visão geral da cultura de ambos os países, o que facilita o entendimento das diferenças culturais.

4.4.1. Distância de Poder

Esta dimensão lida com o fato de que todos os indivíduos nas sociedades não são iguais - ela expressa a atitude da cultura para com essas desigualdades entre seus membros. A distância de poder é definida como a medida em que os membros menos poderosos de instituições e organizações dentro de um país esperam e aceitam que o poder é distribuído de forma desigual. Tem a ver com o fato de que a desigualdade de uma sociedade é endossada pelos seguidores tanto quanto pelos líderes.

Com uma pontuação de 69, o Brasil é uma sociedade que crê que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre as pessoas são aceitáveis. A distribuição diferente do poder justifica o fato de que os detentores de poder têm mais benefícios do que os menos poderosos na sociedade. No Brasil, é importante mostrar respeito aos idosos (e as pessoas cuidam de seus pais idosos). Nas empresas há um chefe que

assume total responsabilidade. Os símbolos de status do poder são muito importantes para indicar a posição social e comunicar o respeito que se deve ter com seu portador.

Por sua vez, com uma pontuação de 39 sobre essa dimensão, a cultura canadense é marcada pela interdependência entre seus habitantes e atribui valor ao igualitarismo. Isso também se reflete na falta de status e de distinções de classe na sociedade. Típico de outras culturas com uma pontuação baixa nesta dimensão, a hierarquia em organizações canadenses é estabelecida por conveniência. Os superiores são sempre acessíveis e os gestores contam com funcionários individuais e equipes para sua experiência. É habitual que os gestores e os membros do pessoal consultem-se mutuamente e partilhem informação livremente. Com relação à comunicação, os canadenses valorizam a troca direta de informações.

4.4.2. Individualismo

A questão fundamental abordada nesta dimensão é o grau de interdependência que uma sociedade mantém entre seus membros. Relaciona-se com a auto-imagem das pessoas é definida em termos de "eu" ou "nós". Nas sociedades individualistas, as pessoas devem cuidar de si mesmas e da sua família direta. Nas sociedades coletivistas as pessoas pertencem a "grupos de dentro" (*in-groups*) que cuidam deles em troca de lealdade.

O Brasil tem uma pontuação de 38, o que significa que no país as pessoas desde o nascimento estão integradas em grupos fortes e coesos (especialmente representados pela família extensa, incluindo tios, tias, avós e primos) que continua protegendo seus membros em troca de lealdade. Este é um aspecto importante no ambiente de trabalho também, onde, por exemplo, espera-se que um membro mais velho e poderoso de uma família possa "ajudar" um sobrinho jovem a ser contratado para um emprego em sua própria empresa. Nos negócios é importante construir relacionamentos confiáveis e duradouros. Uma reunião geralmente começa com conversas gerais, a fim de se conhecerem uns aos outros, antes de fazer negócios. O estilo de comunicação preferido é rico em contexto, de modo que as pessoas geralmente falam profusamente e escrevem de forma elaborada.

Já o Canadá obtém 80 pontos nesta dimensão (sua maior pontuação de dimensão) e pode ser caracterizado como uma cultura individualista. Semelhante ao seu vizinho americano ao sul, isso se traduz em uma sociedade em que valoriza a independência, na qual a expectativa é que os indivíduos cuidem de si mesmos e de suas famílias imediatas. Da mesma forma, no mundo dos negócios, os funcionários devem ser auto-suficientes e mostrar iniciativa. Além disso, no mundo de trabalho

baseado no intercâmbio, as decisões de contratação e promoção baseiam-se no mérito ou na evidência do que alguém fez ou pode fazer.

4.4.3. Masculinidade

Uma pontuação alta (masculino) sobre esta dimensão, indica que a sociedade será conduzida pela competição, realização e sucesso, sendo este último definido pelo vencedor / melhor em campo - um sistema de valores que começa na escola e continua durante toda a vida organizacional.

Uma pontuação baixa (feminina) sobre a dimensão significa que os valores dominantes na sociedade são cuidar dos outros e da qualidade de vida. Uma sociedade feminina é aquela em que a qualidade de vida é o sinal do sucesso e se destacar da multidão não é admirável. A questão fundamental aqui é o que motiva as pessoas, querendo ser o melhor (masculino) ou gostar do que você faz (feminino).

Brasil apresenta um escore de 49, um escore intermediário nesta dimensão, mais próximo do Canadá do que nas dimensões anteriores.

O Canadá obtém 52 pontos nesta dimensão e pode ser caracterizado como uma sociedade moderadamente "masculina". Enquanto os canadenses se esforçam para atingir altos padrões de desempenho tanto no trabalho, como nos esportes, o tom cultural geral é mais moderado no que diz respeito à conquista, sucesso e vitória, quando comparado com os EUA. Da mesma forma, os canadenses também tendem a ter um equilíbrio entre a vida profissional e familiar e provavelmente levarão tempo para desfrutar de atividades pessoais, reuniões familiares e vida em geral. Isso não quer dizer que os canadenses não são trabalhadores duros. Como regra geral, os canadenses se esforçam para atingir altos padrões de desempenho em todos os empreendimentos.

4.4.4. Aversão à incerteza

A dimensão Aversão à Incerteza tem a ver com a maneira como uma sociedade lida com o fato de que o futuro nunca pode ser conhecido: devemos tentar controlar o futuro ou simplesmente deixá-lo acontecer? Esta ambiguidade traz consigo ansiedade e culturas diferentes aprenderam a lidar com essa ansiedade de diferentes maneiras. À medida que os membros de uma cultura se sentem ameaçados por situações ambíguas ou desconhecidas e criam crenças e instituições que tentam evitá-las, reflete-se na pontuação dessa dimensão.

O Brasil obteve um escore alto de 76 nessa dimensão, assim como a maioria dos países latino-americanos. Estas sociedades mostram forte necessidade de regras e

sistemas legais elaborados para estruturar a vida. A necessidade do indivíduo de obedecer a essas leis, entretanto, é fraca. Se as regras não podem ser mantidas, regras adicionais são ditadas. No Brasil, como em todas as sociedades de alta aversão à incerteza, a burocracia, as leis e as regras são muito importantes para tornar o mundo um lugar mais seguro para viver. Os brasileiros precisam ter momentos bons e relaxantes em sua vida cotidiana, conversando com colegas, comendo ou dançando com convidados e amigos. Devido à sua alta pontuação nesta dimensão, brasileiros são apaixonados e demonstrativos: as emoções são facilmente mostradas em sua linguagem corporal.

A pontuação canadense nesta dimensão é 48 e a cultura canadense é mais voltada para aceitação da incerteza. Isto é indicativo da aceitação fácil de ideias novas, de produtos inovadores e de uma vontade de tentar algo novo ou diferente, quando se refere à tecnologia, às práticas de negócio, ou a produtos de consumo. Os canadenses também toleram idéias ou opiniões de qualquer pessoa e permitem a liberdade de expressão. Ao mesmo tempo, a cultura canadense não é orientada por regras e os canadenses tendem a ser menos expressivos emocionalmente do que as culturas com maior pontuação nessa dimensão.

4.4.5. Orientação a longo prazo

Esta dimensão descreve como cada sociedade tem que manter algumas ligações com o seu próprio passado ao lidar com os desafios do presente e do futuro, e as sociedades priorizam essas duas metas existenciais de forma diferente. Sociedades normativas, que pontuam baixo nesta dimensão, por exemplo, preferem manter tradições e normas consagradas no tempo, enquanto vêm a mudança social com suspeita. Aqueles com culturas de pontuações elevadas, por outro lado, adotam uma abordagem mais pragmática: encorajam a economia e os esforços na educação moderna como uma forma de se preparar para o futuro.

O Brasil obteve um escore de 44 nesta dimensão.

O Canadá obtém 36 nesta dimensão, marcando-a como uma sociedade normativa. As pessoas em tais sociedades têm uma forte preocupação com o estabelecimento da verdade absoluta; eles são normativos em seu pensamento. Eles exibem grande respeito pelas tradições, uma propensão relativamente pequena para salvar para o futuro, e um foco em alcançar resultados rápidos.

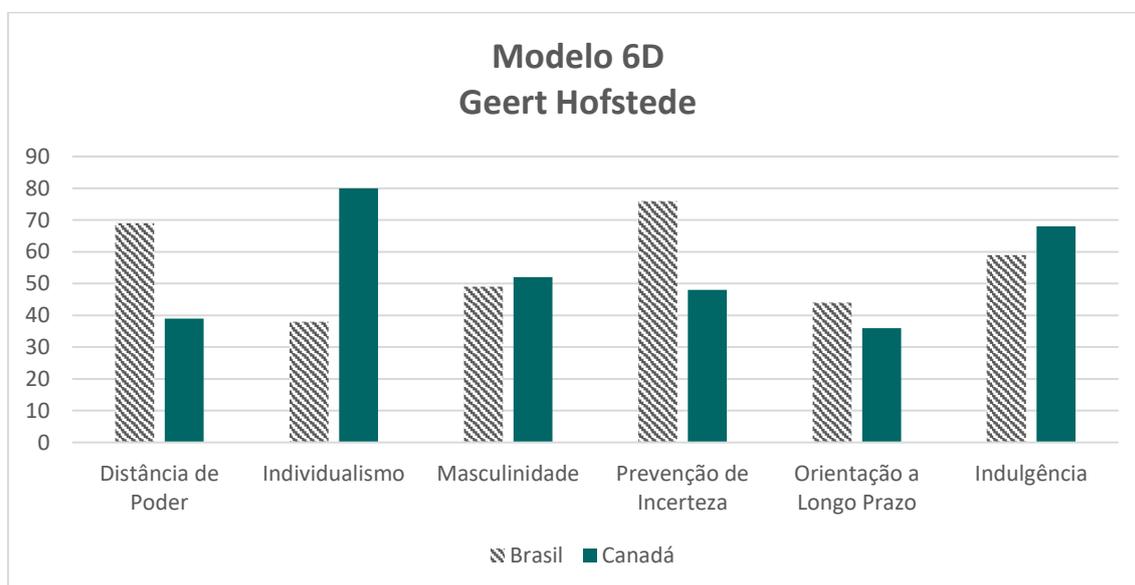
4.4.6. Indulgência

Um desafio que confronta a humanidade, agora e no passado, é o grau em que as crianças são socializadas. Sem socialização, não nos tornamos "humanos". Esta dimensão é definida como a medida em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos, com base na maneira como foram criados. Controle relativamente fraco é chamado de "indulgência" e controle relativamente forte é chamado de "restrição". As culturas podem, portanto, ser descritas como indulgentes ou restritas.

Tanto o Brasil, como o Canadá obtiveram uma pontuação alta nesta dimensão: 59 e 68, respectivamente. Sociedades com essa pontuação são tidas como indulgentes. Os povos em sociedades classificadas por uma contagem elevada na Indulgência, exibem geralmente uma vontade para realizar seus impulsos e desejos com respeito a apreciar a vida e a ter o divertimento. Eles possuem uma atitude positiva e têm uma tendência para otimismo. Além disso, eles colocam um maior grau de importância no tempo de lazer, agem como querem e gastam o dinheiro como desejam.

O Gráfico1, a seguir, apresenta a pontuação obtida por Canadá e Brasil nas dimensões culturais do Modelo 6D de Hofstede.

Gráfico 1 - Dimensões Culturais do Brasil e do Canadá



GEERT HOFSTEDE. **Cultural Dimensions**. Disponível em: <https://geert-hofstede.com/canada.html>
Acessado: 22/05/2017

4.5. Greve no Canadá e os conflitos de cultura entre os países

Quando a Vale comprou a Inco em 2006, fez um acordo com o governo canadense de que as condições de contrato dos trabalhadores seriam mantidas por pelo menos três anos, acordo esse que expirou em 2009 (FRIAS, 2010). No dia 13 de junho de 2009, 3.000 trabalhadores das minas de níquel e cobre no Canadá iniciaram uma greve que durou um ano.

Os pontos com os quais os grevistas não concordavam eram as mudanças no plano de pensão atual e no níquel bônus. Os trabalhadores recebiam um sistema de remuneração variável chamado níquel bônus, em função do preço do metal na LME (*London Metal Exchange*) e não sobre o resultado da empresa. Sendo assim, mesmo fazendo greve, se o preço do níquel subisse, os trabalhadores ganhavam o seu bônus e a empresa ficava no prejuízo (FRIAS, 2010). A Vale propôs uma remuneração que levasse em consideração a performance individual, limitando o bônus do níquel a, no máximo, 20% dos ganhos extras. Observe-se que, em 2007, esses ganhos chegaram a quase 60% do salário (GASPAR, 2010).

Com relação ao plano de pensão, os mineiros da Inco tinham um sistema de benefício definido, ou seja, o valor a ser recebido na aposentadoria era preestabelecido. Mas a Vale queria mudar para um sistema de contribuição definida, onde o valor da aposentadoria é calculado com base nas contribuições dos empregados, o que já é utilizado pela empresa em todas as suas demais operações (GASPAR, 2010).

Para amenizar os efeitos da greve, nos últimos meses de duração, a Inco capacitou 1.200 empregados técnicos e administrativos e contratou dezenas de terceirizados. Com isso, manteve as minas operando com ao menos 50% da sua capacidade. (GASPAR, 2010).

A Vale diz que foi vítima de racismo e xenofobia. Tito Martins, presidente da Vale Inco no Canadá em 2010, acusou o sindicato de Sudbury de suscitar “uma campanha mundial de desinformação, racismo, intolerância e xenofobia” contra a companhia. Tito disse que o sindicato se referiu ao Brasil como país de Terceiro Mundo e queimou a bandeira brasileira durante um piquete. O sindicato respondeu que não tinha nada contra o Brasil, mas sim com a empresa, que estava localizada em terras brasileiras. (RIBEIRO, 2010).

Em entrevista, quando foi perguntando novamente a respeito da xenofobia do sindicato canadense, Tito Martins respondeu:

“Eles foram muito xenofóbicos. Apesar deles mascararem isso como defendendo seus próprios interesses. Mas eles foram muito mal em relação a isso. E eles falavam isso nas discussões: “Nós não queremos

que vocês tragam para nós essas práticas de vocês, desses países subdesenvolvidos.” – Não chegavam a falar isso não, mas dava para entender. ”

Gustavo Crespo, ex-gerente de orçamento e performance, também comentou sobre esse ponto:

“Eu não saberia dizer preconceito por ser terceiro mundo efetivamente ou por apenas preconceito por terem sido adquiridos. Entendeu? Eu conheci pessoas, brasileiros, que foram no Canadá e descobriram até que os próprios canadenses, fora da Inco, criticavam a Inco, que tinham uma cultura muito estranha, muito diferente. Era uma empresa que todos classificavam como diferente.”

No dia 8 de julho de 2010, chegou ao fim a greve, sendo aprovados os novos acordos coletivos, realizados com a United Steelworkers (USW) e o sindicato que representa os mineradores de Ontário. O novo convênio coletivo incluiu o pagamento de mais de US\$ 15 mil por ano dentro do programa de bônus e o aumento do salário numa faixa entre US\$ 2,25 e US\$ 2,5 por hora trabalhada durante os cinco anos do acordo, além de melhorias do plano de pensão, que passou para US\$ 41,4 mil por ano, de acordo com o sindicato. Tito Martins, à época, se considerou satisfeito com o resultado da votação de ratificação, e confiante que a empresa retomaria os níveis normais de produção (MOVA-SE, 2010). Em entrevista, ele explicou:

“A greve que nós enfrentamos não tinha muito a ver com reivindicações, ela foi uma demonstração de força. Eles ficavam muito preocupados da latinização da relação de trabalho no Canadá. [...] Colocamos na mesa algumas coisas para quebrar paradigmas. Mas se nós tivéssemos aceitado 100% do que era a pauta de reivindicações deles, eles, mesmo assim, fariam uma greve. Talvez não uma greve tão longa, mas fariam uma greve. [...] Lógico, eu digo que foi muito mais um embate político do que econômico.”

4.6. Avaliação dos Impactos da Aquisição pelos Entrevistados

Como parte do estudo, entrevistas foram realizadas com os funcionários que participaram ativamente do processo de aquisição da Inco pela Vale, tanto canadenses, quanto brasileiros. As funções dos funcionários canadenses entrevistados são: gerente de operações e supervisor de planejamento financeiro, gerente de planejamento financeiro e análise e analista de orçamento no segmento de metais básicos. Pelo lado brasileiro, foram entrevistados: presidente da Vale Inco em 2009, diretor executivo

financeiro da Vale Inco em 2006, atual diretora da Vale Inco, gerente de metais básicos em 2006, gerente de metais básicos atual e uma especialista técnica que na época da aquisição atuou na área de planejamento estratégico.

Por meio dessas entrevistas, pôde-se chegar a algumas análises referentes ao processo de aquisição.

Em primeiro lugar, considera-se que a Vale não estava preparada o suficiente para o processo de integração da Inco, no que se refere tanto a procedimentos, quanto a pessoal. Segundo, a diferença entre as culturas gerou choques desgastantes para ambas as equipes (brasileira e canadense), levando a muitas demissões e pedidos de aposentadoria na empresa adquirida. Terceiro, o sindicato mostrou ser extremamente forte e voltado para proteger seus associados nas negociações. Quarto, houve manifestações de xenofobia por parte de alguns funcionários da Inco, que não aceitavam se submeter às ordens de uma empresa brasileira. Por fim, havia ainda a barreira do idioma.

a) Falta de preparo da Vale e de seus colaboradores para enfrentar os desafios da aquisição

De acordo com Marcos Lewin, gerente de orçamento e performance no segmento de metais básicos, os funcionários da Vale enxergaram uma grande oportunidade de fazer carreira fora do Brasil e se dispuseram a ir para o Canadá. Só que a grande maioria não estava preparada para isso.

Logo que chegou ao Canadá, a entrevistada Maria Ines Carvalheiro, especialista em F&A, ficou responsável pelo plano que a Vale tinha feito para o período pós-aquisição. Este plano incluía as políticas e normas dessa integração, mas, na realidade, o plano não estava bem articulado, já que não levava em conta algumas diferenças culturais e institucionais relevantes.

Os canadenses possuem muito menos hierarquia. A legislação trabalhista deles é muito diferente da brasileira. Eles têm um grau de autonomia, de independência, muito maior, e isso se percebe na sociedade em que vivem, que é muito menos desigual do que a brasileira, e no ambiente de trabalho. Os canadenses vinham de uma gestão muito mais conservadora do que a da Vale, mas menos hierárquica. Então, essas questões geravam um pouco de choque. A entrevistada citou como exemplo uma reunião de trabalho em que um diretor brasileiro estranhou porque um analista o questionava tanto. Como pontos positivos, ela destacou que esse processo de aquisição e integração acabou forçando uma revisão de uma série de práticas de governança da Vale.

Poucas pessoas entre as que foram para a Inco estavam preparadas culturalmente e a maioria não sabia o que fazer. A própria Vale não se preparou para isso. Os objetivos não estavam muito bem definidos. Havia muitos desentendimentos de conceito, afirmou o gerente de orçamento e performance. Isso sem falar nos desafios do idioma, uma vez que muitos não falavam inglês com fluência. O mesmo ainda observou que os brasileiros se importavam muito com a formalidade e em escrever bem. Mas, ele próprio visualizou que o caminho não era esse, e ao invés de priorizar a escrita correta, procurou solucionar os problemas de forma mais eficaz e não se importar tanto com os erros de inglês. Sendo assim, seus *coworkers* perceberam que ele estava mais interessado em se inteirar sobre os assuntos deles do que em escrever corretamente e ganhou pontos.

Leonardo Moretzsohn comentou sobre o problema do idioma:

“Teve um problema de barreira de linguagem. Todo mundo que foi para lá sabia falar inglês, mas nem todos tinham uma vivência internacional. A comunicação era uma barreira, não um muro alto, mas uma barreira. A diferença cultural, combinada com a diferença da linguagem... [...] Você, dentro da língua portuguesa, tem diferença entre os países, imagina com um inglês ou com outra cultura. A língua reflete a forma pela qual você pensa, como você fala. Por exemplo, aqui no Brasil se utiliza muito o gerúndio. Gerúndio tem a ver com a ambiguidade: ‘Ah, estou fazendo’. É diferente de ‘vai ficar pronto daqui a três dias’.”

Outro ponto importante que o CFO destacou foi um treinamento cultural:

“Teve um toque de classe, uma iniciativa muito interessante, sensacional, quando se resolveu fazer um treinamento cultural. Então, a Vale contratou uma empresa, cujo objetivo era fazer uma integração cultural das pessoas que estão aqui. Trazer pessoas que pudessem explicar aos canadenses como a cultura latina funciona e pessoas para falarem aos brasileiros como funciona o mind-set do anglo-saxão. Isso, se não me engano, foi feito de maneira separada e combinada. Uma vez que se entende a maneira como o outro pensa, a comunicação flui naturalmente. Esse foi um passo muito interessante e um facilitador da comunicação e fez com que a integração fosse bem-sucedida.”

Lewin considerou que duas lições foram aprendidas. A primeira lição aprendida: as pessoas que estão indo para lá precisam estar previamente treinadas sobre aquilo que irão fazer e qual a governança efetiva. Outra lição, em sua opinião, era a de que precisava ficar claro e transparente para a empresa adquirida de que ela não teria mais escolha, que estaria sob a empresa adquirente e que

“... as regras de agora em diante são impostas pelo presidente da empresa global. Como essas regras não estavam claras, todos ficaram sofrendo durante um ano, sem saber se podiam mandar um e-mail em alguns momentos. A decisão tem que ser rápida.”

Como a Vale era muito grande, cada diretoria foi para o Canadá com uma orientação, não houve uma decisão. Para o mesmo, havia necessidade de algumas medidas específicas. Alguns cargos chaves deveriam ter sido trocados na hora. Algumas pessoas omitiram informação por muito tempo, colocando os funcionários numa situação de não saber o que estavam reportando, fragilizando reportes oficiais da organização. Ele explicou:

“Deveria ter havido um treinamento da cultura da empresa adquirida. As pessoas mais chaves, deveriam ser convidadas e serem treinadas formalmente. Deve-se treinar a empresa comprada, por quem a comprou. A Vale era na época, a maior empresa de minério de ferro do mundo, eles estavam sendo comprados pelo Brasil. Eles estavam sendo comprados pela empresa mais qualificada do mundo.”

O canadense Greg Goruk, gerente de planejamento financeiro e análise, disse que aprendeu muito com a integração entre as duas culturas. No começo, teve sentimentos de medo e frustração. “A Vale é muito maior que a Inco, tem mais processos, mais burocracias, mais camadas e pessoas. Foi um desafio, porque muitas pessoas vieram do Brasil para entender as operações e tomaram muito tempo dos canadenses”.

Além disso, mudou a rotina deles, aumentaram demais os pedidos da diretoria. E muitos deles tinham um prazo curto: “precisamos disso para hoje”, “precisamos disso para amanhã” e a Inco era mais flexível. Para ele, foi um desafio. Em sua opinião, diversas coisas poderiam ter sido comunicadas antes. Considera que faltou planejamento e que a Vale foi improvisando, sem pensar com antecedência. Ademais, considera que houve também dificuldade devido às diferenças de idioma.

Para Moretzsohn, ex-CFO da Vale Inco, foi um pouco diferente, disse:

“A Vale chegou a mandar 70 pessoas em Toronto [...] procurando as coisas na Inco. Eu acho que a Vale foi muito hábil em gerenciar as diferenças culturais lá. Basicamente, a maior diferença cultural que reparamos na época, foi o fato de sermos latinos e eles anglo-saxões. A diferença básica dessas culturas, é que o anglo-saxão é mais cartesiano, ou é preto ou é branco. Os latinos convivem com a ambiguidade, vivem numa área cinzenta. Não queremos que as coisas estejam muito bem definidas, sejam muito claras, convivemos com a dúvida. É aí que vem o ‘jeitinho’, você sempre dá uma acomodada nas coisas.”

A diretora da Vale Inco, ponderou que existem empresas que vivem de aquisições, que já são preparadas para isso, como a Glencore Xtrata. Citou que, no dia seguinte à aquisição, a empresa adquirente já trocava o logo da empresa adquirida. Além disso, os funcionários não podiam falar sobre a empresa adquirida, o que pode se constituir um choque maior no curto prazo. Em sua visão, a Vale adotou a postura de parceira e, talvez por isso, levou um pouco mais de tempo para a integração, mas essa teria sido menos traumática. No primeiro caso, os funcionários se chocaram, pois, no primeiro dia de trabalho, teriam encontrado um papel na mesa dizendo: “nunca mais mencione o nome Falcon Bridge”, enquanto a Vale manteve o nome da Inco por muito tempo.

Como conselhos, a diretora dá: trabalhar duro e em equipe; fazer o que é certo. São vistos muitos exemplos ruins e bons. Apesar de ver exemplos de lideranças que não a inspiravam, e até ter lutado contra algumas delas, ela acha que sempre haviam pessoas positivas. Estava fazendo o que é certo. Deve-se pensar que tudo o que se faz vai gerar valor. Precisa-se ajudar aos outros.

Ela finaliza a entrevista dizendo que foi muito bem aceita no Canadá e que lá é um país que aceita a diversidade.

Quando Tito Martins foi perguntado se, nessa primeira leva de brasileiros à Inco, muitos estavam despreparados, respondeu:

“Todos. A ninguém foi dito, nem a mim foi dito, tivemos que aprender tudo. Ninguém virou para mim e falou: ‘Você vai chegar lá e vai fazer isso, isso e aquilo’. E havia uma arrogância da Vale com respeito a isso. ‘Ah, agora nós compramos, irão fazer do jeito que a gente quer’. [...] Nós tínhamos que entrar de uma forma suave, porque não tínhamos conhecimento do negócio. [...] E a Inco não era uma mineradora, era uma produtora de metal, é diferente. Isso foi um problema, não ter o entendimento do que se tinha que fazer. Com o tempo isso melhorou e eu tenho dúvida até hoje se já chegou a um ponto ideal.”

b) Diferença cultural entre os países gera choques graves e aumenta o número de pedidos de demissão envolvendo os funcionários canadenses

A especialista em F&A, Maria Ines Carvalheiro, contou que o ambiente era muito conservador e masculino, e que os canadenses nunca haviam tido uma diretora executiva mulher.

“Como a Inco já tinha 100 anos na época da aquisição, tinham muitos funcionários com quinze, vinte, trinta anos de empresa. Então, já dava para perceber que seria um processo mais difícil”. Principalmente devido às diferenças culturais de uma empresa latino-americana com uma anglo-saxã e os modelos de gestão, sendo a canadense

mais tradicional e centralizada e a Vale pouco centralizada. Muitos canadenses também tratavam do negócio como uma fusão, ao invés de uma aquisição. E havia o problema de a aquisição ter sido feita por uma empresa de um país em desenvolvimento: “Era difícil para eles, o fato de terem sido comprados por brasileiros. Percebia-se uma hostilidade no ar”. Para ela, a situação era sem dúvida preocupante:

“A Vale não tinha como chegar de forma abrupta, porque precisava daqueles trabalhadores e não podia haver uma demissão em massa. Precisava ter muito cuidado. [...] Mas apesar de algumas situações mais críticas, a experiência foi muito rica e até possibilitou que os processos da Vale, aqui no Brasil, fossem revistos, alterados, para que houvesse menos traumas do que em outras internacionalizações que a Vale pretendia realizar”.

Ela afirma que quando aceitou a oferta de ir trabalhar no Canadá, não achou que as diferenças culturais fossem tão grandes e que, pelo fato de se comunicar bem, a adaptação fosse mais tranquila. Mas depois percebeu que a questão crítica não era apenas o idioma, mas sim lidar com a questão cultural. Por exemplo, uma situação percebida por ela foi que os canadenses preferiam ficar nas suas salas, enviando e-mails, do que se encontrarem com os envolvidos pessoalmente, para tratar das questões. Então, precisou haver uma adaptação...

“Quando se começa a tratar dos detalhes de normas, políticas, etc., a Vale fez várias delas, numa matriz que é ambiente de negócio brasileiro. E o ambiente de negócio no Canadá é outro, o ambiente de negócio na Indonésia é outro. A Vale sempre se considerou uma empresa internacional, mas, até aquele momento, ela só tinha escritórios comerciais. E escritório comercial não é uma operação, é outra coisa completamente diferente. Como exemplo, podem-se citar as procurações financeiras, onde não se podia usar as brasileiras como modelo, pois a forma que os bancos operam no Canadá não é essa. “

A informalidade dos brasileiros não aborrecia muito os canadenses, de acordo com Marcos Lewin, gerente de orçamento e performance no segmento de metais básicos. Porém, o atraso em reuniões com os brasileiros começou a irritar muito os canadenses, a ponto de eles rejeitarem reuniões com os colegas brasileiros. Esses atrasos fizeram com que os brasileiros fossem tidos como desrespeitosos e até desorganizados.

O CFO da Vale Inco na época, contou:

“Tinha uma outra coisa na época que eles reclamavam. Nós tínhamos o celular. A gente tinha um celular do Brasil e um celular do Canadá. Os

caras tinham o Blackberry, era uma versão canadense. Eles se comunicavam por BBM e nós pelas ligações. E uma coisa que eles reclamavam, além do atraso e da falta de pontualidade, é que tocava o telefone e a gente atendia. Ou seja, o telefone, para nós, tinha mais importância do que a própria reunião. Eles reclamavam muito disso. E até hoje ocorre isso, a gente fica conectado no celular.”

De 2007 para 2008, o número de pessoas que se aposentou foi muito grande. Por exemplo, em uma determinada reunião, o gerente de orçamento e performance informou ao colaborador canadense o que deveria fazer. No dia seguinte, aquele funcionário, que tinha 20 anos de trabalho na Inco, apresentou a carta de aposentadoria. Disse que não estava disposto a fazer o que havia sido solicitado e que preferia se aposentar. Lewin comentou que

“...a falta de dependência do emprego assustou muito. O brasileiro trabalha para ganhar o dinheiro; os canadenses, se pedirem demissão, têm trabalho no dia seguinte em outra empresa. Isso, para a Vale, foi uma coisa mais complexa de se entender, devido à cultura ser bem diferente”.

Um intercâmbio de culturas foi percebido pelo gerente de orçamento e performance, no que se refere à forma de trabalhar. Os canadenses continuam sendo disciplinados, entram cedo e saem cedo. Algo que eles não aceitavam nos brasileiros era o fato de saírem do trabalho tarde. Mas, hoje em dia, se perceberem uma necessidade real de trabalharem até mais tarde, ficam trabalhando. Já o brasileiro começou a apreciar o fato de sair cedo, aprendendo com os canadenses. Lewin também acha que os canadenses aceitaram alguns modelos de gestão da Vale, mas não muito.

De acordo com Greg Goruk, gerente de planejamento financeiro e análise, quando a Vale assumiu, muitas pessoas se aposentaram, pois a Inco tinha cem anos de tradição e algumas pessoas já tinham 30, 40 anos de história com a empresa e não quiseram se submeter às ordens da companhia brasileira. Em sua opinião, a corporação não foi impactada. Os canadenses, na época, não tinham uma boa imagem do Brasil. Atualmente haveria um melhor entendimento, em função de mudanças significativas na gestão e no Brasil.

Segundo Goruk, algumas pessoas saíram pela tensão do relacionamento e o pessoal de operações não estava acostumada com isso.

Conforme a diretora do Canadá, vinda do Brasil, explicou, na época da aquisição foi feito um modelo financeiro pela área de risco, voltado para o processo de aquisição. Sob o seu ponto de vista, o Canadá não tem nenhum preconceito com culturas de fora, uma vez que abriga muitas culturas distintas.

Ela esclarece que, para a Vale, a aquisição da Inco foi uma mudança de percepção da empresa e foi reconhecido pelas agências de *rating*. Foi importante para a Vale ser reconhecida como empresa global. Além da diversificação, é importante ter ativos no exterior, assim como gerar caixa fora do país. Foi uma mudança positiva pelo mercado.

Ela considera que levou muito tempo para a Vale se integrar com a Inco, pois houve muita resistência. Num primeiro momento, a Vale colocou muitos funcionários na Inco e isso acabou atrapalhando um pouco. Vieram mais funcionários do que era necessário. Muitos profissionais que foram para o Canadá não estavam preparados. Também, do lado da Inco, vários funcionários reagiram muito negativamente e obviamente eles queriam manter o status quo, assim como o seu poder e presença. Mas, muitos profissionais também perceberam que o melhor caminho era tentar entender o que essa outra empresa queria fazer, ver os benefícios e começar a trabalhar em conjunto, afirma ela.

Para Leonardo Moretzsohn, contou:

“Durante esses 90 dias, entre 16/10 a 23/12, foi o time de integração, forte, pesado. Foram 70 brasileiros para a Inco, de todos os setores possíveis. Fizemos a diligência posterior. Fizemos a oferta com base nas demonstrações financeiras da Inco. Diferente do que fizemos com a Noranda, fizemos a oferta com base de informações públicas. Como não conhecíamos a empresa, tivemos que fazer isso para entender o que a gente tinha comprado. [...] Fizemos uma diligência a posteriori. Esses dirigentes foram para o Canadá, para entender o que tinham comprado, não só no Canadá, mas em todas as operações do mundo. [...] Essa aula cultural foi para o pessoal que estava ali trabalhando. Isso foi um facilitador muito grande. Transpondo a barreira da linguagem e a barreira cultural.”

Tito Martins comentou sobre as demissões:

“Nós até acompanhávamos os pedidos de demissões. Eu entrei lá no segundo ano. O primeiro ano houve muita mudança. Alguns seniors saíram, principalmente da área corporativa. No segundo ano, teve um dado momento em que nós mesmos queríamos incentivar uma mudança de cabeça, substituir mesmo por empregados locais. Nós incentivamos de certa forma isso. Por ser mais fácil, você pega um cara mais novo, mais motivado, era mais fácil que ele aceitasse o que você queria mudar em termos de forma de gerir. Os mais antigos eram mais resistentes. [...] A Inco tinha pessoas que estavam lá há décadas, mas a gente sabia que

havia alguns que não queríamos perder de jeito nenhum, por seu intelecto.”

c) O grande poder do sindicato

Sobre a greve de 2009, a especialista em F&A afirma que ela teve aspectos xenofóbicos bem definidos. Também acha que a Vale deveria ter entrado com mais firmeza no início da aquisição.

Ela disse que “o episódio da greve, foi uma coisa nova, porque a Vale nunca havia enfrentado greves muito grandes no Brasil, nas suas operações”. E, conversando com pessoas que passaram a vida inteira na Inco, costumava se ouvir isso: “olha, isso aqui é uma coisa, assim, meio periódica. De tempos em tempos, você tem uma greve maior, algumas que acabaram com episódios de violência, tipo ataque às instalações da empresa”. Além disso, o pessoal mais antigo da Inco dizia que o sindicato que representava esses trabalhadores, que é o maior sindicato metalúrgico, representando Canadá e Estados Unidos, tem várias lideranças oriundas da Inco. Então, não importava muito o objetivo a discutir. Do ponto de vista de política sindical, poderia ser visto como uma má negociação, caso o sindicato cedesse demais para a empresa. E isso encerraria a carreira política desses sindicalistas. Devido a isso, eles precisavam adotar uma postura muito mais dura, para pavimentar seu caminho de ascensão dentro da política sindical. E nesse caso, de novo, a Vale se preparou mal, pois não imaginava que enfrentaria uma greve tão longa e com episódios de violência. E então, as demissões que ocorreram nesse período, foram relacionadas à greve, associadas a episódios de violência nas instalações e contra pessoas que foram atacadas por grevistas em piquetes.

A especialista em F&A mencionou que a Vale, nesta época, era muito atacada nos jornais, blogs, “e nós, brasileiros, pensávamos: ‘a gente só apanha, apanha, apanha e, não reage?’” Segundo o gerente de investimentos, a percepção que os brasileiros tinham na greve de 2009 era de que os canadenses não sentavam à mesa para conversar e, ao mesmo tempo, esperavam “ganhar pelo cansaço”. Também Marcos Lewin, gerente de orçamento e performance no segmento de metais básicos, tinha opinião semelhante: “os brasileiros estavam inconformados com essa atitude e acharam que faltou companheirismo. Existia na época um inconformismo generalizado pelas pessoas aqui do Brasil, que a Vale Inco não abria mão de nada, não conseguia negociar nada – ‘fui comprado, mas não estou nem aí para isso’.”

De acordo com o CFO da Vale Inco na época, Leonardo Moretzsohn, os Sindicatos do Canadá atuam de forma totalmente diferente do Brasil, pois lá são muito relevantes. Eles têm obrigações com relação aos trabalhadores sindicalizados,

muito mais significativas do que no Brasil. Naquele momento, a Vale resolveu fazer uma grande mudança, para manter a sustentabilidade da empresa no longo prazo, que seria fechar o plano de pensão de benefício definido para novos entrantes. Não eram problemas de condições de trabalho. Ele comentou:

“Eu e Murilo Ferreira visitávamos muito as minas. E a gente fez várias visitas aos sindicatos, até para nos apresentar. Existia uma preocupação, a Vale teve que fazer um acordo com o governo canadense de não poder demitir pessoas e tal. E visitamos o sindicato com o viés de reforçar e manter. Não somos um player de níquel e vamos manter os empregos aqui. Mas é um povo diferente. A relação de trabalho do Canadá, é diferente do Brasil. Eu lembro que em Sudbury não tinha mais entregador de pizza, o trabalhador que ia trabalhar na frente de exploração, ele ganha uma remuneração variável em cima do preço de níquel. Todo mundo foi trabalhar na mineração. Isso começou a criar um descompasso muito grande com o Brasil. É outra realidade. [...] O próprio trabalhador do Canadá é diferente do trabalhador de minério de ferro. A diferença existia também com relação à legislação de trabalho, à economia... E o Roger e a Vale como um todo pensando: ‘Vou começar a implementar os modelos brasileiros no Canadá – Perdeu’. Mas acho que existia uma pressão muito grande aqui no Brasil de impor os benefícios, as práticas no Canadá... Isso não podia dar certo. [...] Eu acho que a estratégia que nós utilizamos foi muito vencedora. Eu lembro que o Roger, um dia, antes de embarcar, falou o seguinte: “Quem pode mais, pode menos”. Você tem o porrete na mão, mas você não precisa usar o porrete o tempo inteiro. Vamos fazer um trabalho de aproximação e conquista. Vamos mostrar os nossos valores, sabermos que nós somos diferentes e vamos fazer de uma forma positiva. Se precisar, usamos o porrete.”

Os anglo-saxões têm, do ponto de vista de relações do trabalho, uma relação muito mais protegida do que os Estados Unidos. Fora o principal item econômico, que era a questão do níquel bônus, que era parte da remuneração variável atrelada ao preço do níquel – havia outra questão, que o sindicato tinha que ser consultado e tinha que concordar. Por exemplo, caso um chefe quisesse transferir um trabalhador para uma outra mina, o sindicato tinha que concordar, conforme contou a especialista em F&A.

A diretora da Vale Inco, observou:

“A greve mudou os benefícios dos aposentados no futuro, tentando manter a empresa sustentável. Todas as vezes em que se fazem

mudanças e a relação de emprego fica mais balanceada, pode-se ter impactos assim, pois os sindicatos são muito fortes”.

Ela acredita que a Vale aprendeu que as negociações têm que começar muito antes e é isso o que vem fazendo. Tem que ter muita transparência e presença nos sindicatos. Hoje, a Inco sozinha seria uma empresa com o fluxo de caixa negativo, levando-se em conta os preços de níquel atuais. O que a Vale pretendeu, foi fazer mudanças, cujo viés era transformar a Inco numa empresa sustentável ao longo do tempo. Ela disse também que “não importa a nacionalidade da pessoa que esteja no comando da empresa, ela tem que ter capacidade de tocar o *business*”.

d) Xenofobia

Conforme o gerente de investimentos afirmou em entrevista, claramente os canadenses estavam desapontados por terem sido comprados por uma empresa de Terceiro Mundo. Era evidente. Isso surgia em bate papos informais, de maneira bastante sutil. Leonardo Moretzsohn comentou sobre essa questão:

“Além da questão cultural, tinha a questão do ‘Lá vêm os La Cucaracha, o que é isso?’, Pais do Terceiro Mundo vem aqui. Quem são esses marcianos? Lembro que era muito interessante e você via que éramos marcianos mesmo”.

A especialista em F&A narra um momento bastante crítico durante a greve de 2009:

“A greve tinha aspectos xenofóbicos muito marcados. Tinha um monte de blogs na época. Tinha um onde eles pegavam um trecho do discurso, era o Darth Vader com a voz do Roger Agnelli, com um discurso todo do mal...Era num contexto superagressivo: ‘esses caras vieram lá do Brasil para nos mandar embora’.”

Gustavo Crespo, ex-gerente de orçamento e performance, comentou quando foi perguntado se nas operações também existia xenofobia por parte dos mineradores canadenses:

“Olha, nas operações tinha muito menos. Muito menos. Até porque eles falam menos com o corporativo do Brasil. Então eu quando ia para operação e sentia uma disponibilidade, uma vontade de querer ajudar muito maior do que o corporativo. [...] Pra mim, era os caras querendo ajudar, contribuir, queriam que a gente conhecesse direito as operações deles.”

Na época, Tito Martins, foi o primeiro a se posicionar de forma mais dura, devolvendo as acusações do sindicato. Sendo assim, chamou o responsável do sindicato de xenófobo, dizendo:

“Olha, você me acusa de ser xenófobo, mas a Vale, desde que veio para cá, já criou x empregos, investiu tanto aqui. Xenófobos são vocês que, no fundo, são um sindicato americano que veio para cá. O que vocês estão deixando para esses caras? Eu estou deixando isso.”

Era preciso mostrar, que mesmo havendo umas questões em negociação, que faziam parte de uma pauta de modernização, que a Vale estava deixando no Canadá, uma contribuição efetiva.

5. Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho analisou o processo de aquisição da canadense Inco pela brasileira Vale, com o propósito de contribuir para o entendimento de como diferenças culturais podem afetar o processo de fusões e aquisições a partir de entrevistas com funcionários canadenses e brasileiros que estavam na empresa na época da aquisição e de dados secundários publicados na mídia à época, descreveu-se como ocorreu esse processo, as dificuldades enfrentadas e algumas ações iniciais da Vale.

Verificou-se que a questão cultural foi chave neste processo de aquisição e, mesmo sendo a Vale uma empresa grande e com muito *know-how*, não estava preparada para enfrentar os desafios que vieram desta aquisição. Muitos empregados brasileiros foram enviados ao Canadá, mas poucos deles estavam de fato preparados para essa função. Além da barreira do idioma, o fator cultural foi um dos pontos chave neste processo. Os canadenses não conseguiam entender os atrasos dos brasileiros para as reuniões e consideravam este fato como sendo desrespeitoso. Também foi verificado que muitos canadenses não gostavam de receber ordens de pessoas vindas de uma empresa de Terceiro Mundo. Demorou um tempo para que dessem o devido valor à importância da compra da Inco pela Vale.

O caso ilustra como o processo de F&A internacional deve ser gerido de forma cautelosa, pois envolve indivíduos de culturas muitas vezes bastante diferentes. Se não houver esse cuidado, pode ocorrer um grande impacto na qualidade de vida no trabalho destes colaboradores.

As empresas que fazem uma fusão ou aquisição estão buscando ampliar a sua atuação geográfica, aumentar a sua cadeia de suprimentos, diversificar o portfólio, fazer aporte de tecnologia, maximizar o valor da empresa, trocar expertises entre as empresas envolvidas e obter economia de escala.

A cultura organizacional é gerada dentro da companhia, formada a partir da interação entre os seus colaboradores. Num processo de F&A, é difícil saber qual a cultura que predominará. O mais provável é que haja influências mútuas, e que a empresa adquirida acabe também por se moldar a algumas características e práticas da adquirente. A administração deve atentar para os focos de resistência que houver, assim como valorizar os pontos positivos.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

Um desdobramento desse trabalho poderia ser estudar o melhor planejamento que uma empresa deve tomar ao fazer uma aquisição ou fusão, no que se refere a gestão de pessoas e integração entre as equipes multiculturais, que foi um dos principais problemas encontrados pela Vale Inco neste processo.

Além disso, seria interessante estudar outros casos de empresas de países emergentes que realizaram aquisições de empresas de países desenvolvidos para identificar outras situações de choque cultural e analisar os problemas ocorridos e as soluções encontradas.

6. Referências Bibliográficas

ADMINISTRADORES, 2012. **Em um processo de integração de empresas, nem sempre um mais um é igual a dois.** Disponível em: <http://fusoesaquisicoes.blogspot.com.br/2012/05/em-um-processo-de-integracao-de.html>. Acessado: 28/04/2017

ALVARENGA, D; GASPARIN, G. **Relembre casos de empresas americanas adquiridas por brasileiras.** G1, São Paulo, 16 mar. 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/obama-no-brasil/noticia/2011/03/relembre-casos-de-empresas-americanas-adquiridas-por-brasileiras.html> . Acesso em: 29/04/2017.

BARROS, B. T. (org.). **Fusões, aquisições & parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, B. T. e PRATES, M. A. S. **O Estilo Brasileiro de Administrar.** São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos.** São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

BIGARELLI, B. **Como as multinacionais brasileiras conquistam espaço no exterior.** Época Negócios, 06 nov. 2014. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/10/como-multinacionais-brasileiras-conquistam-espaco-no-exterior.html> . Acessado em: 30/04/2017.

BRASIL, Lei Nº 6.404, de 15 de Dezembro de 1976. **Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/lei6404_1976.htm> Acesso em: 10/março/2013.

CERVO, Amado Luis, BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIARA, M. **Empresas brasileiras agora investem na aquisição de estrangeiras no país.** O Estado de São Paulo, São Paulo, 25 dez. 2011. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,empresas-brasileiras-agora-investem-na-aquisicao-de-estrangeiras-no-pais-imp-,815110> . Acesso em: 29/04/2017

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEPAMPHILIS, D. **Mergers and Acquisitions: All you need to know.** Burlington: Elsevier, 2011.

ELETOBRAS. **Relatório da Administração e de Responsabilidade Social 2009 -** Disponível em: <www.eletronuclear.gov.br> Acesso em 14/06/2013 as 15:00 horas

EVANS, P. et al. **The global challenge: frameworks for international human**

resource management. Boston: McGraw-Hill, 2002.

EVANS, Paul; DOZ, Y. LAURENT, A. **Human resource management in international firms: change globalization, innovation.** Londres: Macmillan, 1989.

FOLHA DE SÃO PAULO, 2017. **Há 20 anos, Vale ia a leilão e consórcio liderado por CSN saía vencedor.** Folha de São Paulo, 06 mai. 2017. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/05/1881419-ha-20-anos-vale-ia-leilao-e-consorcio-liderado-por-csn-saia-vencedor.shtml> . Acessado em: 11/05/2017.

FOLHA ONLINE, 2006. **Vale compra Inco e vira segunda maior mineradora do mundo.** Folha de São Paulo, 24 out. 2006. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u111871.shtml> . Acessado em: 11/05/2017.

FRIAS, M. C. **Inco era insustentável, afirma Agnelli.** Folha de São Paulo, 06 jul. 2010. FURNAS. **Relatório de Administração 2012.** Disponível em: < www.furnas.com.br> Acesso em 17/06/2013

GASPAR, M. **Um recorde incômodo.** Exame, 21 abr. 2010.

GEERT HOFSTEDE. **Cultural Dimensions.** Disponível em: <https://geert-hofstede.com/brazil.html>. Acessado: 22/05/2017

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo, Harbra, 1997. Cap. 19: Fusões, aquisições alavancadas (LBOs), alienação de investimento e falência, Pág. 732-777

HITT, M. A; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira, 2002.

KNOP, Rita de Cácia Rodrigues de Oliveira. **Fusões e Aquisições Como Estratégias Competitivas das Empresas de Telecomunicações: Uma Reflexão Sobre A Tomada De Decisão,** Florianópolis- SC, 2003.

LUNA, Sérgio Vasconcelos de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução.** 2a edição. São Paulo: EDUC, 1999.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. **Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MELO, L. **4 práticas para quebrar o choque de culturas após uma fusão.** Exame.com, São Paulo, 08 fev. 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/4-praticas-para-quebrar-o-choque-de-culturas-em-uma-fusao/> . Acessado em: 29/04/2017.

MINAYO, M.C. S (org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. (Org). **Cultura Organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOVA-SE. **Termina greve da Vale do Rio Doce no Canadá.** Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público Estadual do Ceará, 12 jul. 2010. Disponível em: <http://mova-se.com.br/?action=textoNoticia&ID=1401&menu=1> Acesso em: 27/05/2017.

NUCLEN. **Característica da empresa** Disponível em: <
<http://www.nuclep.gov.br/empresa>>. Acesso em 10/05/2013.

RIBEIRO, A. **Greve da Inco vira ícone para sindicalistas**. Valor, 01 jul. 2010.

ROSSETTI, J. P. **Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 2ª ed. EUA: Jossey-Bass. 1989.

SENN, Larry. Cultura. In: KEY, Stephen L. **Guia Ernest & Young para administração de fusões e aquisições**. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SIMONS SIEGEL D. **Evaluating the Effects of Mergers and Acquisitions on Employees: Evidence from Matched Employer-Employee Data**. Riverside, 2008. p.3-7. Dissertação de Mestrado em Business School of Management. University of Califórnia.

TANURE et al. **Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VALE, 2012. **Vale - Nossa história**. Disponível em:
http://www.vale.com/pt/aboutvale/book-our-history/documents/livro/vale_livro_nossa_historia_cap9.pdf . Acessado: 22/05/2017.

VALE, 2014. **Conheça as operações da Vale no Canadá**. Sobre a Vale, 20 out. 2014. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/conheca-operacoes-vale-canada.aspx> . Acessado em: 11/05/2017.

VERGARA, S. C. **Método de Pesquisa em Administração**. 3º edição. São Paulo, Atlas, 2008.

WAACK, R. S. **Fusões e Aquisições na Indústria Farmacêutica Veterinária**. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, v.07, n.3, p.82-98 julho/setembro. 2000.

Anexo 1: Entrevista analistas e gerentes

Me chamo João Castro, estudante de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e trabalho com o Marcos Lewin, na área de orçamento e performance, especificamente Metais Básicos.

Estou fazendo minha monografia sobre os choques culturais gerados após a aquisição da Inco pela Vale e gostaria de entrevistar algumas pessoas que participaram ativamente ou que presenciaram esse processo. Gostaria de saber se eu poderia lhe entrevistar. Seria algo bem simples e rápido, no máximo 30 minutos. Muito obrigado!

Tema: Choques culturais entre empresas adquirentes e adquiridas: Caso de uma multinacional brasileira.

Tipo de Pesquisa: Entrevista

Perguntas:

1. Você estava presente na época da aquisição da Inco? Qual era sua atribuição na época? Isso impactou de alguma forma sua rotina?
2. Você viu isso como algo que agregaria na sua carreira?
3. Como foi seu primeiro contato com os canadenses/brasileiros?
4. Quais pontos positivos que você considera das duas empresas em destaque, Vale antes da Inco e Inco, que foram importantes para a formação da nova companhia?
5. Quais os principais problemas que ocorreram após a aquisição? Você se recorda de algum problema relacionado a diferença das culturas? Me dê um exemplo de choque cultural inicial.
6. Você acha que cultura da Vale predominou sobre a da Inco? Por que?
7. Depois da greve ocorrida entre 2009 e 2010, no Canadá, como ficou o relacionamento da unidade em questão com esses funcionários? Como seu ambiente de trabalho foi influenciado por este episódio? Como o jornal local tratou do assunto?

8. Como foi percebido quando o Murilo Ferreira se tornou presidente da Inco? E quando ele se tornou CEO da Vale após ter saído da Vale Inco por alguns anos?

9. Hoje em dia, como está a situação do relacionamento entre antiga Inco e Vale? Considera que melhorou ao passar dos anos?

10. O que as duas empresas aprenderam uma com a outra?

11. Para concluir, teria algo a mais que gostaria de complementar que por algum motivo seja importante e eu não tenha tocado?

Anexo 2: Entrevista CFO's

Antes de mais nada, muito obrigado pela sua disponibilidade. A entrevista será sem dúvida o ponto alto do meu trabalho final.

Para torná-la mais produtiva, formulei as perguntas abaixo como um roteiro para a nossa conversa, que poderemos alterá-las à medida que formos evoluindo nos temas.

Tema: Choques culturais entre empresas adquirentes e adquiridas: Caso de uma multinacional brasileira.

Tipo de Pesquisa: Entrevista

Perguntas:

1. Introdução ao Tema

O objetivo do meu trabalho é estudar como a variação de culturas influencia na gestão e nos resultados das empresas. Foquei o trabalho no case da Vale com a INCO pelo fato de ter contato diariamente com os canadenses e querer entender melhor suas diversidades culturais.

2. Processo de Aquisição

Gostaria que você contasse um pouco da história da aquisição. Como que foi esse processo? Aspectos culturais foram considerados? De que forma?

3. Assumindo a empresa

Quais foram as primeiras evidências que havia uma diferença grande de cultura das empresas? Quais eram as principais diferenças? Qual foi sua estratégia para lidar com isso? O que saiu como esperado e o que não?

4. Greve de 2009

Você presenciou uma das maiores greves na história da mineração. É sabido que o sindicato canadense é bastante diferente do brasileiro, lá eles têm bastante força.

Como foi a relação da empresa com o sindicato na época? Quais foram as principais lições que você aprendeu desse processo?

5. Comparação 2006 x Saída / Hoje

Como você compara a cultura da INCO no momento da aquisição para a de quando você saiu da Vale / hoje em dia? Foi feito algum tipo de inventário cultural?

6. Comparação modelo de gestão Vale x Xtrata

Na mesma época, a Xtrata, fez a aquisição da Falcon Bridge, também canadense e adotou um modelo de gestão mais extremista. Analisando a aquisição da Inco hoje, com sua experiência, você teria utilizado a estratégia da Xtrata ou teria mantido a utilizada pela Vale?

7. Lições aprendidas

Quais foram para você as principais lições aprendidas quanto ao tratamento dos aspectos culturais em processos de M&A? De que forma você as utilizou nas empresas que passou?

8. Comparação com outras geografias

O case estudado é de uma empresa brasileira adquirindo uma canadense. Do que foi aprendido, o que vale para uma aquisição em uma outra cultura (alemã, japonesa, marroquina, etc)? E o que deveria que ser tratado caso a caso? Quando que se deve adotar uma postura mais agressiva?

Anexo 3: Entrevista Tito Martins

Antes de mais nada, muito obrigado pela sua disponibilidade. A entrevista será sem dúvida o ponto alto do meu trabalho final.

Para torná-la mais produtiva, formulei as perguntas abaixo como um roteiro para a nossa conversa, que poderemos alterá-las à medida que formos evoluindo nos temas.

Tema: Choques culturais entre empresas adquirentes e adquiridas: Caso de uma multinacional brasileira.

Tipo de Pesquisa: Entrevista

Perguntas:

1. Introdução ao Tema

O objetivo do meu trabalho é estudar como a variação de culturas influencia na gestão e nos resultados das empresas. Foquei o trabalho no case da Vale com a INCO pelo fato de ter contato diariamente com os canadenses e querer entender melhor suas diversidades culturais.

2. Processo de Aquisição

Gostaria que você contasse um pouco da história da aquisição. Como que foi esse processo? Aspectos culturais foram considerados? De que forma?

3. Assumindo a empresa

Quais foram as primeiras evidências que havia uma diferença grande de cultura das empresas? Quais eram as principais diferenças? Qual foi sua estratégia para lidar com isso? O que saiu como esperado e o que não?

4. Greve de 2009

Você presenciou uma das maiores greves na história da mineração. É sabido que o sindicato canadense é bastante diferente do brasileiro, lá eles têm bastante força. Como foi a relação da empresa com o sindicato na época? Quais foram as principais lições que você aprendeu desse processo?

5. Comparação 2006 x 2012

Como você compara a cultura da INCO no momento da aquisição para a de quando você saiu da Vale? Foi feito algum tipo de inventário cultural?

6. Comparação modelo de gestão Vale x Xtrata

Na mesma época, a Xtrata, fez a aquisição da Falcon Bridge, também canadense e adotou um modelo de gestão mais extremista. Analisando a aquisição da Inco hoje, com sua experiência, você teria utilizado a estratégia da Xtrata ou teria mantido a utilizada pela Vale?

7. Lições aprendidas

Quais foram para você as principais lições aprendidas quanto ao tratamento dos aspectos culturais em processos de M&A? De que forma você as utiliza na Votarantim Metais com as operações da MILPO no Perú?

8. Comparação com outras geografias

O case estudado é de uma empresa brasileira adquirindo uma canadense. Do que foi aprendido, o que vale para uma aquisição em uma outra cultura (alemã, japonesa, marroquina, etc)? E o que deveria que ser tratado caso a caso? Quando que se deve adotar uma postura mais agressiva?