



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

OVER MANUEL MONTES CAUSIL

FRAMEWORK DE AQUISIÇÃO ENTRE EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS
INCLUINDO A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA

Recife

2018

OVER MANUEL MONTES CAUSIL

**FRAMEWORK DE AQUISIÇÃO ENTRE EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS
INCLUINDO A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA**

Dissertação de Mestrado apresentada à UFPE para a obtenção de grau de Mestre como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gerência da Produção

Orientadora: Prof^ª. D.Sc. Danielle Costa Morais.

Recife

2018

Catálogo na fonte
Bibliotecária Valdicéa Alves, CRB-4 / 1260.

M779f Montes Causil, Over Manuel.
Framework de aquisição entre empresas agroindustriais incluindo a
responsabilidade socioambiental corporativa. / Over Manuel Montes Causil -
2018.
102 folhas, Il.; Tabs.; Abr. e Sigl.

Orientadora: Prof^a. D.Sc. Danielle Costa Morais.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2018.
Inclui Referências.

1. Engenharia de Produção. 2. Negociação. 3. Aquisição. 4. Responsabilida-
de socioambiental corporativa. I. Morais, Danielle Costa. (Orientadora). II Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.)

BCTG/2019 - 107

OVER MANUEL MONTES CAUSIL

**FRAMEWORK DE AQUISIÇÃO ENTRE EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS
INCLUINDO A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção

Aprovada em: 17 /dezembro /2018

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. D.Sc Danielle Costa Morais, Doutora (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco

Prof^ª. Dr^a Denise Dumke de Medeiros, Docteur (Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr^o André de Souza Melo, Doutor (Examinador Externo)

Universidade Federal Rural de Pernambuco

A Leticia Causil e Over Montes, meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela sabedoria e fortaleza para culminar esta etapa da minha vida em uma cultura e idioma diferente.

A minha orientadora, Prof^a. Danielle Costa Morais, pelo apoio acadêmico e generosidade em compartilhar seus conhecimentos, por sua atenção e confiança para a realização desta pesquisa.

À Universidade Federal de Pernambuco pela oportunidade de fazer meus estudos acadêmicos de pós-graduação.

Ao PPGEP/UFPE, em especial aos professores pelos ensinamentos, e a secretaria pelo apoio nas questões administrativas.

Ao DNW e colegas de laboratório pelas sugestões.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001"

RESUMO

Os processos de aquisição, junto com outras formas de alianças estratégicas entre empresas, são metodologias proativas de administração que visam aumentar o valor dos acionistas, entrar em novos mercados e obter tecnologias avançadas. As aquisições podem ser definidas como um processo corporativo estratégico em busca da obtenção de vantagens corporativas, em resposta às mudanças do mercado e da globalização. No entanto, os assuntos de responsabilidade socioambiental não são amplamente considerados como fatores críticos de sucesso nas atuais metodologias de aquisições e não são levadas em consideração em processos *due diligence* dentro do processo de aquisição. Dessa forma, o principal objetivo da pesquisa foi propor um framework do processo de negociação para aquisições entre empresas agroindustriais incluindo a responsabilidade corporativa socioambiental como assunto da negociação, alinhado com outros fatores como, por exemplo, o preço das aquisições. As questões ambientais são fatores críticos de sucesso que podem ser utilizados no processo de barganha da negociação. Conclui-se que as empresas com programas de responsabilidade socioambiental podem aumentar seu valor econômico em processos de negociação estratégica, quando a empresa adquirente percebe a implementação de programas socioambientalmente responsáveis como um recurso de sucesso para obter vantagem corporativa.

Palavras-chave: Negociação. Aquisição. Responsabilidade socioambiental corporativa.

ABSTRACT

Acquisitions processes along with other forms of strategic alliances between companies are proactive management methodologies to increase shareholder value, enter new markets, and obtain advanced technologies. Acquisitions can be defined as a strategic corporate process of group decision-making in search of corporate advantage to increase the economic value of a company and its shareholders and they are a response to the changes of the market and globalization. With the support of a methodology of elaboration of models, the main objective of the research was to create and to propose a framework of the process of negotiation in environments of acquisitions of agro industrial companies including the corporate responsibility. To achieve the result, a business acquisition procedure was first proposed. Social-environmental responsibility issues are not widely considered critical success factors in current procurement methodologies and are not taken into account in due diligence processes within the procurement process. With regard to the negotiation, it was possible to propose a negotiation structure in procurement environments, including socio-environmental responsibility as a negotiation subject along with other factors, for example the price of acquisitions. Environmental issues are a critical success factor that can be used in the negotiation bargaining process. It is concluded that companies with social responsible or ecological responsible programs can increase their economic value in strategic negotiation processes, that is, when the acquiring company sees the implementation of ecologically responsible programs as a successful resource for corporate advantage.

Keywords: Negotiation. Acquisition. Green supply chain management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Processo de Pesquisa	18
Figura 2 - Construção de Modelos com Refinamentos Sucessivos.....	19
Figura 3 - Framework da Metodologia.....	20
Figura 4 - Ambiente geral enfrentado pelas Empresas.....	23
Figura 5 - Processo de Administração da Estratégia	23
Figura 6 - Vantagem Competitiva e o Desempenho da Empresa.....	24
Figura 7 - Processo de Administração e Gestão da Estratégia	25
Figura 8 - Abordagem da Estratégia.....	25
Figura 9 - Tipos de Vínculos entre Empresas.....	32
Figura 10 - Modelo de Estratégia de Fusões	33
Figura 11 - Modelo de Estratégia de Aquisição	34
Figura 12 - Modelo Geral do Processo Estratégico de Tomada de Decisão	38
Figura 13 - Classificação dos tipos de Negociação	42
Figura 14 - Evolução da Responsabilidade Socioambiental	47
Figura 15 - Transações de aquisições no Brasil desde 1989 até 2017.....	58
Figura 16 - Procedimento de Processo de Aquisição	68
Figura 17 - Framework da Negociação em processo de Aquisições.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Hipóteses que discutem a eficiência e os ganhos em Fusões e Aquisições	28
Tabela 2 - Objetivos das Alianças, Fusões e Aquisições.	34
Tabela 3 - Vantagens das Aquisições	35
Tabela 4 - Fatores Estratégicos no Processo de Aquisição	40
Tabela 5 - Fases da Negociação	41
Tabela 6 - Classificação da Agroindústria.....	52
Tabela 7 - Total acumulado de transações por setor em Brasil de 1998 até 2017.....	59
Tabela 8 - Sustentabilidade na Indústria de Carne bovina	62
Tabela 9 - Escala de avaliação da RSC	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AS	Agentes de Software
CV	Ciclo de vida
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.
ENS	Sistemas eletrônicos de negociação
F&A	Fusões e Aquisições
FAO	Organização para as Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
GSCM	<i>Green Supply Chain Management.</i>
KMPG	<i>Klynveld Peat Marwick Goerdeler</i>
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i>
MAPA	Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento.
MMA	Ministério do Meio Ambiente
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P+L	Produção mais limpa
RBV	Visão baseada em Recursos
RSC	Responsabilidade Socioambiental Corporativa
SI	Sistemas de Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Justificativa	16
1.2	Objetivos do trabalho	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	Metodologia	18
1.4	Estrutura da Dissertação	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1	Administração estratégica e Estratégias	22
2.1.1	Processo de administração de estratégia.....	23
2.1.2	Tipos de estratégias.....	25
2.1.2.1	<i>Estratégias no nível do negócio</i>	25
2.1.2.2	<i>Estratégia no nível corporativo</i>	26
2.1.3	Vantagens competitivas	26
2.2	Associações entre empresas: Aquisições, Fusões, Joint-Ventures	27
2.2.1	Principais características das Aquisições, Fusões e Alianças.....	30
2.2.2	Definições Aquisições, Fusões e <i>Joint-ventures</i>	31
2.2.3	Objetivos das alianças, fusões e aquisições	34
2.2.4	Categorias ou tipo de aquisições.....	35
2.2.4.1	<i>Aquisições horizontais</i>	36
2.2.4.2	<i>Aquisições verticais</i>	36
2.2.4.3	<i>Aquisições realacionadas</i>	36
2.2.4.4	<i>Aquisições por conglomerados</i>	36
2.2.4.5	<i>Aquisições internacionais</i>	36

2.2.5	Processo Estratégico de tomada de decisão em fusões e aquisições.	36
2.2.5.1	<i>Processo de tomada de decisão</i>	37
2.2.5.2	<i>Fatores ou critérios de seleção em processos de aquisições</i>	38
2.3	Negociação	39
2.3.1	Princípios gerais e definição da Negociação.	39
2.3.2	Etapas do processo de Negociação	41
2.3.3	Tipos de Negociação.....	41
2.3.3.1	<i>Negociação distributiva</i>	42
2.3.3.2	<i>Negociação integrativa</i>	42
2.3.3.3	<i>Coalizão</i>	42
2.3.4	Sistemas eletrônicos de Negociação e Agentes de Software.....	43
2.3.5	Equipes de Negociação	43
2.4	Abordagem da Responsabilidade Socioambiental:	44
2.5	Agroindústria	49
2.6	Revisão de literatura	51
2.7	Considerações finais do capítulo	56
3	AS AQUISIÇÕES E O SETOR AGROINDUSTRIAL NO BRASIL	57
3.1	Aquisições no Brasil	57
3.2	Agroindústria Alimentícia no Brasil	58
3.3	Sustentabilidade na Agroindústria	60
3.4	Políticas ou abordagens ambientais na agroindústria	61
3.5	Considerações finais do capítulo	64
4	FRAMEWORK DE NEGOCIAÇÃO EN EMRESAS AGROINDUSTRIAIS INCLUINDO A RSC	66
4.1	Procedimento de Aquisições Corporativas estratégicas	66
4.1.1	Estágio 1: Planejamento Corporativo Estratégico	68
4.1.2	Estágio 2: Planejar e Formular a Aquisição.	69

4.1.3	Estágio 3: Pré-aquisição	70
4.1.3.1	<i>Localizar</i>	70
4.1.3.2	<i>Avaliar</i>	71
4.1.4	Estágio 4: Negociação do processo de Aquisição	73
4.1.4.1	<i>Modelo de negociação</i>	73
4.1.5	Estágio 5: Pós-Aquisição	74
4.2	Atores presentes no processo de aquisições	74
4.3	Contexto e comportamento da Negociação em Aquisição	78
4.4	Fatores Ambientais ou Responsabilidade Socioambiental Corporativa.	79
4.5	Ilustração do Framework de negociação em processo de Aquisições	80
4.5.1	Planejamento Corporativo	81
4.5.2	Planejamento da Aquisição.....	82
4.5.3	Modelo Negociação para Empresa Adquirente.	83
4.5.4	Acordo e integração	86
4.6	Discussões gerais do capítulo	86
4.7	Considerações finais	88
5	CONCLUSÕES	89
5.1	Conclusões	89
5.2	Limitações e dificuldades	91
5.3	Sugestões para futuros trabalhos	91
	REFERÊNCIAS	92

1 INTRODUÇÃO

Nos anos 90 aumentou-se as alianças estratégicas entre as empresas (LYONS, 1991). O crescimento e a aparição desse modelo são atribuídos à globalização do mercado e da metodologia proativa adotada pelos gerentes das empresas que estavam em busca de mudar a metodologia reativa do modelo econômico. Entende-se por metodologias reativas em administração a tomada de decisões depois que os gerentes percebem mudanças no mercado. Por outro lado, uma metodologia proativa de decisão refere-se à tomada de decisão antecipadamente ou quando os decisores agem antes que ocorra um problema. As alianças estratégicas são uma resposta de modo cooperativo entre organizações para enfrentar as mudanças do mercado.

De acordo com *PriceWaterhouseCoopers*, PWC-Brasil (2018), no primeiro semestre de 2018 foram anunciadas 360 transações, volume 3% superior ao mesmo período do ano de 2017, com 349 transações. Adicionam que 69% dos investidores se concentraram na região Sudeste, 12% na região Sul, 7% no Nordeste, por último se situam 4% e 1% nas regiões Centro-Oeste e Norte, respectivamente. Transações fora do Brasil representam 7% do total de transações concluídas.

Embora os termos de fusões e aquisições possam parecer semelhantes, eles têm diferenças. De forma geral, Pasin e Martelanc (2017) afirmam que a diferença entre os termos de Fusão e Aquisição é que na fusão se tem realmente uma mistura de duas ou mais companhias, por outro lado, nas aquisições busca-se assegurar o controle sob uma determinada empresa por parte da empresa adquirente, mas sem englobar a empresa adquirida dentro da empresa adquirente. Nas aquisições, o negócio se realiza entre os acionistas das empresas adquiridas e adquirente, e os mesmos acionistas tem direito de vender ou não suas ações segundo lhes agrade a oferta de aquisição da empresa compradora. O termo fusões e aquisições, é conhecido na literatura portuguesa pela sigla F&A, e por M&A na literatura inglesa, por seu significado *Mergers and Acquisitions*.

Os processos de mudanças envolvendo fusões e aquisições possuem diversos formatos e conceitos na literatura, os quais serão mais detalhadas nos próximos capítulos deste trabalho. As principais finalidades desse tipo de associação entre empresas variam de acordo com os objetivos organizacionais. Na literatura, comumente se apresenta que as aquisições permitem resolver deficiências ou carências tanto em termos mercadológicos e inovação tecnológica ou de talentos para a gestão do empreendimento. Além disso, este tipo de associação pode ser

uma alternativa de crescimento da empresa e permite eliminar riscos inerentes no planejamento e desenvolvimento de novos projetos ou produtos, montagem de estabelecimentos próprios em novos segmentos do mercado, buscar um aprendizado organizacional ou bloquear o ingresso de um competidor mais forte (YOSHINO e SRINIVASA, 1995; LI, QIAN e QIAN, 2013; PASIN e MARTELANC, 2017).

Desde o ponto de vista da empresa adquirida, existem dois fatores que levam os gestores a se interessarem em vender. O primeiro refere-se a obstáculos para a empresa se expandir, como queda nas vendas e dificuldades para encontrar apoio financeiro. A segunda trata de motivações pessoais dos gerentes (LAMB, BECKER e NUNES, 2017).

O processo de tomada de decisão sob as aquisições pode ser classificado como um processo de decisão em grupo e negociação, levando em consideração que é necessário um consenso entre os acionistas da empresa adquirente para proceder com a compra de uma empresa, analogamente, tem que haver um consenso entre os acionistas de uma empresa objetivo para iniciar o processo de venda da organização. Segundo De Almeida (2013), mesmo em decisões individuais, o decisor pode sofrer a influência de diversos outros atores no processo decisório, prevalecendo os valores do decisor, por outro lado, nas decisões coletivas, o importante é o posicionamento e a maturidade dos membros do grupo.

Adam e Goldsmith (1996) afirmam que as situações para a tomada de decisão de uma aliança entre empresas podem vir de passos estratégicos amplamente avaliados e mensurados pelos participantes, um simples movimento oportunista de última hora, por uma falência iminente ou uma satisfação pessoal para controlar uma imagem ou marca. Já de acordo com Passim e Martelanc (2017), as empresas que se deparam com uma situação de aquisição tipicamente tem duas situações: uma definida sobre a perspectiva estratégica de crescimento da empresa e a outra quando há uma influência externa, tal como uma proposta de venda ou fusão. Finalmente, Lamb, Becker e Nunes (2017) afirmam que motivações pessoais dos empreendedores fazem parte das situações de tomada de decisão desse tipo de associação ou estruturação de empresas.

Por outro lado, a deterioração do meio ambiente é considerada um importante causador de conflito socioambiental no mundo. Welford (2003) afirma que as preocupações ambientais se tornaram tão grandes que os legisladores, reguladores, decisores políticos, dentre outros, deram às questões ambientais uma maior prioridade entre as áreas políticas concorrentes e é difícil avaliar com precisão quando a nova ênfase socioambiental que se observa na sociedade contemporânea começou a prejudicar diretamente os negócios.

Analisar esses fatores ambientais poderia ser importante porque eles, além de diminuir custos de processo nas empresas do setor agroindustrial, poderiam trazer ganhos corporativos, por exemplo, aumentariam a imagem da empresa diante os clientes e aumentariam o valor da companhia.

Contudo, deseja-se analisar se nas aquisições entre empresas do setor agroindustrial são levados em considerações os fatores ambientais. Os fatores ambientais podem causar o sucesso ou fracasso em uma negociação? A execução ou implantação de políticas ambientais aumentam o valor do negócio no momento de uma negociação? Estas são algumas das perguntas motivadoras desta pesquisa.

Dessa forma, este trabalho propõe um framework do processo de negociação para aquisição entre empresas do setor agroindustrial que leve em consideração os fatores ambientais.

1.1 Justificativa

Nos últimos anos, o setor privado tem enfrentado uma mudança na promoção e preservação dos recursos ambientais e recursos hídricos, passando de agente degradador de recursos para agente chave na governança dos mesmos, além de ajudar a promover o seu uso eficiente. Segundo Empinotti e Jacobi (2013), a mudança foi devido à escassez dos recursos em algumas regiões do mundo, além das altas expectativas dos consumidores e investidores com relação à responsabilidade socioambiental das indústrias.

As aquisições entre as organizações tiveram o auge nas últimas décadas (Lyons, 1991; Yoshino e Srinivasa, 1995; Li, Qian e Qian, 2013). Essas alianças entre empresas permitiram o compartilhamento de recursos e riscos, ganho e permanência no mercado. O sucesso ou fracasso das aquisições é um assunto tratado por muitos autores, devido que a simples manobra de fazer uma aquisição não garante a maximização do valor da sinergia. Gauham (2007); Lamb, Becker e Nunes (2017) apontam que a chance de um processo de aquisição ter bons resultados depende da estratégia e o enfoque ou abordagem integrativo ou por uma combinação de fatores. Segundo Dhir e Mital (2012), um retorno negativo das aquisições para os acionistas pode ser explicado pelo excesso de confiança por parte do CEO da empresa adquirente, além de outros vieses que podem acometer o CEO ao empreender uma atividade de aquisição.

O fracasso nas operações de aquisições traz perda de valor e desgaste por parte de todos os envolvidos, muitas vezes imensuráveis e irretiráveis. Gauham (2007) acrescenta que para

mitigar esse risco é necessária a participação de assessores legais, econômico-financeiro e empresas de consultoria.

Indiferentemente, a situação de tomada de decisão é um resultado da estratégia, influenciada pelos fatores externos ou pelas motivações pessoais de gerentes, CEO das companhias adquirentes. Trabalhos estudados carecem de modelos sistemáticos de mensuração, portanto, eles não podem fornecer uma imagem holística e cada empresa terá uma maneira diferente de valorizar os atributos que mais deseja na empresa que pretenda adquirir (GAUHAM, 2007; PASIN e MARTELANC, 2017; TANG e HSU, 2018).

Por outro lado, o processo de aquisição na literatura são descritos ou definidos de forma diferente, (ASHKENAS, DEMONACO e FRANCIS, 1998; SCHULER e JACSON, 2001; PICOT, 2002; GALPIN e HERNDON, 2007). Embora as estruturas do processo de aquisição sejam similares entre Picot (2002) e Galpin e Herndon (2007), os últimos autores sugerem dar uma visão mais estratégica do negócio com o estágio de formulação da aquisição. Depois de analisar esses modelos, conclui-se que eles não aplicam clara ou diretamente as questões ambientais das organizações, além de ser uma estrutura rígida e metódica que não permite incorporar as preferências dos administradores do processo de aquisição e integração das companhias. Além disso, a literatura atual apresenta poucas referências sobre modelos de negociação que incluam ou analisem os fatores ambientais presentes em uma negociação e como eles podem interferir no sucesso do processo. Desta forma, este trabalho propõe um *framework* de suporte para os tomadores de decisão que estão em procura de vantagem competitivas para a criação de valor e, por conseguinte, um aumento econômico no processo de aquisições, levando em consideração os fatores ambientais das empresas agroindustriais. Ademais, se acredita que este procedimento aumentaria a eficácia do processo de negociação.

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivo geral

Propor um *framework* de negociação para aquisição entre empresas do setor agroindustrial incorporando os fatores socioambientais.

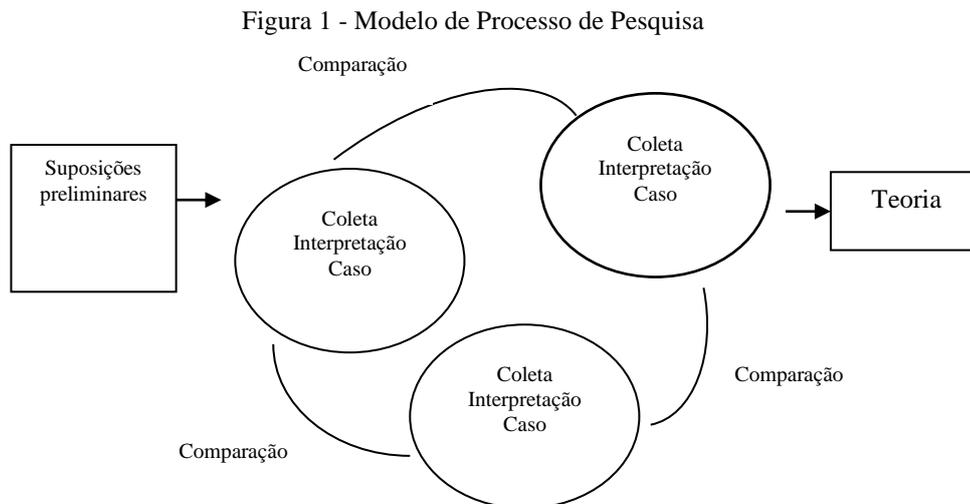
1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar os modelos de negociação entre empresas e suas características importantes ou relevantes.

- ✓ Analisar os fatores socioambientais que poderiam ser inclusos em negociações do setor agroindustrial.
- ✓ Avaliar o impacto desses fatores no sucesso da negociação.
- ✓ Ilustrar a aplicação de framework proposto

1.3 Metodologia

A metodologia utilizada na elaboração da dissertação foi descritiva com uma abordagem qualitativa-quantitativa, pois o objetivo é propor um framework de negociação que inclua os fatores ambientais no processo de aquisição de empresas agroindustriais. De acordo com Godoy (1995), o estudo qualitativo pode ser realizado através da pesquisa documental. Flick (2005) propõe uma metodologia cíclica de construção de modelos de pesquisa, onde primeiramente são feitas suposições preliminares, depois têm as etapas de comparações sucessivas onde são coletados dados e interpreta-se eles às vezes necessárias até obter uma teoria, esse modelo se ilustra na *Figura 1 - Modelo de Processo de Pesquisa* Figura 1.

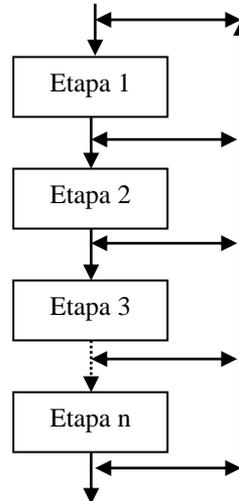


Fonte: adaptado de Flick, 2005.

De Almeida (2013), apresenta uma metodologia de construção de modelos com refinamentos sucessivos que permite que passe por uma etapa de forma não conclusiva para que volte a ela posteriormente, com visão e informações obtidas em etapas seguintes. Essa metodologia é mostrada na Figura 2. O autor afirma que esse retorno de etapas posteriores permite ou possibilita um enriquecimento que trará melhores resultados, quando da elaboração final da etapa, além disso, essa abordagem está ligada ao processo criativo da modelagem. O processo criativo permite inserir no modelo um enriquecimento em qualquer

momento e retornar a uma etapa anterior quando seja necessário. Na construção de modelos com etapas rígidas ou inflexíveis não é possível fluir a parte criativa, acrescenta o mesmo autor.

Figura 2 - Construção de Modelos com Refinamentos Sucessivos.



Fonte: De Almeida, (2013, p. 147).

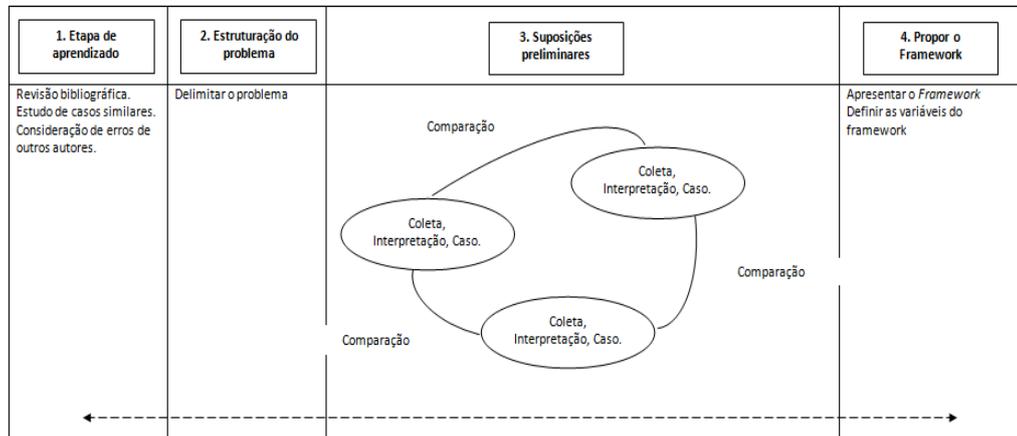
O procedimento utilizado nesta pesquisa para atingir o objetivo proposto e conseguir os resultados esperados consistiu em uma adaptação da metodologia cíclica de construção de modelos de pesquisa proposto por Flick (2005), e da metodologia de construção de modelo com refinamento sucessivo citado em De Almeida (2013). A Figura 3 apresenta o procedimento adotado por esta pesquisa, realizado em quatro etapas como ilustrado na parte superior figura. Na etapa inicial ou estágio de aprendizado, caracterizou pela revisão bibliográfica do assunto em questão em base de dados reconhecido como *Scopus*, *Web Science e Science Direct*, além de livros de autores reconhecidas na área. Algumas das palavras chaves usadas foram *Acquisition*, *environmental*, *negotiation*.

A revisão da literatura foi importante para detectar conceitos chaves, dar ideias sobre os métodos de coleta de dados e o análise deles, considerar os erros dos outros autores, conhecer diferentes maneiras de abordar o problema. A revisão de literatura é importante para entender melhor o problema, considerar os avanços de outros autores no mesmo assunto (SAMPLERI, COLLADO e LUCIO, 2010).

Com o aprendizado adquirido na etapa de anterior, foi estruturado e delimitado o problema em estudo. Seguidamente, com o apoio da coleta de dados, interpretação e comparação entre eles, foram levantadas considerações preliminares até conseguir a teoria e propor o framework de negociação com os fatores ambientais. A Linha pontilhada na parte

inferior da figura com setas na parte direita e esquerda indicam que durante uma etapa pode-se revisar uma etapa anterior.

Figura 3 - Framework da Metodologia.



Fonte: O autor.

É importante destacar que o refinamento sucessivo e a abordagem flexível na construção do *framework* respeitaram o conhecimento e fundamento científico característicos das pesquisas, ou seja, a metodologia proposta seguiu os padrões científicos estabelecidos. Depois de propor o modelo teórico, para exemplificar, foi feita uma simulação com uma empresa não real.

1.4 Estrutura da Dissertação

Este trabalho está dividido em 5 capítulos, incluindo a presente introdução onde foram expostas de forma ampla os pontos de relevância, os objetivos principais e específicos e a metodologia empregada na pesquisa.

O capítulo 2, apresenta o referencial teórico usado para nortear o estudo. Foram tratados conceitos chaves como estratégias de administração, fundamentos teóricos de aquisição e outros tipos de associações entre empresas como fusões e alianças estratégicas, seguindo com os fundamentos de negociação e, para fechar o capítulo, se faz uma breve revisão de literatura do tema em questão, que busca explicar os avanços literários e as abordagens dos fatores ou políticas ambientais no tema de competitividade, sustentabilidade e a influência delas no valor das aquisições.

O capítulo 3 caracteriza a situação das aquisições em Brasil, enfatizando as aquisições do setor do agronegócio e a situação atual da agroindústria. Por último, neste capítulo apresenta as abordagens dos problemas ambientais.

No capítulo 4, é desenvolvido um modelo teórico para o procedimento de negociação entre empresas do setor agroindustrial. O modelo inclui uma etapa inicial de planejamento corporativo e a responsabilidade socioambiental corporativa como assunto de negociação.

Por último, no capítulo 5 destacam-se as conclusões gerais da pesquisa, limitações e recomendações para futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tratará de conceitos gerais relacionados a estratégias, fusões, aquisições e alianças estratégicas ou *joint-ventures*, negociações, responsabilidade socioambiental corporativa e agroindústria. Esses conceitos são termos chaves para o entendimento da dissertação.

2.1 Administração estratégica e Estratégias

A definição dos objetivos da companhia, os objetivos de desempenho, escolher e executar uma estratégia que ofereça bons resultados financeiros para a empresa, são alguns das tarefas dos administradores ou diretivos das empresas (THOMPSON, GAMBLE, PETERAF e STRICKLAND, 2012). A gestão da administração estratégica busca a compreensão necessária para criar uma cooperação adequada e sugerir como essa estratégia deve se desenvolver ao longo do tempo, além de fazer a seleção de parceiros adequados cujos objetivos sejam compatíveis.

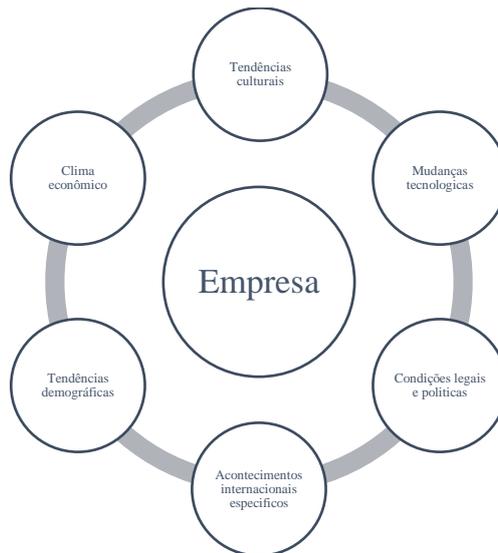
Calabrese e Costa (2015) dizem que a formulação da estratégia da empresa é um processo de tomada de decisão baseado em processos cognitivos humanos e organizacionais, com o objetivo de alcançar o sucesso de mercado. A inovação é um esforço difícil. O caminho da estratégia para o desempenho efetivo é complexo e cheio de obstáculos para os líderes e são as cognições dos líderes da empresa que formam a base das estratégias. Os mesmos autores adicionam que os fatores cognitivos que afetam a elaboração de estratégias incluem: racionalidade limitada dos líderes, seu conhecimento e experiência, sua lógica dominante, sua atitude em aproveitar oportunidades de mercado. Além disso, fatores sociais e limitações de recursos também afetam a elaboração de estratégias.

O pensamento estratégico transcende o tempo, o espaço e os recursos para oferecer soluções inovadoras para questões complicadas e desconcertantes que uma empresa enfrenta em sua arena competitiva. Como tal, o pensamento estratégico tem várias qualidades inter-relacionadas, incluindo uma orientação de longo prazo, uma abordagem sistêmica e integrativa para a resolução de problemas e criatividade. Além disso, o pensamento estratégico se concentra em visualizar o futuro antes que ele aconteça, um processo que implica a construção e consideração de diferentes cenários (ZAHRA e NAMBISAN, 2012).

Concordando com Lendel, Soviar e Vodak, (2015), é importante e fundamental que a estratégia esteja ligada com a missão e objetivos da empresa para ajudar a direcionar corretamente o negócio e preparar mudanças inevitáveis e riscos de caráter vários. A

estratégia deve melhorar o desempenho das partes envolvidas e para isso é necessário trazer um pensamento estratégico, caracterizado por uma análise de ambiente, prontidão para mudanças, integração, concentração de recursos de cooperação e aprendizagem contínua. A Figura 4 apresenta o ambiente geral enfrentado pelas empresas.

Figura 4 - Ambiente geral enfrentado pelas Empresas.



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly, (2011).

2.1.1 Processo de administração de estratégia

A estratégia da companhia consiste nos movimentos competitivos e gestão de negócios empregados para expandir os negócios, atrair e satisfazer os consumidores e competir com sucesso por meio de operações que trabalham em direção às metas organizacionais. A estratégia representa atividades da empresa que se encaixam ou uma teoria para criar vantagens competitivas, quando essa estratégia é acompanhada de atividades que criam, geram e capturam valor, a empresa se torna mais competitiva (LLORET, 2016). A Figura 5 apresenta o processo de administração da estratégia.

Figura 5 - Processo de Administração da Estratégia.



Fonte: Adaptada de Barney e Sterly, (2011).

Conforme Thompson, Peteraf, Gamble e Strickland (2012), o processo de administração estratégica, depois de executar a estratégia, deve-se ter uma fase de avaliação onde se supervisem os avanços, se avaliem o desempenho e se tomem medidas corretivas. Com essa fase, busca-se examinar se a estratégia da empresa supera os três testes de uma estratégia vencedora (bom ajuste, vantagem competitiva, desempenho sólido) para decidir se a estratégia usada deve ser mantida ou mudada. Os autores acrescentam que o processo de administração de estratégias é um processo contínuo e leva a uma grande aprendizagem institucional.

Por outro lado, Barney e Hesterly (2011) afirmam que a correlação entre medidas econômicas e financeiras de vantagem competitiva são altas. As medidas econômicas de vantagem competitiva comparam o nível de retorno de uma empresa com seu custo do capital em vez de com o nível médio de retorno do setor. A Figura 6 relaciona a vantagem competitiva, desempenho financeiro e desempenho econômico.

Figura 6 - Vantagem Competitiva e o Desempenho da Empresa.



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly, (2011).

Analisando o processo da administração da estratégia e a relação das vantagens competitivas com o desempenho financeiro e econômico, pode-se apresentar um esquema de administração e gestão da estratégia, incluindo a fase de avaliação da estratégia executada, como se apresenta na Figura 7 acrescentando a fase de avaliação da estratégia, se tem resultados dos critérios necessários para a tomada de decisões e decidir depois da análise se o administrador ou os responsáveis pela estratégia mudam completamente a estratégia, tomam medidas corretivas ou simplesmente continuam com a estratégia executada.

Figura 7 - Processo de Administração e Gestão da Estratégia.



Fonte: O autor.

Com relação à missão da empresa, ela descreve sua atividade e o propósito dos negócios atuais. Os objetivos são as metas de desempenho da organização, ou seja, os resultados que a companhia quer atingir. Por outro lado, a visão estratégica define as aspirações da administração ao longo prazo, ela descreve o horizonte do negócio.

2.1.2 Tipos de estratégias

Depois da análise do ambiente e da análise interna, o passo a seguir é a escolha de estratégia. As estratégias podem ser classificadas em duas abordagens: as estratégias de negócio e as estratégias corporativas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). A Figura 8 apresenta as principais estratégias no nível de negócio e no nível corporativo.

Figura 8 - Abordagem da Estratégia.



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly, (2011).

2.1.2.1 Estratégias no nível de negócio

É um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados e produtos específicos.

2.1.2.2 Estratégias no nível corporativo

Especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos.

2.1.3 Vantagens competitivas

Uma empresa tem vantagens competitivas quando implanta ou executa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosas demais para imitar. Gracioli *et al* (2012) adicionam que as vantagens competitivas lhe garantem posições competitivas superiores sobre os concorrentes e que em ambientes dinâmicos as empresas devem focalizar cada vez mais estratégias para a renovação das vantagens.

O estudo da estratégia para o ganho da vantagem competitiva pode ser dividido em duas abordagens. A abordagem proposta por Porter (1980), cuja proposição é baseada na perspectiva das forças competitivas, introduzindo os termos de barreiras de entrada, barreiras de saída e barreiras de mobilidade; e a abordagem proposta por Barney (1991), Peteraf (1993), dentre outros, onde se propõe o termo barreiras de posição de recursos. Essa segunda abordagem tem uma visão baseada em recursos, termo conhecido como RBV por sua sigla em inglês, ou VBR em português, a qual postula que as empresas atingem desempenho superior com relação ao concorrente ao desenvolver habilidades e possuir recursos de difícil imitação.

A proposição central da visão baseada em recursos é que a fonte da vantagem competitiva encontra-se primeiramente nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e, em segundo lugar, na estrutura das indústrias na qual elas se posicionam. Segundo a teoria neoclássica, a vantagem competitiva, definida como um resultado consistentemente superior à média, era um epifenômeno ocasionado por um acidente excepcional, ou uma imperfeição temporária do funcionamento dos mercados.

As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são assim identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. (VASCONCELO e CYRINO, 2000)

A finalidade de toda escolha e execução de estratégia é ganhar uma vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2011) dizem que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes; o valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos ou serviços e o custo econômico desses custos os serviços. Embora, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais. Então, a vantagem competitiva, associada proporcionalmente com o valor econômico criado, está em função do benefício total percebido pelo consumidor por um produto ou serviço e o custo total desse produto ou serviço.

2.2 Associações entre empresas: Aquisições, Fusões, Joint-Ventures

O assunto das alianças, fusões e aquisições tem cada vez mais importância no mundo empresarial e comercial. A globalização dos mercados, a alta velocidade do fluxo de informação entre empresas e a busca de melhores práticas ou modelos das indústrias que conduzem ao desempenho superior são fatores que focam a um contínuo e dinâmico desenvolvimento das alianças, fusões e aquisições entre empresas.

Conforme Camargo e Barbosa (2009), sua origem teórica se fundamenta nas diversas teorias que explicam a origem e o crescimento da firma. Trata-se de uma das atividades empresariais mais impactantes (para funcionários, empresa, sociedade etc.), cujas consequências e desdobramentos empíricos ainda não estão totalmente explicados por teorias e regras no meio acadêmico. Agregam ademais que existe um conjunto de teorias que abordam algum aspecto do assunto, derivadas da teoria da firma e da agência. Weston (1994) apresenta cinco teorias diferentes que explicam a atividade de F&A e que são argumentadas na Tabela 1.

Jensen e Ruback (1983), constaram que as F&A criam valor econômico para os acionistas a partir de oportunidades de utilizarem recursos específicos, que só poderiam ser obtidos por meio das Fusões e Aquisições. Para Barney (1991), as F&A criam valor para o acionista somente quando as empresas conseguem duplicar as sinergias e fluxo de caixa resultante da expectativa da união das empresas.

Tabela 1 - Hipóteses que discutem a eficiência e os ganhos em Fusões e Aquisições.

Hipóteses	Argumento teórico
Hipóteses de Eficiência	Uma F&A tanto pode melhorar o desempenho de uma empresa como produzir uma empresa mais eficiente, devido à obtenção de algum tipo de sinergia.
Hipóteses de Informação	Efeito de curto prazo causado na cotação das ações das empresas envolvidas no mercado, que tentam incorporar ao preço o resultado ou desdobramento da união.
Hipóteses da Agência	As F&A podem ser um mecanismo para minimizar os problemas e custos de agência.
Hipóteses do Poder de Mercado	Se as economias esperadas pela F&A não ocorrem, o aumento na concentração foi motivado por ganhos de monopólio.
Hipóteses de Impostos	As F&A são motivadas por ganhos tributários.

Fonte: Camargo e Barbosa, (2009, p. 208).

As fusões e aquisições são vistas pela teoria neoclássica com uma resposta ao aprimoramento da eficiência frente a alterações no ambiente econômico, como políticas não reguladas ou abertura de mercado, internacionalização, aumento da competição e maior integração dos mercados de capitais a nível mundial (JOVANOVIĆ e ROUSSEAU, 2002; CAMARGO e BARBOSA, 2009). Ou, conforme Matias e Pasin (2001), as F&A podem ser entendidas como estratégias corporativas que auxiliam as empresas na renovação do parque industrial, na obtenção de tecnologia e na capitalização.

No campo das finanças, as decisões sob um processo de F&A se inserem no rol das decisões de investimento, dentro de uma perspectiva de expansão, diversificação ou crescimento dos negócios (CAMARGO e BARBOSA, 2009). As decisões de investimento têm um relacionamento direto com duas áreas das finanças, a de financiamento e a destinação dos lucros (política de dividendos), no sentido de que para se operacionalizar um processo de Fusão e Aquisição, é necessário ter os recursos sejam internos (lucro ou emissão de ações), ou externos (empréstimos ou emissão de títulos de dívida) para efetuar o pagamento.

Em relação a estratégia de crescimento ou expansão empresarial, Singh e Montgomery (1987), apontam dois modelos que uma empresa pode usar para promover o seu crescimento. O primeiro é o crescimento interno, que pode ser mais demorado e incorrer em maiores custos do que a aquisição de outra empresa, porém, é mais controlável, preserva a cultura organizacional e evita outras dificuldades inerentes a um processo de F&A. O segundo é o crescimento externo, por meio de fusão ou aquisição de outras empresas o que proporciona crescimento rápido, entrada em novos mercados, minimização de barreiras de entrada e internacionalização. Mas, por outro lado, pode provocar a destruição da riqueza dos acionistas devido a erros de avaliação provocados pelo excesso de confiança, denominado *hubris* por Roll (1986); Dhir e Mital (2012), prêmios pelo controle e custos de transação muito altos,

além de motivos fundamentados na teoria da agência (CAMARGO, 2012). O último autor salienta que a estratégia de crescimento via F&A no mundo dos negócios tem sido e continuará a ser uma alternativa em muitos aspectos mais vantajosa de se promover, ao invés de se obtê-lo internamente.

As aquisições são uma forma de investimento, e a empresa compradora ou adquirente fecha o negócio porque crê que o mecanismo de fusão ou aquisição aumentaria o valor da companhia e a riqueza dos acionistas. Quando se fala de fusão e aquisição, se crê que as sinergias criarão valor para os acionistas, o interessante da fusão e aquisição é que desafiam o princípio de aditividade, ou seja, asseguram se que o valor de ambas as empresas juntas teria mais valor que as empresas individuais. É por isso que a análise de uma aquisição envolve análise estratégica e pensamento econômico, características que levam estas metodologias a um desafio acadêmico e profissional (PASIN e MARTELANC, 2017).

Porter (1947) afirma que a estratégia de aquisição é uma metodologia de entrada a novos negócios onde o ponto crítico é o reconhecimento de que o preço de uma aquisição é estabelecido no mercado de companhias, como também, que as condições que determinam se uma aquisição em particular terá ou não uma boa chance de proporcionar um retorno acima da média. Ele acrescenta que as aquisições provavelmente serão mais lucrativas se: (1) o preço-piso mínimo criado pela alternativa do vendedor de manter o negócio foi mínimo. (2) o mercado de companhias for imperfeito e não eliminar os retornos acima da média por meio do processo de licitação. (3) O comprador tiver uma habilidade única para operar o negócio adquirido.

Preço-piso para uma aquisição é estabelecido pela alternativa do vendedor de manter o negócio, e ele depende das percepções do vendedor, e não das percepções do comprador ou do mercado de companhias. O preço-piso será mais baixo quando o vendedor sentir maior compulsão para vender, devido aos seguintes fatores: O vendedor tem problemas patrimoniais; o vendedor necessita de capital urgentemente, e o vendedor perdeu a administração-chave ou não encontra sucessores para a administração atual. Além disso, o preço-piso será mais baixo se o vendedor não estiver se sentindo otimista em relação às suas perspectivas se ele continuar operando o negócio. O vendedor pode acreditar que a sua habilidade para dirigir o negócio é inferior à dos compradores se: O vendedor perceber limitações de capital para o crescimento e o vendedor reconhece sua própria fraqueza administrativa.

Segundo Porter (1995), os processos de M&A às empresas são fontes importantes de diferenciação ou liderança em custo, gerando assim aumento na competitividade.

2.2.1 Principais características das Aquisições, Fusões e Alianças.

Alianças, fusões e aquisições são originárias de várias situações, de passos estratégicos amplamente mensurado por seus participantes, movimentos simples oportunistas de última hora, de uma venda anterior a uma falência iminente, de uma decisão com vista a expandir mercados e aproveitar oportunidades para fechar o passo para um competidor forte ou uma simples satisfação para o ego pessoal para adquirir ou controlar uma imagem e marca de prestígio (ADAMS; GOLDSMITH, 1999).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as estratégias competitivas são feitas para buscar retornos economicos acima da meia financeira das empresas; os mesmos autores recalcam que a formulação da estratégia e implementação da estratégia devem ser integrados simultaneamente para garantir o sucesso da administração da estrategia.

Em muitos casos, alianças, aquisições ou fusões, cujos termos na literatura americana é conhecida com *Join-ventures*, *Mergers* e *Acquisitions*, são uma maneira de diversificar a produção, ter acesso a novos mercados e procuram reduzir o risco (THOMPSON, PETERAF, GAMBLE e STRICKLAND, 2012). A seguir se apresentam alguns características de alianças estrategicas e M&A.

- Uma empresa adquire todos os ativos do outro, absorvendo suas atividades completamente e fazendo que, em certo momento, há pouca evidência no mercado da existência da anterior;
- Uma empresa adquire todos os ativos do outro para fortalecer e potencializar os benefícios que pode ser derivado dele, geralmente é preservado a marca;
- Uma empresa adquire uma parte estratégica de outra para controlar a concorrência, fortalecer os lucros e diversificar em atividades geralmente relacionadas ao negócio que já desenvolve;
- Duas ou mais empresas se fundem ou formam uma aliança entre eles, a fim de obter um complemento de habilidades, pontos fortes e oportunidades.

2.2.2 Definições Aquisições, Fusões e *Joint-ventures*.

Na atualidade existem muitas definições de *Joint ventures*, Borys e Jemison (1989), ao discutir o que eles chamam de *Hybrids*, definem cinco tipos principais de acordo entre as empresas.

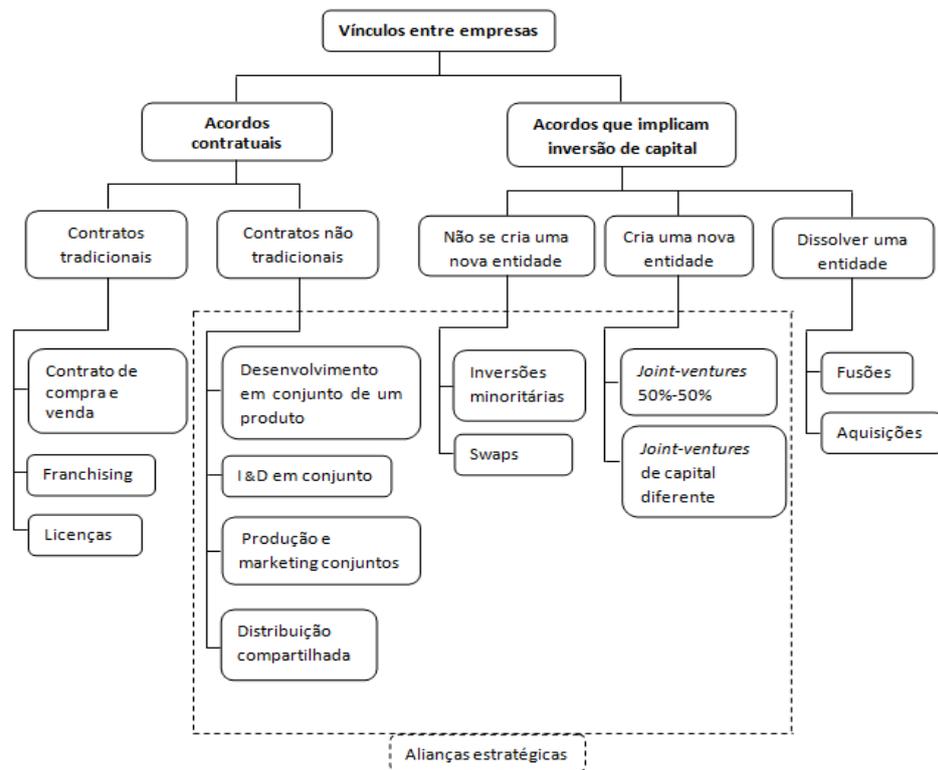
- As fusões são a unificação completa de duas (ou mais) organizações em uma única organização;
- As aquisições envolvendo a compra de uma organização por outra, de modo que o comprador assume o controle sobre a outra;
- Os contratos de licença envolvendo a compra de um direito de usar um bem por um determinado tempo e oferecendo acesso rápido a novos produtos, tecnologias ou inovações;
- Os arranjos de fornecedores representam contratos para a venda de uma empresa de produção para outra;
- *Joint-ventures* resultam na criação de uma nova organização que é formalmente independente das empresas criadoras e o controle e a responsabilidade pelo empreendimento variam muito entre os casos específicos.

Outros autores, por exemplo Christelow (1987), tomam uma visão diferente e incluem arranjos mais facilmente abrangidos pelo termo "aliança estratégica". Ele define amplamente *joint ventures* para incluir empresas comerciais de propriedade conjunta e contratos de longo prazo cobrindo suprimentos, troca de tecnologia, métodos de produção, acordos de licenciamento e similares. *Joint ventures* são formas cooperativas de organização entre partes independentes que de outra forma poderiam participar da competição ou ter um potencial competitivo. Por exemplo, um projeto para construir uma nova aeronave civil pode se qualificar como *joint venture*, onde seus parceiros constituintes compartilham as competências (parcial ou total) na construção da aeronave (LYONS, 1991).

Yoshino e Srinivasa (1995), como se apresenta na Figura 9, detalha um pouco sobre os tipos de vínculos entre empresas, esses autores classificam os tipos de vínculos entre empresas de acordo ao tipo de acordo entre as empresas e sim o acordo ou associação implica um investimento de capital. Eles definem como aliança estratégica uma sociedade que liga ou mistura facetas ou áreas de duas ou mais empresas para potencializar a efetividade das estratégias competitivas das companhias participantes por meio de intercâmbio tecnológico, habilidades ou produtos. Além disso, definem que pode nomear-se como um processo de aliança estratégica, sim o acordo implica alguma das três seguintes condições: (1) As

organizações que se unem para alcançar um conjunto de objetivos estabelecidos previamente, permanecendo as empresas independentes logo realizada a aliança; (2) As empresas compartilham os benefícios da aliança e controlam determinadas tarefas; (3) as empresas aliadas contribuem em alguma área estratégica. A definição anterior não abrange os termos de *Franchising*, nem fusões, nem aquisições, nem contratos e *takeovers*.

Figura 9 - Tipos de Vínculos entre Empresas.



Fonte: Adaptado de Yoshino e Srinivasa (1995).

Vargas e Heraldez (2017), definem que a compra de uma empresa por parte de outra é conhecida como aquisição e a mistura ou união de duas empresas para formar uma empresa nova é nomeada de fusões. Esses mecanismos para enfrentar a competitividade e globalização são geralmente provocados pela identificação de uma ameaça ou oportunidade.

De acordo com o Art. 228 da Lei 6.404/76, a definição de Fusão é: “Operação através da qual duas ou mais sociedades se unem para formar uma sociedade nova, passando esta a ser a detentora de todas as obrigações e dos direitos das sociedades fundidas”. Já de acordo com Gaughan (2007), a fusão é uma combinação de duas empresas em que apenas uma empresa sobrevive e a empresa incorporada deixa de existir. Em uma incorporação, a sociedade incorporadora assume os ativos e passivos da empresa resultante da fusão.

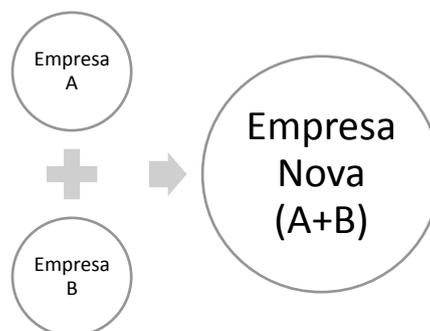
Ainda segundo Gaughan (2007), a fusão difere de uma consolidação, que é uma combinação de negócios onde duas ou mais empresas se unem para formar uma empresa totalmente nova ou não. Na fusão, duas empresas serão misturadas, mas a empresa de maior capital vai incorporar a uma empresa de menor capital e a empresa resultante continuará com o nome da empresa maior. Na consolidação, as empresas originais deixam de existir e seus acionistas se tornam acionistas da nova empresa.

Ray (2010) afirma que ocorre uma fusão quando: $A + B = C$. Neste caso combina-se duas companhias e cria-se uma nova companhia C, com isso A e B passam a não existir mais. Apesar das diferenças entre eles, os termos fusão e consolidação, como é o caso de muitos dos termos no campo de F&A, derivado das palavras fusão e aquisição, são por vezes utilizados como sinônimos. Em geral, quando as empresas que combinam são aproximadamente do mesmo tamanho, o termo consolidação se aplica. Quando as duas empresas diferem significativamente de tamanho, a fusão é o termo mais apropriado. Na prática, porém, essa distinção é muitas vezes turva, e a fusão é o termo mais largamente aplicado a combinações que envolvem empresas de tamanhos diferentes ou iguais.

Vargas e Heráldez (2017) referem-se aos termos M&A de uma forma mais simples, chamando de fusões quando duas ou mais empresas juntam suas operações e administração para estabelecer uma identidade jurídica. Acrescentam que, se nova entidade tem uma identidade jurídica diferente, se nomeia de fusão pela criação de uma nova companhia. E se a nova entidade continua com o nome de uma da empresa fusionada, se conhece como fusão por absorção. Eles definem que as aquisições são a transferência de controle das operações e a administração de uma empresa (empresa alvo) a outra empresa (empresa objetivo).

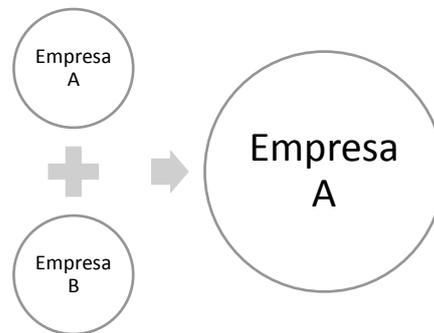
De acordo com as definições dadas acima, a Figura 10 e a Figura 11 apresentam os modelos de fusão e aquisição adotado nesta pesquisa.

Figura 10 - Modelo de Estratégia de Fusões.



Fonte: O autor.

Figura 11 - Modelo de Estratégia de Aquisição.



Fonte: O autor.

2.2.3 Objetivos das alianças, fusões e aquisições

Thompson e Strickland (2012) apresentam que pelos menos 80% das empresas analisadas usaram algum tipo de aliança ou M&A, motivados pelas considerações relacionadas com seu estratégia de crescimento. A seguinte Tabela 2 apresenta os resultados

Tabela 2 Objetivos das Alianças, Fusões e Aquisições.

Objetivos das alianças	
Ingressar em novos mercados	35 %
Maximizar o valor dos acionistas	20%
Incrementar a participação no mercado	19%
Adquirir novos produtos/serviços	8%
Controlar fornecedores	7%
Outros	11%

Fonte: Adaptado de Thompson e Strickland, (2012).

Considerando que o objetivo principal de uma M&A é geralmente as vantagens competitivas de crescimento, apresenta-se os motivos para as alianças: crescimentos em vendas, baixos custos de produção com base a economias de escala, obter mão-de-obra qualificada, diversificação de produtos e compartimentos de riscos.

Inserido no cenário da teoria das finanças e perspectiva de expansão, crescimento do negócio e diversificação, Singh e Montgomery (1987) dizem que as aquisições proporcionam rápido crescimento e minimização de barreiras de entrada em novos mercados e internacionalização. Pasin e Martelanc (2017) acrescentam que as aquisições têm entre suas principais finalidades resolver deficiências ou carências, tanto em termos mercadológicos, de

inovação tecnológica, quanto de talentos para a gestão do empreendimento; além de ser uma alternativa para viabilizar o crescimento da empresa, eliminando os riscos inerentes ao desenvolvimento interno de novos projetos ou produtos ou montagem de estabelecimentos próprios em novos segmentos de mercado. A Tabela 3 apresenta uma lista de possíveis vantagens que podem ser obtidas por meio de aquisições.

Tabela 3 - Vantagens das Aquisições.

Vantagens das Aquisições	
<p>Expansão e Crescimento Expansão em prazo mais curto; Reduzir o custo de expansão; Agilizar a expansão geográfica, viabilizando marcas regionais e capacidade de produção local; Remover barreiras de entradas a novos mercados; Reduzir os riscos associados ao planejamento e desenvolvimento de uma linha de produtos; Reduzir os prazos de implantação de uma nova linha de produtos; Proporcionar tamanho crítico ou ideal para entrar em novos mercados e novas indústrias.</p>	<p>Recurso e Competências Adquirir tecnologia e aproveitar situações de reestruturação, quando a empresa tem problema de desempenho; Adquirir e/ou alavancar competências e recursos; Ser um substituto à atividade de P&D e para explorar barreiras frágeis de indústrias em surgimento. Obter a patente ou licença para fabricar ou comercializar um novo produto.</p>
<p>Gestão e Governança Eliminar má administração e ineficiência; Obter vantagens fiscais; Internalizar funções, que em caso de transações verticais, proporciona redução dos custos de transações; Diversificar risco, no qual várias junções de empresas reduzem o risco do grupo e a volatilidade das receitas.</p>	<p>Concorrência e Competitividade Remover um concorrente em potencial; Garantir novos canais de distribuição, controle e utilização de bases já instaladas; Propiciar economia de escala; Melhorar poder de mercado – a maior participação de mercado aumentaria a eficiência da empresa, como decorrência da expansão interna da empresa.</p>

Fonte: Pasin e Martelanc, (2017, p. 70).

2.2.4 Categorias ou tipo de aquisições

Fusões, aquisições e alianças estratégicas podem ser vistas como estratégias corporativas (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). Uma estratégia de negócio é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva em um único negócio o setor. Já a estratégia corporativa é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente. (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Dependendo se a aquisição ocorre na mesma cadeia de valor ou na mesma indústria, elas podem ser classificadas como se apresenta nas seções a seguir.

2.2.4.1 *Aquisições horizontais*

Define-se M&A horizontais quando a aliança ocorre entre competidores ou concorrentes da mesma indústria. Elas conseguem aumentar o poder de mercado de uma empresa ao explorar as sinergias baseadas em custos e receitas.

2.2.4.2 *Aquisições verticais*

Refere-se quando a aliança ocorre entre uma empresa com um fornecedor ou cliente. Uma empresa torna-se verticalmente integrada quando ela controla partes adicionais da cadeia de valor. Este tipo de integração pode incluir a aquisição de fornecedores críticos de matéria prima ou de clientes e redes de distribuição.

2.2.4.3 *Aquisições relacionadas*

Diz-se que uma aquisição é relacionada quando ocorre entre indústrias relacionadas. Esta terminologia está mais relacionada com alianças estratégicas, devido ao uso deste tipo de fusões quando uma empresa precisa das vantagens de outras empresas.

2.2.4.4 *Aquisições por conglomerados*

É uma categoria residual, diz-se conglomerado quando não tem um vínculo horizontal ou vertical. É característico de alianças entre empresas estrategicamente não relacionadas, não gerando lucros econômicos, nem para empresas compradoras, nem para empresas-alvo.

2.2.4.5 *Aquisições internacionais*

Quando o M&A ocorre entre empresas sediadas em outros países são chamadas de aquisições internacionais e geralmente são realizadas para transpor barreiras de entrada. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) dizem que comparada a uma aliança internacional, uma aquisição internacional permite que uma empresa tenha mais controle sobre suas operações internacionais.

2.2.5 Processo Estratégico de tomada de decisão em fusões e aquisições.

O processo de tomada de decisão para aquisições e fusões ou dito de outro modo, executar uma estratégia de aquisição global bem-sucedida sem tomar decisões arriscadas não é uma tarefa fácil. No mundo competitivo real e incerto, a mudança macroeconômica ou a preferência do concorrente podem tornar os alvos aparentemente realistas indisponíveis ou pouco atrativos (DHIR e MITAL, 2012). O estudo de estratégias racionais e dinâmicas pode

ser formado aplicando a teoria dos jogos e ferramentas de opções reais podem ser aplicadas à análise de tendências nas decisões de aquisição.

O processo estratégico de tomada de decisão de aquisições e fusões, proposto neste trabalho é realizado em etapas ou estágios onde o processo inicia no planejamento estratégico, seguido por um desenvolvimento da estratégia que levará aos decisores à avaliação e seleção da empresa alvo e por último uma etapa de avaliação e revisão dos objetivos projetados ou propostos. A última etapa é útil para ter um *feedback* do processo e servirá como aprendizado para futuras tomadas de decisão na empresa.

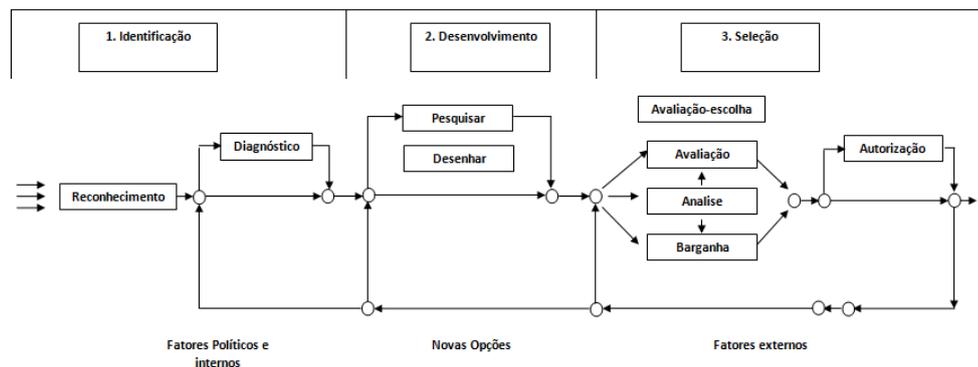
2.2.5.1 *Processo de Tomada de Decisão*

O processo de tomada de decisão, encontrado na literatura inglesa com a sigla SDMP (*Strategic Decision-making Process*), segundo Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976), apresentado na Figura 12, é caracterizado por: novidade, complexidade e caráter aberto, além de ser limitado pelo tempo. Os mesmos autores argumentam que esse processo começa com uma compressão da situação onde se produz uma vaga ideia do que poderia ser a solução e como será avaliado. As decisões podem ser categorizadas em oportunidades de decisão, problemas de decisão e decisões em crise. O modelo geral do processo estratégico de tomada de decisão é composto por três fases: Identificação, desenvolvimento e seleção. Dentro de cada fase, se tem algumas atividades principais (reconhecimento, diagnóstico, pesquisa, projeto, escolha de avaliação e, por último, a autorização), além de atividades de suporte (controle da decisão, comunicação e políticas) e outros fatores dinâmicos.

O modelo é caracterizado por não ter uma relação sequencial simples entre as fases e loops podem ocorrer dentro de cada fase de acordo com a dinâmica do processo de tomada de decisão. Dentro desses loops ocorrem fatores dinâmicos que são usados para desacelerar, parar, reiniciar, ou ramificar em um novo estágio na tomada de decisão.

O modelo SDMP proposto por Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976), apresentado Figura 12, pode ser aplicado a todo processo estratégico de tomada de decisão e sofre todas as fraquezas dos modelos gerais. Ele não descreve uma situação ou processo de decisão específica na riqueza de detalhes necessária para tomar um modelo operacional e não pode ser quantificado.

Figura 12 - Modelo Geral do Processo Estratégico de Tomada de Decisão.



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Raisinghani e Theoret (1976).

2.2.5.2 Fatores ou Critérios de Seleção em Processo de Aquisições

Dado a que as estratégias de cada empresa são diferentes, não existe uma receita para seleção de empresas-alvo que atenda a todas as empresas de forma geral. Cada empresa terá uma maneira diferente de valorizar os atributos que mais deseja em uma empresa que pretenda adquirir. No nível estratégico, se tem uma lista de alguns critérios a levar em consideração para evitar o insucesso da aquisição como, por exemplo, o crescimento e participação do mercado da empresa-alvo, taxa de crescimentos em vendas e rentabilidade dos investimentos, importância estratégica dos clientes, segmentação do mercado. A Tabela 4 apresenta detalhadamente critérios propostos por Pasin e Martelanc (2017).

Apesar de ser recomendada uma lista de critérios abrangentes, é natural que, na perspectiva de criar valor para a empresa adquirente, existam características que possam ser consideradas fundamentais, enquanto outras podem ser consideradas secundárias ou até terciárias. Por exemplo, uma empresa com estratégia de internacionalização considerará fundamental a participação de mercado da empresa-alvo.

Após a identificação dos pontos fortes, pontos fracos e fatores críticos de sucesso e a definição dos objetivos estratégicos, é possível determinar as características pretendidas das empresas-alvos candidatas a aquisição. Na determinação dos critérios, algumas empresas adquirentes enfatizam critérios financeiros, como volume em vendas, resultados, taxas de rentabilidade, entre outros. No entanto, cada vez mais as empresas estão enfatizando os critérios estratégicos, mercadológicos, operacionais e culturais, utilizando os dados financeiros preponderantemente para fins de determinação do valor da empresa. Os critérios

financeiros são os de maior importância para os investidores financeiros, enquanto os critérios os critérios estratégicos são os de maior importância para investidores estratégicos.

Pasin e Martelanc (2017) classificaram os fatores de acordo com seu grau de importância em características fundamentais e secundárias. Os autores chamam de fundamentais, quando os fatores são de caráter estratégico para a empresa adquirente e de fatores secundários, quando normalmente esses critérios têm uma menor importância atribuída pela empresa adquirente.

2.3 Negociação

2.3.1 Princípios gerais e definição da Negociação.

A ciência da negociação é uma disciplina que tem sido estudada há mais de 50 anos e, segundo Brett e Thomps (2016), a ciência da negociação tem duas diferentes abordagens estratégicas em termos comportamentais. A perspectiva da teoria dos jogos pode ser vista no foco generalizado na compreensão dos desvios dos resultados racionais da negociação proposta por Raiffa (1957) e a perspectiva psicológica-social proposta em grande parte por Pruitt (1981).

Segundo Lewicky, Saunders e Barry (2012), a negociação é um processo no qual duas ou mais de duas partes tenta resolver seus interesses contrários. Além disso, é um dos diversos mecanismos que possibilitam a resolução de conflitos. Toda negociação seja entre países em guerra e negociações entre um vendedor e comprador tem as seguintes características:

- Tem duas ou mais partes, ou seja, duas ou mais pessoas, equipes ou organizações;
- Tem um conflito de necessidades ou desejos entre as partes. Pode-se dizer que uma parte não quer a mesma coisa que a outra parte e devem buscar como resolver essa situação;
- As partes negociam por decisão própria. Em grande medida, a negociação é um processo voluntário;
- É um processo de dar e receber.

Quase toda as relações entre as partes podem ser classificadas em diferentes tipos de produtos: independentes, dependentes ou interdependentes. As partes independentes são capazes de cumprir as necessidades próprias sem a ajuda e o apoio dos outros; ou seja, eles são indiferentes e não se juntam com os outros.

Tabela 4 - Fatores Estratégicos no Processo de Aquisição.

Fatores estratégicos para seleção de empresa-alvo em processo de Aquisição.
Tamanho da empresa
Nível de preços
Produtos e Negócios Grau de diversificação da linha de produtos Estágio de produtos: inovadores, maturidade, declínio Marcas e valor adicionado
Localização
Mercados Número de concorrentes Crescimento do mercado Participação de mercado dos principais concorrentes
Desempenho econômico Taxa de crescimento das vendas Taxa de rentabilidade operacional Taxa de rentabilidade dos investimentos
Nível de endividamento e fluxos de caixa
Gestão Continuidade ou não das pessoas chaves no pós-aquisição Domínio de línguas Qualidade, idade e atitude face a aquisição
Empregados Quantidade e qualidade dos clientes Importância estratégica dos clientes
Posição de Mercado Liderança, segmentação, posicionamento no mercado Perspectivas de crescimento/maturidade Naturaliza do mercado (global, nacional, regional)
Cientes Quantidade e qualidade dos clientes Importância estratégica dos clientes
Situação Fiscal Possível dedução de prejuízos passados Dividas em mora

Fonte: Adaptado de Pasin e Martelanc (2017).

As partes dependentes devem basear-se em outros para obter o que é necessário; como precisam da ajuda, benevolência ou cooperação de outro, as partes dependentes devem aceitar e conciliar os caprichos e idiossincrasias do fornecedor. Embora as partes interdependentes se caracterizam por metas relacionadas, as partes são necessárias para alcançar seus objetivos.

Os diferentes integrantes da equipe de um projeto podem precisar de diferentes coisas, mas devem colaborar entre eles para atingir seus objetivos. Esta mistura de metas convergentes e em conflito é a característica de muitas relações interdependentes (LEWICKI, SAUNDERS e BARRY, 2012).

Conforme Abramishvili (2016), os tempos da negociação podem ser desde dias até anos e desde um assunto até muitos assuntos.

2.3.2 Etapas do processo de Negociação

Para iniciar os processos de negociação, a etapa da preparação e recopilação de dados é muito importante, embora a etapa preliminar possa influenciar nos resultados se não se tem uma boa estratégia e se não se tem estudado a parte oponente, assim como, a natureza da negociação e o ambiente da negociação, (PETER e WEISS, 2017).

O segundo estágio da negociação é a negociação propriamente dita, onde se tem troca de informação com a parte contrária. Segundo Petter e Weiss (2017), a negociação *face to face* é extremadamente confiável para medir continuamente o que a outra parte realmente quer e para conhecer o que a parte oponente pode precisar. Além disso, facilita reconhecer possíveis aspectos que se pode renunciar por alguma das partes para poder fechar um acordo. A discussão *face to face* chamada em português como cara a cara, permite mudanças rápidas no curso das tendências e da vantagem porque permite visualizar do negociador se a situação requer um movimento ou troca de estratégia para alcançar o sucesso (DE MOURA, 2017).

A última etapa do processo de negociação é o acordo final no qual as partes negociadoras concordam com um compromisso para fechar a negociação, (PETER e WEISS, 2017). A Tabela 5 Fases da Negociação ilustra as etapas do processo de negociação, bem como as principais atividades relacionadas a cada uma delas.

Tabela 5 Fases da Negociação.

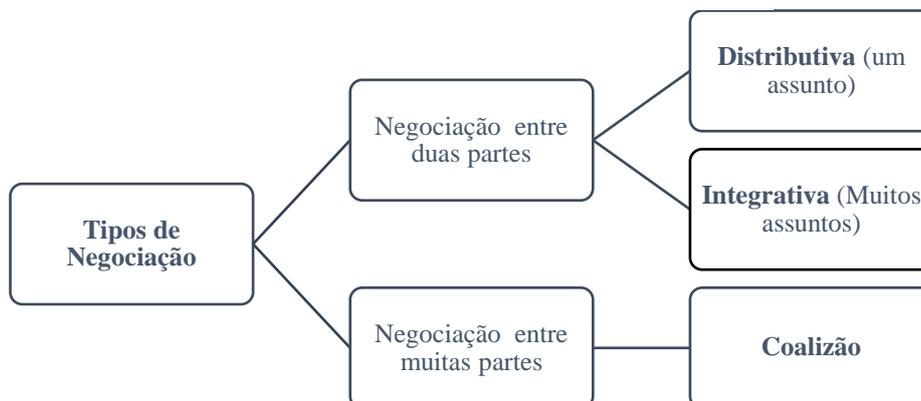
Etapas da negociação	Pré-negociação	Negociação	Pós-negociação
Principais atividades	Preparação; Análise do ambiente; Planejamento; Seleção de estratégia.	Abertura; Condução da negociação; Exploração de questões; Criação de opções; Apresentação de ofertas/contrasofertas; Chegar a um acordo.	Documentado o acordo; Controle de avaliação.

Fonte: Adaptado de Almeida et al (2012).

2.3.3 Tipos de Negociação

Conforme Lewicki, Saunder e Barry (2012), pode-se encontrar dois tipos de negociação, as negociações distributivas e as negociações integrativas. Segundo De Almeida *et al.* (2012) além da classificação acima, pode-se mencionar a coalizão, que é um tipo de negociação quando se tem mais de duas partes e mais de dois assuntos a tratar. A Figura 13 apresenta um esquema desses conceitos.

Figura 13 - Classificação dos tipos de Negociação.



Fonte: Adaptado De Almeida et al., (2012).

2.3.3.1 *Negociações Distributivas*

Também se denomina negociação competitiva ou de tipo ganhar-perder. Em uma situação de negociação distributiva, as metas de ambas as partes estão em conflito. O ganho de uma parte significa perda para a outra e cada parte busca maximizar seu próprio resultado (KERSTEN, 2001). Nesse tipo de negociação, uma única questão, como dinheiro, está em disputa e as partes têm quase estritamente interesses opostos sobre essa questão (ALMEIDA *et al.* 2012).

2.3.3.2 *Negociações Integrativas*

Conhecida também como de cooperação, de colaboração, ganha-ganha ou de resolução de problemas. As metas de ambas as partes não são excludentes. A estrutura fundamental de uma situação de negociação integrada é que permite a ambas as partes alcançar os objetivos (LEWICKI, SAUNDERS e BARRY, 2012). Nesse tipo de abordagem, a discussão gira em torno de vários e diferentes assuntos, ao invés de apenas um assunto, como na distributiva. (DE ALMEIDA *et al.* 2012).

2.3.3.3 *Coalizão*

É um processo de negociação que envolve muitos aspectos, sendo mais complexo que as negociações que envolvem um único aspecto. Além de envolver muitos aspectos, as coalizões envolvem muitas partes e ela acontece quando um grupo de jogadores ou mais de uma parte escolhe agir de forma conjunta (DE ALMEIDA *et al.* 2012).

2.3.4 Sistemas eletrônicos de Negociação e Agentes de Software

Os sistemas eletrônicos de negociação (ENS) permitem as partes a trocar ofertas pela internet, facilitando a negociação. Esta ferramenta pode impor uma estrutura no processo de interação entre as partes, assim como o formato das ofertas. Além disso, os ENS podem apoiar os jogadores na formulação dos objetivos, preferências, níveis de reserva e outros aspectos de grande impacto na negociação (VAHIDOV, SAADE e YU, 2017).

De acordo com os mesmos autores, as negociações pela internet ou com apoio do médio eletrônico, podem ser automatizadas com o uso dos Agentes de Software (SA), eles têm sido usados em muitas áreas para facilitar os processos de comércio eletrônico. Embora os objetivos da negociação possam ser alcançados ou não, os Agentes de Software têm apresentado benefícios e sucesso no processo (VAHIDOV, SAADE e YU, 2017). Os AS, apresentam um comportamento mais consistente que o comportamento dos negociadores humanos e eles podem ser projetados e instruídos para atuar de acordo a um plano específico.

O desenvolvimento de web sites de compras tornou-se a forma tradicional de fazer as negociações. Eles permitem conveniência, benefícios econômicos, negociações mais rápidas no tempo. O comércio eletrônico tem uma ampla gama de temas que incluem segurança, confiança, fácil mecanismo de pagamentos e catálogos em linha. Além disso, os agentes de software podem ser aplicados a qualquer área onde se deseja um comportamento personalizado, contínuo e semiautônomo (HALEEMA e IYENGAR, 2016).

O projeto das negociações automatizadas leva em consideração três operações principais: a primeira é a identificação dos objetivos, a segunda é a definição dos protocolos da negociação e por último a elaboração dos modelos de tomada de decisão (HALEEMA e IYENGAR, 2016).

2.3.5 Equipes de Negociação

De acordo com Sanchez *et al* (2013), não se deve confundir uma equipe de negociação com uma negociação de múltiplas partes. Uma equipe de negociação é um grupo de pessoas que juntas atuam como uma só parte de negociação devido a seus interesses compartilhados. Um exemplo de equipe de negociação real e cotidiana é um casal que negocia a compra de uma casa com uma imobiliária. Nesse caso, o casal é uma parte composta por duas pessoas.

As equipes de negociação têm vantagens porque os membros podem ter diferentes conhecimentos e habilidades necessários para fechar com sucesso o compromisso e as pessoas

da equipe têm diferentes objetivos e preferências (SANCHES, JULIÁN, BOTTI e GARCÍA, 2013).

2.4 Abordagem da Responsabilidade Socioambiental:

A manufatura ambientalmente sustentável é um tópico de pesquisa usualmente referenciado na literatura pelos termos em inglês *Green Manufacturing* (GM) e *Sustainable Manufacturing* (Dornfeld, 2012). Seu surgimento se deve à necessidade de integrar questões de sustentabilidade socioambiental nos processos produtivos de fabricação. O conceito manufatura sustentável atualmente é visto como a manufatura de produtos que utilizam processos produtivos menos impactantes ambientalmente, socialmente e que se mostram economicamente viável (SILVA, SILVA e OMETTO, 2016). No âmbito da sustentabilidade ambiental, destacam-se as iniciativas que promovem a conservação de recursos naturais e de energia (DORNFELD, 2012).

A sustentabilidade é apresentada como um conceito sistêmico que visa o balanceamento entre os aspectos ambientais, econômicos e sociais, conhecidos pela expressão *Triple Bottom Line*. Jelinski *et al.* (1992) foram um dos primeiros a apresentar o termo *Sustainable Manufacturing*, todavia, relacionando-o apenas com a dimensão ambiental da sustentabilidade. Os autores apresentaram o termo como parte da ecologia industrial. Contudo, o conceito manufatura sustentável tem evoluído e atualmente integra as dimensões social, ambiental e econômica.

Apesar de sua definição mais recente englobar as três dimensões da sustentabilidade, o termo *Sustainable Manufacturing* está mais relacionado ao âmbito ambiental. Assim, diversos autores (Dornfeld, 2012; Rusinko, 2007) têm empregado mais o termo *Green Manufacturing* (GM). Todavia, há outros termos na literatura que se mostram equivalentes a GM, como: *Sustainable Production* (Pusavec, Krajnik, Kopac, 2010), *Environmentally Conscious Manufacturing* (Florida, 1996; Gungor e Gupta, 1999; Ilgin e Gupta, 2010; Sarkis, 1999) e *Environmentally Benign Manufacturing* (ALLEN *et al.*, 2002; GUTOWSKI *et al.*, 2005).

A responsabilidade ecológica ou socioambiental é um fator incluso ou submerso no tema de responsabilidade social corporativa (RSC). Embora, o foco original da RSC seja a responsabilidade social, por exemplo, pagar salários justos aos funcionários e programas baseados na comunidade, um desenvolvimento recente é a inclusão da responsabilidade socioambiental, por exemplo, a redução de emissões de CO₂. Esta responsabilidade ecológica ou ambiental está tornando-se parte integrante da RSC e desempenha um papel cada vez mais importante no panorama corporativo (FLAMMER, 2013).

Com o tempo, a responsabilidade ou proteção ambiental deixou de ser vista como empresas apenas como o cumprimento de uma exigência legal a passou a ser considerada como uma questão estratégica de mercado, ou seja, a sobrevivência do negócio depende das ameaças e oportunidades surgidas em um novo mercado ambiental, no qual os consumidores, acionistas e a sociedade em geral valorizam as atitudes empresarias de conservação do meio ambiente. Nesta fase, a questão ambiental está inserida no planejamento estratégico da empresa. Bernardo e Camarotto (2012), em relação à evolução da gestão socioambiental de atendimento à legislação para uma gestão socioambiental estratégica, foi uma tarefa trabalhosa para a maioria das empresas devido à mudança cultural por parte de funcionários da empresa, além da implementação de mudanças técnicas como a introdução de sistemas de gerenciamento ambiental e de novas metodologias de contabilidade, de projetos de produtos sustentáveis e de análise do ciclo de vida dos produtos.

A teoria do desenvolvimento sustentável assume diferentes vertentes. Inicialmente, a ideia começou a ser trabalhada por atores independentes, conforme Friedman (1970), a relação da Responsabilidade Social das empresas e as ganâncias, viram a RSC como um custo de fazer negócios. A RSC reduziria as utilidades e, portanto, violaria a relação contratual com os acionistas. Por exemplo, a introdução de um novo programa de reciclagem requereria a instalação de um novo capital físico, o treinamento dos empregados ou funcionários, etc., o anterior seria custoso para a empresa.

Essa visão tem sido questionada em investigações subsequentes e a teoria foi envolvendo um conjunto de *stakeholders* que está relacionada ao processo de satisfação das necessidades dos consumidores, seja por meio de atores envolvidos ou da cadeia de suprimento. A teoria das partes interessadas de Freeman (1984) sugeriu que as empresas deveriam considerar os interesses de um grupo mais amplo de partes interessadas: todas as pessoas que podem afetar substancialmente ou serem afetadas pelo bem-estar de uma empresa. Em particular, na teoria instrumental de *Stakeholders* de Jones (1995), os esforços de RSC foram vistos como potencialmente instrumentais na obtenção dos recursos necessários ou apoio das partes interessadas. Por exemplo, a introdução de um novo programa de reciclagem pode melhorar a reputação da empresa e atrair novos clientes e outras partes interessadas que se preocupam com o meio ambiente.

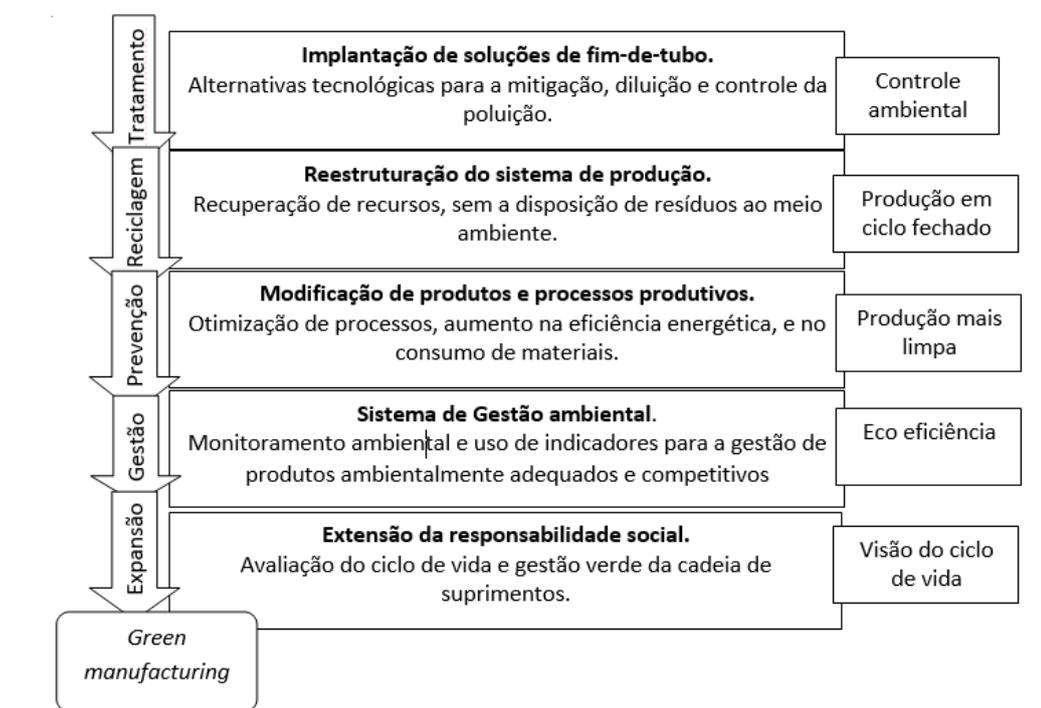
Em particular, Porter (1991) argumentou que a lucratividade e a redução da poluição podem não ser objetivos mutuamente excludentes. Em sua opinião, a poluição é mais um desperdício de recursos (por exemplo, desperdício de energia, e materiais).

Conseqüentemente, os esforços para reduzir a poluição como através de produtos ou processos aprimorados poderiam não apenas reduzir a dano ambiental da empresa, mas também fortalecer sua competitividade. Em um argumento relacionado, Porter (1991) e Porter e Van Der Linde (1995) propuseram que regulamentos ambientais adequadamente projetados podem estimular a inovação e melhorar a competitividade.

Uma literatura crescente estendeu a visão da teoria proposta por Porter, Flammer (2013), por exemplo, a literatura sobre sustentabilidade de negócios que examinou as maneiras pelas quais as empresas podem ser mais sustentáveis e como essas iniciativas de sustentabilidade influenciam o desempenho financeiro. Em particular, relatam que as empresas podem ser mais sustentáveis aproveitando, por exemplo, uma melhor forma de gerenciar os resíduos obtendo maiores ou significativos benefícios financeiros (CLELLAND, DEAN, e DOUGLAS, 2000; RUSINKO, 2007; RUSSO e HARRISON, 2005). As iniciativas mais complexas estudadas incluem esforços para integrar a sustentabilidade ao design de produto (LENOX, KING E EHRENFELD, 2000; WAAGE, 2007), para procurar sistemas de gestão ambiental (MELNYK, SROUFE E CALANTONE, 2003; SROUFE, 2003) e para volver sustentável a cadeia de suprimento (LINTON, KLASSEN e JAYARAMAN, 2007; MASOUMIK, RASHID, OLUGU e GHAZILLA, 2014; CHIN, TAT e SULAIMAN, 2015).

A visão sobre o conceito de GM tem evoluído conforme o surgimento de novas práticas de gestão ambiental. No início, eram focadas apenas em soluções fim de tubo, passando pela produção em ciclo fechado, a produção mais limpa (P+L) e a eco-eficiência industrial. Nos dias atuais, evoluiu-se com sua integração à visão de ciclo de vida (CV) do produto, A Figura 14 apresenta a evolução dos termos relacionados com a responsabilidade socioambiental.

Figura 14 - Evolução da Responsabilidade Socioambiental.



Fonte: Silva, Da Silva e Ometto (2016, p. 643).

O assunto da responsabilidade social econômica tem uma crescente importância dentro da pesquisa acadêmica. Diversos pesquisadores têm estudado as razões pelas quais as empresas estão adotando ou se envolvem com os assuntos de responsabilidade socioambiental. De acordo com Porter e Van de Linde (1995), a adoção de inovações ambientais pode criar vantagens competitivas sobre empresas de outros países que ainda não estão sujeitas a legislação semelhante. Recentemente, Ambec e Lanoie (2008); Etzion (2007) afirmaram que a responsabilidade socioambiental se relaciona com o desempenho corporativo. Essas pesquisas tinham como objetivo mostrar que não sempre uma redução da poluição é acompanhada por um melhor desempenho econômico, mas sim para mostrar que as despesas incorridas para reduzir a poluição podem ser parcialmente ou completamente compensadas por ganhos obtidos em outras áreas da organização. A literatura baseada na sustentabilidade dos negócios tem estudado a forma como as companhias podem ser mais lucrativas no longo tempo, acrescentam ademais, que essas iniciativas *Green* são um fator de inovação que influenciam diretamente com o rendimento financeiro.

A teoria instrumental das partes interessadas, proposta por Jones (1995), conclui que a responsabilidade socioambiental é um instrumento para obter os recursos ou apoio das partes interessadas, por exemplo, a implantação de um novo programa como reciclagem aumentaria

a imagem da companhia o que poderia atrair novos clientes e outras partes que estejam preocupadas com o cuidado do meio ambiente. Acrescentam que companhias que usam a estratégia de produção verde ou responsabilidade socioambiental foram incentivadas por ganhos em fatores da marca, confiança e imagem; enfatizaram que a imagem é uma variável importante na relação entre responsabilidade social corporativa e o desempenho econômico (ORLITZKY, SCHMIDT e RYNES, 2003).

Schenini (2005) apresenta uma classificação dos fatores de motivadores de adoção de práticas ambientais em fatores externos e internos. Custos de tratamento e disposição de resíduos, custo de matérias-primas e da produção, atualização tecnológica e otimização da qualidade dos produtos acabados faz parte dos fatores internos. Por outro lado, define como fatores externos os seguintes: pressão da comunidade, atendimento da legislação ambiental, redução das despesas com multas e descontaminantes, evitar ações jurídicas, consumidores, prevenção dos acidentes ecológicos, pressões de agencias ou bancos financiadores, pressão de ONGs.

Segundo Bernardo *et al.* (2012), muitas empresas adotam práticas ambientais estimuladas pelas autoridades públicas (governos). Conforme Wilkinson, Hill e Gollan (2001), os governos exercem o papel principal para a difusão da preservação ambiental, pois são eles que definem as normas ambientais e os mecanismos reguladores para a conservação dos recursos naturais e da qualidade de vida.

Segundo Dias, Labegalini e Csillag (2012), dizem que são vários os motivos de implantação de prática sustentáveis. Há empresas que são reativas a pressões externas, e há empresas que são proativas, buscando adicionar valor ao seu produto e ao seu negócio através dessas práticas. A perspectiva muda quando a sustentabilidade deixa de ser vista como fonte de custos para uma potencial fonte de vantagem competitiva.

No Brasil, Arraes, Diniz e Diniz (2001) constataram que o licenciamento e a legislação ambiental eram os principais fatores motivadores da adoção de práticas ambientais pelas grandes e médias empresas, e destacam que as grandes empresas já reconheciam a importância do atendimento das exigências ambientais dos consumidores nacionais e dos mercados internacionais. Bernardo e Camarotto (2012), classificam os fatores motivadores de práticas ambientais em dois grupos: (1) obrigatoriedade legal e regulamentação do mercado; e (2) fatores relacionados à competitividade do negócio. Além disso, concluem que os fatores relacionados à competitividade dos negócios não são impostos como o primeiro grupo. O

segundo grupo são oportunidades para as empresas ampliarem ou, até mesmo, aumentarem a margem de lucro dos seus produtos.

Atualmente, a Responsabilidade Corporativa Socioambiental como estratégia corporativa tem sido estudada por duas correntes acadêmicas. A primeira abordagem está relacionada com a teoria econômica neoclássica, onde o modelo é tipicamente a diminuição dos custos, esta abordagem não foi muito sucedida. Por outro lado, o estudo da responsabilidade ambiental relaciona-se com a visão baseada em recursos (VBR) proposta por Barney e Hesterly (2011). Esta teoria reconhece que a heterogeneidade dos recursos de uma empresa é o impulsor das vantagens competitivas dentro de uma indústria. É provável que as organizações que fomentem a responsabilidade ambiental e social gerem vantagens competitivas e assim logrem um acréscimo nos seus lucros. Em apoio, Uchida e Ferraro (2007) concluem que as práticas sustentáveis podem criar vantagens competitivas para a melhora de rentabilidade, ingressar a novos mercados, fortalecer o relacionamento com os clientes e que as empresas podem imitar as práticas em favor do meio ambiente que as empresas líderes usam.

Finalmente, sobre a relação da responsabilidade socioambiental e o valor das ações, de acordo com Flammer (2013), as empresas ambientalmente responsáveis estão estreitamente relacionadas com um aumento significativo do preço das ações, no entanto, as empresas com comportamento não ecológico prejudicam o preço das ações. Portanto, as empresas que são ambientalmente sustentáveis podem atrair recursos de investidores socialmente interessados. Em particular, Hamilton (1995); Klassen e McLaughlin (1996); e Shane e Spicer (1983) examinaram a relação entre desempenho ambiental e de mercado de ações. Embora esses artigos apontem para uma relação positiva entre a responsabilidade socioambiental e os preços das ações, pouco se sabe sobre como essa relação evoluiu ao longo do tempo.

2.5 Agroindústria

O agronegócio ou agroindústria é um processo de produção social que condiciona, preserva e/ou transforma matérias-primas cuja origem é a produção agrícola, pecuária e silvícola. Faz parte da indústria, localiza-se como uma atividade secundária que cumpre uma função dentro da produção social de importância vital, devido ao fato de que resolve a diferença entre a distribuição sazonal e espacial da produção em grandes centros populacionais, além de que em alguns casos transforma produtos agrícolas, alterando suas características particulares para se adaptar ao consumo, o que diversifica as formas de consumo e gera novos bens e produtos.

A diferença em relação a outros processos de produção é que as matérias-primas que processam vêm, em grande parte, embora não exclusivamente, da produção agrícola, pecuária e florestal, o que implica uma estreita relação com a agricultura. Qualquer indústria cuja principal matéria-prima seja de origem agrícola, pecuária ou florestal é um Agroindústria.

Essa concepção está relacionada ao processo de transnacionalização que inclui não apenas a produção de insumos, máquinas e equipamentos, mas também uma série de aspectos, por exemplo, políticas de apoio e pesquisa agrícola mundial que vão além da definição de Agroindústria. Eles são fenômenos ligados ao atual desenvolvimento do capitalismo que se manifesta em vários ramos da produção social.

Obviamente, tanto a agricultura quanto a agroindústria fazem parte das cadeias agroindustriais e do sistema agro alimentar global e que, para compreendê-los adequadamente, deve estar localizada nesse contexto e ver sua relação com outros ramos de produção. O problema, no entanto, é a consideração não histórica do fenômeno agroindustrial, já que a indústria de insumos e maquinário agrícola está ligada ao estágio da grande indústria e ao processo de transnacionalização. Os autores acrescentam que não se devem confundir os conceitos de Agroindústria e a indústria de meios de produção para a agricultura; por exemplo, a indústria de fertilizantes, herbicidas e inseticidas está localizada dentro da indústria química e da indústria que produz máquinas agrícolas como uma indústria que produz bens de capital. São diferentes subsetores da indústria por quatro razões: 1) pela função que desempenham na produção social, 2) pela origem e características da matéria-prima que transformam, 3) pelos processos técnicos utilizados e 4) pelo destino e uso dos seus produtos.

O agronegócio, portanto, é um setor econômico que inclui as atividades relacionadas à elaboração, transformação e comercialização de produtos agrícolas. No sentido mais amplo, a agroindústria pode ser dividida em dois grupos; a indústria alimentar, que inclui a transformação de matérias-primas em alimentos com diferentes formatos e propriedades e não alimentares que incluem as matérias-primas usadas para diferentes processos industriais que não estão ligados a alimentos. Não se pode ignorar o fato de que a agroindústria pode ser classificada em outros grupos. Assim, por exemplo, de acordo com o tipo de matéria prima, encontra-se com as agroindústrias que são fornecedoras desses e aqueles que são diretamente consumidores deles. A Tabela 6 - Classificação da *Agroindústria* apresenta uma classificação mais detalhada da agroindústria de acordo com diferentes critérios.

A agroindústria é um dos setores que apresenta um grande apoio à economia. As agroindústrias processam matérias primas agrícolas de alimentos de forma que permite que eles sejam mais utilizados ou comestíveis. Esses processos podem melhorar o armazenamento do produto, produzir formas de mercadorias mais facilmente transportáveis e melhorar a palatabilidade dos alimentos ou o valor nutricional (WEBER, 1987).

Segundo o MAPA (Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2018) no Brasil a agroindústria é o ambiente físico equipado e preparado onde um conjunto de atividades relacionadas à transformação de matérias-primas agropecuárias provenientes da agricultura, pecuária, aquicultura ou silvicultura são realizadas de forma sistemática. Têm a finalidade de transformar as matérias-primas, prolongando sua disponibilidade, aumentando seu prazo de validade, diminuindo a sua sazonalidade além de agregar valor aos alimentos in natura, procurando manter as características originais dos alimentos.

2.6 Revisão de literatura

A década de 1970 marcou a chegada do planejamento estratégico e os administradores tentaram aplica-los nas suas empresas, especialmente nas empresas grandes e sofisticadas as quais tiveram êxito. Na década de 1980, os planos estratégicos foram adotados cada vez mais para cada negócio individual.

Têm-se dois pontos de vistas opostos e patenteados do planejamento estratégico tanto na teoria e na prática. O primeiro estabelece que o ponto de partida do planejamento seja a decisão de manter, cortar ou conquistar a participação de mercado. Depois da tomada de decisão sobre os objetivos do negócio, seguem os planos funcionais de marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento. Essa abordagem tem sido difundida e reconhecida em círculos acadêmicos e administrativos porque a participação do mercado tem relação direta ou pode influenciar no lucro.

A segunda abordagem ou ponto de vista é que a estratégia se fundamenta na definição de um negócio que conduza a uma superioridade competitiva aos olhos do cliente e diz que a participação no mercado é o resultado da criatividade e não da própria essência da estratégia. Esta segunda abordagem reconheceu a existência de segmentos de mercado para atender as necessidades dos clientes e as competências-chaves ou diferenciação de atributos de cada empresa com seus concorrentes (DEREK, 1991).

Tabela 6 - Classificação da Agroindústria.

Critérios	Classificação
Origem da matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agrícola ✓ Pecuária ✓ Florestal
Uso dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alimentaria ✓ Não- Alimentaria
Tipos de matérias-primas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cereais ✓ Sementes oleaginosas ✓ Frutas ✓ Legumes ✓ Cana de açúcar ✓ Café e cacau ✓ Espécie ✓ Tabaco ✓ Têxteis ✓ Bebidas ✓ Carne e derivados ✓ Leite e derivados ✓ Ovos ✓ Mel ✓ Peles ✓ Lã ✓ Madeira ✓ Resinas ✓ Etc.
Desenvolvimento tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Artesanal ✓ Grande indústria
Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nacional (privado, estadual) ✓ Multinacional ✓ Misto (capital nacional e estrangeiro).
Grau de transformação dos produtos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condicionamento e conservação ✓ Intermediário (transformação primária) ✓ Final

Fonte: adaptado de diferentes autores (2018).

Segundo Barney e Hesterly (2011), a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitiva. As teorias são baseadas em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor vai evoluir, quanto mais acuradas forem às suposições e hipóteses em refletir como a competição no setor realmente evolui, maior a probabilidade de que uma empresa obtenha vantagens competitivas com a implementação de suas estratégias. Se essas suposições e hipóteses forem pouco acuradas, então as estratégias da empresa dificilmente serão uma fonte de vantagens competitiva.

O processo da administração da estratégia que é o conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia. O processo referenciado por Barney e Hesterly (2011) é o de criação da missão e dos objetivos da empresa, um análise externa e interna, tão logo a escolha e execução da estratégia. As

estratégias enquadram-se em duas grandes categorias: estratégias de nível de negócio e as estratégias no nível corporativo. O mesmo autor incrementa que a escolha da estratégia de negócio pode ser: liderança em custo e diferenciação de produtos, e a escolha da estratégia corporativa podem ser: integração vertical, alianças estratégicas, diversificação e fusões e aquisições.

As estratégias do nível corporativo se usam como meio de aumentar a suas receitas e seus lucros. Porém, a decisão de tomar medidas para buscar o crescimento nunca é uma opção isenta de riscos para as empresas. Este tipo de estratégia diz respeito a duas questões chaves: em que mercados de produtos e ramos a empresa deve competir e como a matriz deve administrar (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

A estratégia de aquisição, inclusa na estratégia corporativa tem sido comum entre as empresas dos Estados Unidos há muitos anos. Alguns acreditam que essa estratégia teve o papel mais importante na reestruturação eficaz das empresas dos Estados Unidos durante as décadas de 1980 e 1990 e no início do século XXI. As estratégias de aquisição estão se tornando cada vez mais comuns em empresas de outros países e regiões econômicas, inclusive na Europa. Cerca de 50% das aquisições nos últimos anos foram realizadas em outros países (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Biswas, Fraser e Mahajan (1997) analisaram o impacto das aquisições internacionais sobre a riqueza dos acionistas de ambas as empresas adquirentes e adquiridas, e compara com as aquisições nacionais. Os resultados indicaram diferenças significativas: os licitantes em aquisições nacionais perdem um valor estatisticamente significativo de 0,39%, enquanto os licitantes em aquisições internacionais não perdem, o que suporta o motivo de diversificação para a expansão externa. Além disso, em termos de valores em dólares, ao contrário de suas contrapartes domésticas, as aquisições internacionais são atividades geradoras de riqueza líquida e a divisão de ganhos entre licitantes e alvos é mais equitativa.

Nem todas as aquisições são realizadas por razões tecnológicas com a única intenção de aprender. As fusões e aquisições também podem ser motivadas por considerações relacionadas à entrada no mercado e à estrutura do mercado, ou pelo desejo de expandir a linha de produtos da empresa internacionalmente. Essas considerações motivam as empresas a realizar aquisições não tecnológicas com menor probabilidade de fornecer conhecimento tecnológico à empresa adquirente.

Ashkenas, DeMonaco e Francis (1998), afirmam que o processo geral de aquisição ocorre em quatro etapas de ação bastante previsíveis, detalhada no modelo *Pathfinder*: pré-

aquisição, construção de fundamentos, integração e assimilação. Este modelo foi criado, discutido, debatido, testado, modificado e refinado para a integração de aquisições por muitos anos, dividindo o processo em quatro etapas de ação, começando com o trabalho que se passa antes que a aquisição seja concluída (isto é, antes do fechamento do negócio) e continuando durante todo o processo de assimilação. Em cada etapa de ação existem subprocessos, como a *due diligence* durante o estágio de pré-aquisição e a formulação das estratégias durante o estágio de construção de fundamentos. Finalmente, cada estágio de ação inclui várias práticas recomendadas, que são etapas específicas e práticas que os gerentes podem tomar para apoiar o processo. A aparência pura e sistemática do modelo contradiz o fato de que a integração de aquisições é tanto arte quanto ciência.

O Modelo *Pathfinder* recomenda uma sequência particular de ações alavancadas, mas há aspectos de cada processo de integração de aquisição que são novos ou únicos. Como em qualquer grande transformação organizacional, os gerentes terão que improvisar. Além disso, Ashkenas, DeMonaco e Francis (1998) afirmam que integração de empresas não é uma fase discreta de um acordo e não começa quando os documentos são assinados. Pelo contrário, é um processo que começa com a *due diligence* e é executado através do gerenciamento contínuo dos novos empreendimentos.

Schuler e Jacson (2001), afirmam que o processo de aquisição acontece em três estágios, *pre-combination*, *combination* e *solidification*. Segundo os autores, quando o acordo é concluído, deve haver uma visão clara de como será a nova combinação. Essa estrutura linear, leva em consideração as condições do mercado, o requisitos de investimento de capital, a imagem do vendedor, expectativas financeiras, e faz ênfase que nas áreas de RH, TI, Operações e P&D, estejam representadas nas equipes de *due-diligence*, uma vez que sua participação dependerá dos principais vetores de valor do acordo.

Picot (2002) propôs um modelo onde afirma que as aquisições passam por três etapas: preparação, implementação e integração. O autor afirma que o planejamento inclui as técnicas operacionais, gerenciais e legais para conseguir as duas fases seguintes. A fase de implementação inclui uma série de atividades, desde a emissão de acordos de confidencialidade, carta de intenções e terminando com a conclusão do contrato de aquisição e encerramento do negócio, a última fase está relacionada a integração pós-negociação.

O *Deal Flow Model*, apresentado pelos autores Galpin e Herndon (2007), analisam o processo em cinco etapas que são: formular, localizar, pesquisar, negociar e integrar. Esses

últimos autores sugerem dar uma visão mais estratégica do negócio com o estágio de formulação da aquisição.

Cloudt, Hagedoorn e Kranenburg (2006), fizeram uma distinção crítica entre o efeito das fusões e aquisições não tecnológicas e as fusões e aquisições tecnológicas no desempenho inovador pós *M&A* da empresa adquirente. As fusões e aquisições não tecnológicas não criaram aprendizado tecnológico adicional nem contribuem para o desempenho inovador pós-*M&A*. Aparentemente, eles até influenciam negativamente esse desempenho, pois podem ter um efeito perturbador em uma série de atividades e estabelecer rotinas organizacionais da empresa integradora. Gerenciar o reparo dessas interrupções requer recursos adicionais que poderiam ter sido investidos em projetos inovadores de longo prazo. O impacto positivo do *M&A* tecnológico depende da capacidade de uma empresa de integrar esse conhecimento e alterar as rotinas existentes na organização de suas pesquisas

Devido ao papel dos sistemas de informação, conhecido pela sigla *SI*, em *M&A* torna-se cada vez mais importante à medida que aumenta a necessidade de velocidade de reação e informação. Giacomazzi *et al* (1997) construíram um modelo para integração de *SI* em *M&A*; isso inclui as categorias e objetivos estratégicos do crescimento externo, bem como a consideração das possíveis escolhas para a configuração de hardware e software após a conclusão da *M&A*. As variáveis básicas do modelo foram definidas e as possíveis estratégias de integração de *SI* são classificadas em uma matriz tendo como dimensões a configuração do software e a arquitetura do computador. O modelo de integração de *SI* resultante desses elementos básicos é dividido em um modelo descritivo e um modelo de suporte à decisão. O primeiro mostra as relações entre as variáveis envolvidas, enquanto o segundo fornece uma ferramenta prática para a tomada de decisões. Ambos os modelos foram testados com uma pesquisa guiada por um questionário.

Stine *et al* (2018), fizeram um estudo de aquisições realizadas por maturidade de alta tecnologia em empresas internacionais originários de Israel dentro de um período de 10 anos (2000-2009). Israel é reconhecido por sua cultura empreendedora e fortes capacidades tecnológicas. Eles usaram uma abordagem híbrida que inclui conceitos extraídos de métodos quantitativos e qualitativos, para responder as perguntas de pesquisa. Entre as 45 multinacionais, 33 (73%) sobreviveram independentemente até 2009, indicando uma taxa de não sobrevivência de 27%. As empresas maiores haviam adquirido a maioria das não sobreviventes, enquanto apenas duas (4%) empresas haviam deixado de existir por algum outro motivo (por exemplo, falência). Além disso, 35 (78%) das empresas realizaram as 108

aquisições, das quais 86 (80%) foram motivadas por tecnologia e 82 (76%) foram transfronteiriças. Além disso, a maioria das aquisições foi horizontal (88%), não envolvendo clientes ou fornecedores e complementares (82%), ou seja, não envolvendo concorrentes. Os resultados mostram ainda que os nascidos globais são mais propensos a realizar aquisições tecnológicas se investirem mais em Planejamento e desenvolvimento interno, apoiando a visão da aquisição de conhecimento como insumo em atividades existentes, e não como um substituto ao desenvolvimento interno.

2.7 Considerações finais do capítulo

O Capítulo 2 apresentou uma visão geral dos assuntos teóricos necessários para o entendimento e desenvolvimento desta dissertação, incluindo: i) Abordagens da administração da estratégias e vantagens corporativas; ii) Tipos de associações entre empresas; iii) fundamentos da negociação; e iv) Abordagens da Responsabilidade socioambiental corporativa.

Percebe-se que o tema de responsabilidade socioambiental, é um assunto que está sendo inserido nas políticas de uma organização para diminuir custos, aproveitar recursos e aumentar a imagem corporativa perante os clientes. Por outro lado, esse mesmo assunto é pouco referenciado em procedimentos de aquisições.

Os próximos capítulos apresentam a caracterização do problema das aquisições, uma proposta para uma estrutura do processo de aquisição e uma estrutura para o processo de negociação da aquisição, respectivamente.

3 AS AQUISIÇÕES E O SETOR AGROINDUSTRIAL NO BRASIL

Este capítulo desenvolve a discussão acerca da situação das aquisições no Brasil nos últimos anos, em especial da situação do agronegócio no setor de alimentos. O capítulo é finalizado com uma série de abordagens acerca das políticas socioambientais na agroindústria.

3.1 Aquisições no Brasil

De acordo com *Klynveld Peat Marwick Goerdeler* (KPMG, 2018), rede global de firmas de serviços profissionais que oferece serviços de auditoria, de assessoria legal, fiscal e financeira em 156 países no mundo, o número de aquisições no Brasil bateu recorde em 2017 com 830 transações, estas foram 12% superior ao volume de transações realizadas em 2016. Destaca-se, primeiramente, que o número das transações domésticas, ou seja, que envolvem apenas empresas brasileiras são 378 operações, tendo seu terceiro melhor resultado da história, atrás apenas dos anos de 2011 (com 410) e 2008 (com 379). Enquanto o número de transações transfronteiriças, isto é, que tiveram investimento de empresas externas ao território brasileiro alcançou 452 transações como é apresenta na Figura 15. A mesma figura apresenta tanto os dados do total de número de aquisições por ano, quanto as aquisições domésticas e as aquisições transfronteiriças feitas no Brasil desde o ano 1998 ate o ano 2017.

Nessa conjuntura, o setor do alimentos e bebidas ocupou o quarto lugar no ranking com 51 transações e só foi superado pelos setores de empresas de internet, de tecnologias de informação e empresas de serviços. Do total de aquisições do ano, 12 foram consideradas aquisições domésticas e 39 foram aquisições transfronteiriças. Nesse cenário, as transações que envolvem a entrada de capital estrangeiro no Brasil são maioritariamente dos seguintes países: Estados Unidos (34,1%), França (6,6%), Reino Unido (5,8%), Canada (5%), China (4,4%), Argentina (4,1%), Alemanha (3,9%), Grécia (2,8%), Suécia (2,1%) (KPMG, 2018).

A mesma firma destaca que o setor de alimentos ocupa o segundo lugar no ranking de acumulado das transações de aquisição desde o ano 1998 até o ano anterior. Nas estatísticas acumuladas por setor, a indústria de alimentos só é superada pelo setor de tecnologia da informação, que no ano 2018 finalizou com 88 transações, 37 transações mais que o setor alimentício. A Tabela 7 apresenta os dados referentes às aquisições por setores no Brasil desde o ano 1998 até o ano 2017.

Figura 15 - Transações de aquisições no Brasil desde 1989 até 2017.



Fonte: KMPG, 2018.

3.2 Agroindústria Alimentícia no Brasil

O Ministério da Agricultura, Agropecuária e Abastecimento (MAPA, 2018), realizou projeções em geral para produção, consumo, exportação, importação e área plantada de 29 produtos do agronegócio, dentro deles: milho, milho de segunda safra, a soja, o trigo, a laranja, o suco de laranja, a carne de frango, a carne bovina, a carne suína, a cana-de-açúcar, açúcar, o algodão, o farelo de soja, o óleo de soja, a leite in natura, o feijão, o arroz, a batata inglesa, a mandioca, o fumo, o café, o cacau, a uva, a maçã, a banana, a manga, o melão, o mamão, o papel e a celulose. Por meio dessa pesquisa concluiu-se, então, que os produtos mais dinâmicos do agronegócio brasileiro deverão ser a carne suína, a soja em grão, o algodão em pluma, a celulose, a carne bovina, o milho, a carne de frango, o leite e o açúcar. Já entre as frutas os destaques são para a manga, a uva, o melão e o mamão.

O mercado interno e a demanda internacional serão os principais fatores de crescimento para a maior parte desses produtos, sendo, inclusive, os responsáveis pela indicação do maior potencial de crescimento da produção nos próximos dez anos. Nesse pensamento, a produção de grãos deverá passar de 232,6 milhões de toneladas em 2017/2018 para 302 milhões de toneladas em 2027/28, indicando um acréscimo de 69 milhões de toneladas à produção atual do Brasil. Em valores relativos, representa um acréscimo de 29,8%, ou uma taxa anual de crescimento de 2,5%. A área de grãos, por sua vez, deve expandir-se das atuais 61 milhões de hectares para 71 milhões de hectares em 2027/28, como se tem destacado em relatórios anteriores, esse avanço, entretanto, exigirá um esforço de crescimento que deve consistir em infraestrutura, investimento em pesquisa e financiamento.

Tabela 7- Total acumulado de transações por setor em Brasil de 1998 até 2017.

Setor	Anos																				
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	Total
Tecnologia da informação	88	104	121	123	99	104	90	85	58	73	56	46	49	22	28	13	36	57	28	8	1288
Alimentos e bebidas	51	46	65	52	58	46	44	42	39	54	66	43	36	36	22	29	32	36	25	36	858
Serviços para empresas	66	64	76	49	63	65	41	30	18	18	35	17	5	9	9	7	9	5	8	13	607
Companhias energéticas	42	32	29	56	33	30	42	36	19	24	25	61	16	12	17	16	36	20	10	11	567
Telecomunicações e mídias	17	13	21	30	18	27	34	28	23	19	27	28	21	32	21	22	27	26	47	31	512
Instituições financeiras	23	50	22	30	26	24	35	28	22	23	19	21	19	19	16	20	17	18	16	28	478
Empresas de internet	104	74	70	91	50	56	25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	470
Publicidades e editoras	26	11	26	24	35	24	29	26	22	26	35	19	19	17	12	12	19	23	17	19	443
Petrolífero	28	20	12	26	38	19	29	34	8	19	6	8	14	16	7	26	40	28	6	1	385
Imobiliário	34	17	16	15	27	33	46	41	23	41	51	-	-	-	-	-	-	-	-	-	344
Metalurgia e siderurgia	11	10	6	11	5	4	15	14	6	20	31	38	25	19	14	13	15	11	9	23	300
Seguros	16	11	17	21	20	16	31	16	24	27	4	6	16	10	10	5	7	6	9	15	287
Produtos químicos e petroquímico	8	7	11	16	12	18	16	19	9	17	39	21	18	7	5	4	7	12	6	25	277
Educação	30	19	27	26	24	19	27	20	12	53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	257
Produtos químicos e farmacêutico	18	24	24	11	12	25	21	18	12	9	12	15	13	10	4	4	4	6	6	4	252

Fonte: KPMG, 2018.

No que concerne à produção de carnes (bovina, suína e aves) entre 2017/18 e 2027/28, deverá aumentar em 7,0 milhões de toneladas, o que simboliza um acréscimo de 27,0% em relação à produção de 2017/2018. As carnes de suínos e de frango são as que deverão

apresentar um maior crescimento nos próximos anos: a carne suína, 29,3%, o frango, 29,1%, enquanto a produção de carne bovina deverá crescer cerca de 22,7% entre o ano base e o final das projeções (MAPA, 2018).

Relativo ao agronegócio, especificamente na produção de carne bovina no Brasil, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2018) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2018), afirmam que o Brasil é um dos mais importantes produtores de carne bovina no mundo, resultado de décadas de investimento em tecnologia que elevou não só a produtividade como também a qualidade do produto brasileiro, fazendo com que ele se tornasse competitivo e chegasse ao mercado de mais de 150 países. Em 2015, o país se posicionou com o maior rebanho (209 milhões de cabeças), o segundo maior consumidor (38,6 kg/habitante/ano) e o segundo maior exportador (1,9 milhões toneladas) de carne bovina do mundo, tendo abatido mais de 39 milhões de cabeças. 80% da carne bovina consumida pelos brasileiros é produzida no próprio país. O parque industrial para processamento tem capacidade de abate de quase 200 mil bovinos por dia.

Assim, nesse contexto, a exportação de carne bovina já representa 3% das exportações brasileiras e um faturamento de 6 bilhões de reais, qualificando-se como 6% do Produto Interno Bruto (PIB) ou 30% do PIB do agronegócio, com um movimento superior a 400 bilhões de reais, que aumentou em quase 45% nos últimos 5 anos (EMBRAPA, 2018).

3.3 Sustentabilidade na Agroindústria

Da mesma forma, como os outros setores buscam sustentabilidade, a cadeia do agronegócio em busca de sucesso, precisa ser estruturada de tal forma que os atores inseridos devem se preocupar com o desenvolvimento da cadeia de suprimento como um todo, a partir da necessidade de integração, colaboração e coordenação entre esses atores (BESKE, LAND e SEURING, 2014). De acordo com Ferreira e De Barcellos (2006), a cadeia da carne bovina é bastante conhecida a falta de integração entre a indústria e fornecedores de matéria-prima, quando comparada com as cadeias produtivas de aves e suínos.

Apesar dessa noção, Silva, Alves e De Barcellos (2016), indicam que existe uma predisposição por parte dos agentes da cadeia em abandonar a forma utilizada de relacionamento e buscar maior troca de informação, bem como maior interação entre os atores. Diante essa perspectiva, é preciso considerar que a agroindústria é um dos setores econômicos que possuem grande impacto sobre o meio ambiente e o bem-estar da sociedade. Assim, a percepção de questões socioambientais vem se tornando uma importante fonte de aproveitamento de oportunidades econômicas, em contraposição à concepção tradicional, que

afirma que a adoção de práticas mais sustentáveis incorre em custos adicionais na produção (FERRO, BONACELLI e ASSAD, 2006).

Zen *et al.* (2008), listaram algumas estratégias de minimização de impactos ambientais que podem ser empregadas na indústria pecuária, por exemplo, reduzir a participação da bovinocultura no aquecimento da temperatura global a partir do aumento de produtividade e o fornecimento de alimentos de melhor qualidade para o animal, diminuir o tempo de vida e de engorde do animal, incorporar sistemas mais intensivos de produção, adotar sistemas de semi-confinamento e confinamento. Araújo e Bueno (2008) apresentam uma análise de fatores socioambientais distribuídas nas três dimensões do *Triple Bottom Line*, ver Tabela 8 considerando a dimensão econômica como base da discussão.

3.4 Políticas ou abordagens ambientais na agroindústria

Nas últimas décadas, as preocupações ambientais têm tido um crescimento tão grande que o setor industrial. Órgãos legisladores e decisores políticos deram às questões ambientais uma maior prioridade. Essas questões ambientais são importantes porque a deterioração ambiental está relacionado com consequências danosas para a saúde humana. Gutierrez *et al* (1994), incluso vinculadas com a existência humana (LOPEZ, 2004). Por outro lado, Welfor (2003), afirma que o investimento gerado pelas empresas do setor industrial para satisfazer as demandas do consumidor trazem consigo a utilização de recursos que geram como resultado os principais contribuintes para a destruição ambiental, ou seja, pode-se dizer que as empresas cumprem necessidades vitais e não tão vitais.

O setor da agroindústria que gera altas quantidades de contaminantes tem tido um crescimento nos últimos anos pelo efeito combinado do aumento da demanda global pelos diferentes recursos naturais e as reformas das leis políticas que promovem o investimento no setor (OSPINA *et al*, 2015). Acredita-se que as mudanças no setor de agronegócio em países em desenvolvimento são devido à utilização de regras ou padrões estabelecidos regulamentados pelas autoridades, as quais buscam a padronização de produtos e processos que sejam aptos de competir em mercados internacionais (REARDON *et al*, 2001).

Tabela 8 - Sustentabilidade na Indústria de Carne bovina.

Dimensão de Sustentabilidade	Categorias a serem analisadas	
Dimensão Ambiental	Controle das emissões de gases: controle de queima de resíduos a céu aberto, queima das caldeiras e controle do risco de vazamentos tóxicos de refrigeração (amônia).	Controle e tratamento de efluentes líquidos evitando a contaminação do solo e do lençol freático.
	Controle e reciclagem dos resíduos sólidos: coleta seletiva e aproveitamento de resíduos para fabricação de adubo orgânico.	Uso sustentável dos recursos não renováveis: energia elétrica e consumo de água (processos de produção, higienização e limpeza).
	Conservação e preservação da biodiversidade: florestamento para o consumo responsável de lenhas para as caldeiras.	Adequação e respeito à legislação ambiental; e exigências de conformidades dos fornecedores.
Dimensão Social	Promoção da responsabilidade social: melhoria das condições de trabalho, incentivo à educação constante dos funcionários, relações éticas com colaboradores, clientes, fornecedores e demais <i>stakeholders</i> .	Ações sociais para o desenvolvimento da comunidade: iniciativas de cunho social e educacional; atividades físicas e artísticas.
	Saúde ocupacional e segurança no trabalho: assistência médica-hospitalar, odontológica, fisioterápica e ergonômica.	Utilização de EPIs; programas e palestras sobre cuidados com saúde e alimentação em geral.
	Atendimento dos direitos humanos e das leis trabalhistas.	Desenvolvimento dos recursos humanos: capacitação e treinamento dos funcionários.

Fonte: Adaptado de Silva, Alves e Barcellos, (2016).

A deterioração do meio ambiente foi configurada como um importante causador do conflito socioambiental no mundo. Em diversos países, se têm tido vários grupos, indivíduos, organizações e comunidades que se mobilizaram contra projetos de extração de mineração, geração de energia eólica, térmica ou hidráulica, construção de estradas, portos, aeroportos, centros comerciais, empreendimentos turísticos e imobiliários e outras obras de infraestrutura, pelos danos socioambientais que causam ou poderiam causar. A esta lista são adicionados os conflitos decorrentes da poluição gerada pela indústria, a instalação de aterros sanitários e lixões abertos (SALINAS, 2017).

Sairinen, Tiaine e Mononen (2017), afirmam que o conflito socioambiental é um processo iniciado quando uma parte observa que a outra está afetando negativamente algo que diz respeito à primeira, sendo as contradições nos interesses e valores das diferenças dessas partes reconhecidas como a principal causa de conflitos ambientais e recursos naturais.

As pesquisas têm demonstrado que o conflito é um fenômeno central nas relações do comprador-fornecedor, aumentando a probabilidade de comportamentos conflitantes quando os compradores e fornecedores são altamente interdependentes e simultaneamente colaboradores e competitivos.

Os conflitos considerados de menor grau geralmente são resolvidos pelos métodos tradicionais, podendo oferecer benefícios, já que apoiam ou ajudam na relação provedor-fornecedor. Por outro lado, os conflitos com um maior nível de severidade possuem impactos negativos e não reagem às estratégias de resolução como suavizar as diferenças ou melhorar a comunicação. Dessa forma, verifica-se que procedimentos mais formais não conseguem resolver esses conflitos (ELLEGAARD e HOUMAN, 2015).

Conforme Lewicki, Saunders e Barris (2012), os conflitos são resultados de necessidades muito diferentes das partes, entre as quais há uma falha no entendimento. Sendo assim, as divergências ocorrem quando as duas partes lutam por uma mesma meta, em busca de um resultado em comum, ou ainda, quando ambas as partes desejam repercussões distintas. Independentemente da causa do conflito, uma negociação desempenha uma função importante para resolvê-lo com eficácia.

Segundo De Almeida *et al* (2012), a negociação é composta pela arte e pela ciência, na qual a arte refere-se às habilidades interpessoais para convencer ou às habilidades empregadas para manobras de barganhas que frustrem os planos do adversário, ao mesmo tempo que a ciência se refere a uma metodologia sistemática para a solução de problemas. Peter e Weiss (2017) afirmam que o objetivo de uma boa negociação é que ambas as partes negociadoras ao final do processo recebam algo de valor renunciando algo valioso, e o processo tem sucesso quando os jogadores ou partes negociadoras têm um bom índice de satisfação

Em resumo, a indústria fornece resultados conflitantes. Por um lado, o setor industrial e a agroindústria são responsáveis por criar as riquezas necessárias para a economia mundial; por outro lado, como explicado nos parágrafos anteriores, são uma fonte significativa de poluição.

Existem duas forças principais nos negócios, um deles é a ligação da consciência ambiental com uma ética de negócios mais a moral, e o outro objetivo é fazer dinheiro sem qualquer código moral que tenha sido encorajado na última década (BURROWS, 1993). Pensando nisso, Welfor (2003), depois de uma extensa revisão bibliográfica, acrescenta que têm quatro abordagens aplicadas às políticas ambientais em relação aos negócios, essas políticas estão divididas em dois grupos. No primeiro grupo, que não exige mudanças radicais no sistema econômico, encontra-se (i) a abordagem do mercado livre e a autorregulação, (ii) a abordagem reformista e dos incentivos financeiros e (iii) a abordagem intervencionista e da legislação. No segundo grupo, que se exige um câmbio radical no sistema social e econômico, encontra-se (iv) a abordagem política de trocar o sistema capitalista, que, segundo seus

contraditores, é o sistema que mais favorece a contaminação no mundo, por um sistema que ofereça um futuro mais sustentável. O mesmo autor ressalta que, no primeiro grupo, as abordagens não são mutuamente exclusivas, ou seja, pode-se ter a mistura das três abordagens. Nos seguintes parágrafos, apresenta-se as abordagens propostas.

A abordagem do mercado livre e da autorregulação seria tomada pelas empresas que acreditam que os mercados funcionam bem e podem oferecer os resultados desejados dos cidadãos através do desejo das empresas de manterem-se rentáveis. Assim, pode-se argumentar que, quando os consumidores colocam mais ênfase no meio ambiente, as empresas investem em produções amigáveis ao ambiente, visto que os clientes preferem bens ambientalmente responsáveis. Não fornecer tais bens e serviços significaria que a empresa perderia a participação de mercado, rentabilidade e, eventualmente, sair deste.

A abordagem reformista sugere que as empresas, os consumidores e os mercados precisam de incentivos para avançar em resultados mais ecológicos. Nesta perspectiva, o mecanismo de mercado é complementado com incentivos financeiros adequados para que as empresas tomem melhores decisões. A ênfase aqui é sobre o uso de impostos e subsídios para incentivar comportamentos ambientalmente responsáveis tanto pelas empresas, como pelos consumidores.

As interpelações dos intervencionistas também querem ver controles diretos sobre as empresas. Eles argumentaram a necessidade de uma legislação para forçar os ramos mais industrializados da indústria a melhorar seu desempenho. Logo, essa abordagem de política ambiental seria superior a outras formas, dado que é uma legislação que tem sido principalmente responsável por empresas que integram considerações ambientais em suas atividades.

Por último, a abordagem radical é bastante diferente, argumentando que se precisa reexaminar as formas fundamentais pelas quais se fazem os negócios, a forma como o sistema capitalista força as empresas a operar, a forma como essas organizam-se, e as pessoas dentro delas, que são responsáveis por tantos danos ambientais. Os radicais colocariam uma maior dependência da cooperação e da parceria em vez de competição e individualismo.

3.5 Considerações finais do capítulo

O Capítulo 3 apresentou uma visão geral da caracterização da situação das aquisições e o setor agroindustrial no Brasil. Nele incluiu-se: i) A situação das transações de aquisição no Brasil por setor; ii) Caracterização do setor de agronegócio e da indústria de alimentos iii) Sustentabilidade na agroindústria, iv) Abordagens das políticas ambientais.

Nesse capítulo, ilustrou-se o aumento das operações de aquisições e os principais produtos do setor agroindustrial. Considera-se esse setor como promissório nos próximos 10 anos, contribuindo com a economia do país.

Em seguida, o Capítulo 4 detalha uma estrutura de processo de aquisição estratégica incluindo os fatores ambientais, e o Capítulo 5 apresentará as principais conclusões da pesquisa.

4 FRAMEWORK DE NEGOCIAÇÃO ENTRE EMPRESAS DO SETOR AGROINDUSTRIAL INCLUIDO RSC

É apresentada neste capítulo uma proposta de *framework* de negociação para aquisição entre empresas agroindustrial. O capítulo consta de duas partes, inicialmente é proposto o modelo de aquisição incorporando os atores envolvidos e a estrutura de negociação. Em seguida, é apresentada uma ilustração do modelo.

O objetivo do *framework* é incluir a responsabilidade socioambiental corporativa no modelo de negociação bilateral, dentro do contexto de aquisições em empresas do setor agroindustrial. O processo envolve equipes de negociação entre ambas as companhias, empresa adquirente e empresa adquirida, os diretores das companhias, a equipe de aquisições comandada pelo CEO da companhia adquirente e o grupo de *due diligence*.

O modelo de negociação calcula a função valor, que apoia a tomada de decisões com relação a aquisição da empresa e/ou permite que a empresa proponha uma contraoferta de acordo com sua avaliação e valores reservas.

4.1 Procedimento de Aquisições Corporativas estratégicas

O insucesso dos processos das aquisições é um assunto de interesse geral e altamente estudado nos últimos anos, uma vez que, sendo malsucedido, pode gerar perda ou destruição do valor dos acionistas, ocasionando desgaste em todos os atores envolvidos no processo.

Depois de analisar os modelos de aquisição, conclui-se que esses modelos não implicam clara ou diretamente sobre as questões ambientais das organizações, além de ser uma estrutura rígida e metódica que não permite incorporar a parte da arte dos administradores do processo de aquisição e integração das companhias. Muito embora o procedimento proposto combine alguns elementos dos modelos discutidos na literatura, o *framework* proposto intenta eliminar tais deficiências.

A estrutura proposta nesta pesquisa, representada na Figura 16, inicia com uma etapa estratégica nomeada de planejamento corporativo. Essa fase de ação é feita no interior da companhia adquirente pelos acionistas, pelo alto executivo sênior e pelo CEO. Nesta etapa, são discutidas as estratégias de crescimento e expansão empresarial em assuntos de mercados, diversificação de produtos, entre outros fatores no horizonte de longo prazo. Seguidamente propõe-se um estágio de ação de planejamento e de formulação da estratégia de aquisição, na qual é possível conhecer as abordagens ou tipo de aquisição, equipe de aquisição e recursos. A terceira fase de ação é a pré-aquisição, que consta dos subprocessos de pesquisa ou

localização e avaliação, onde são possíveis as primeiras conversações e trocas de mensagens com os altos diretivos da empresa alvo e a apresentação das intenções, objetivos e vantagens do processo de aquisição. O acordo da aquisição ou negociação é o quarto estágio de ação proposto no modelo.

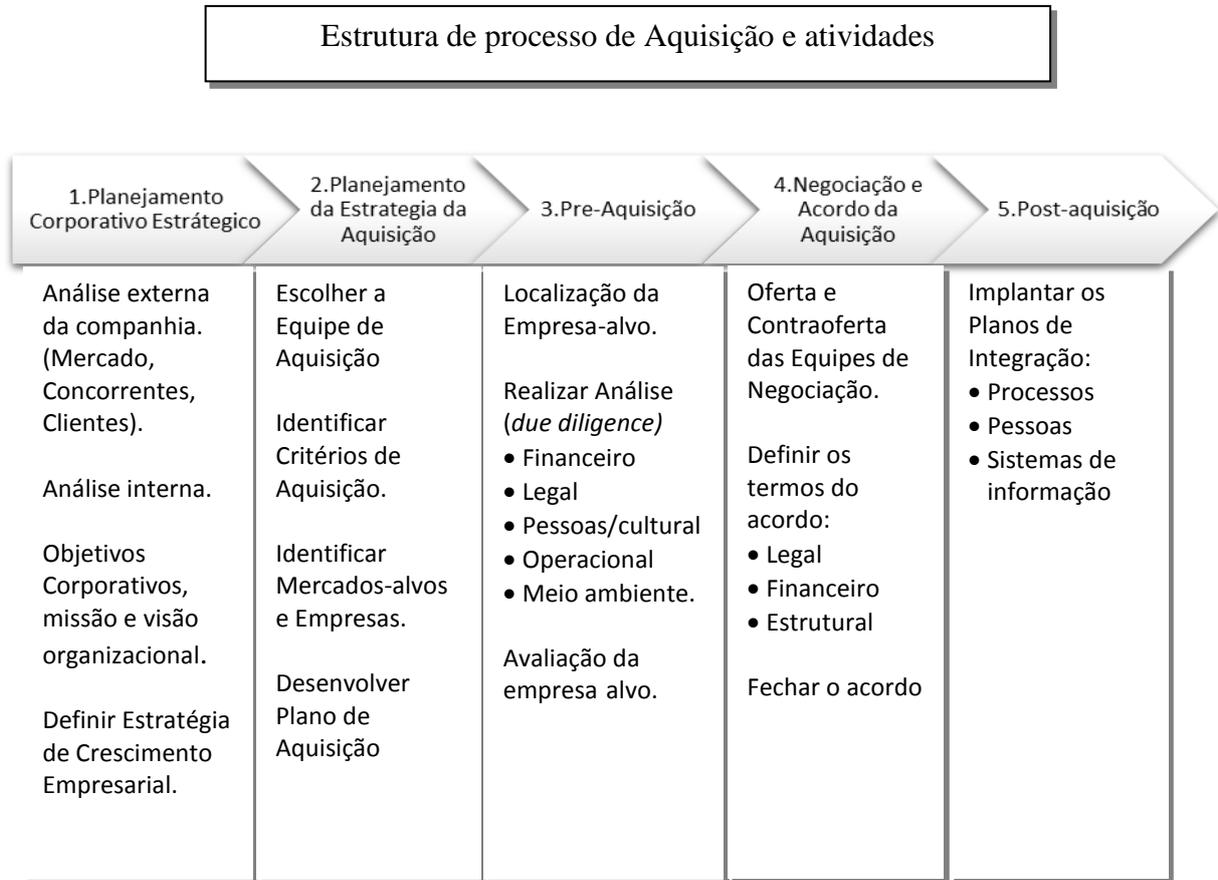
Nesse modelo, acredita-se que antes da fase de formulação e planejamento da estratégia de aquisição, há uma fase de planejamento corporativo, não apresentado nos modelos anteriores. Essa primeira parte refere-se ao planejamento estratégico geral, que pode incluir outras formas de crescimentos organizacionais, embora a aquisição de outra empresa seja só uma parte tática desse avanço. O outro lado a ser ressaltado nesse trabalho refere-se a responsabilidade socioambiental corporativa. Embora a questões socioambientais sejam tratadas como aspetos relevantes nas culturas organizacionais atuais, nos procedimentos de aquisição elas não são incluídas e, conforme verificado na literatura, são pouco referenciadas.

Define-se como a responsabilidade socioambiental corporativa, no presente trabalho, todo tipo de sistemas ambientais, de políticas ambientais, de ações ambientais ou de programas ambientais de lei ou voluntário que determinada empresa implante no processos e/ou cadeia de valor. O termo de responsabilidade socioambiental corporativa está incluído no modelo *triple botton line* da sustentabilidade.

Na parte superior da Figura 16, encontra-se as etapas gerais do processo. Elas caracterizam-se como uma guia para conceituar os estágios fundamentais do processo de aquisições, útil para executivos de alto nível que historicamente concentram-se em fazer o negócio e depois encaminham o processo para os gerentes das unidades a integrar, enquanto mantém as mesmas expectativas de desempenho e participação em uma miríade de outras iniciativas corporativas igualmente de alta prioridade.

Embaixo de cada etapa, apresentam-se as atividades chaves a serem desenvolvidas. Os gerentes de cada área inclusos no processo de aquisição podem usar o modelo de alto nível para gerar uma lista de itens específicos no cenário para o planejamento detalhado. Assim, para cada estágio de ação da estrutura proposta, podem ser criadas atividades específicas para estabelecer estratégias, documentar políticas, mapear processos, gerenciar treinamentos, entre outras.

Figura 16 - Procedimento de Processo de Aquisição.



Fonte: O autor.

4.1.1 Estágio 1: Planejamento Corporativo Estratégico

Na etapa inicial, o Planejamento Estratégico é caracterizado por uma avaliação dos fatores externos como o crescimento econômico do mercado e do setor, as satisfações e as demandas dos clientes, os avanços tecnológicos do mercado, as considerações políticas ou governamentais, as tendências culturais, as tendências demográficas e o clima econômico, além da abertura de novos mercados e blocos econômicos. Na análise interna, as finanças organizacionais e a capacidade produtiva são informação de entrada para a tomada de decisão em estratégias corporativas como aquisições de tipo horizontal, vertical, diversificação ou conglomerado.

Esse estágio é próprio dos acionistas da empresa adquirente em conjunto com o CEO e seus assessores. Esses são responsáveis por tratar de assuntos de caráter corporativos a longo prazo, como expansão de mercados e a captação de novos clientes, além da diversificação ou

especialização de produtos e linhas de produção, da aquisição de tecnologias, maquinaria e de equipamentos modernos, novos negócios corporativos.

4.1.2 Estágio 2: Planejar e Formular a Aquisição.

Nesta etapa de ação, a organização deve definir seus objetivos de negócios e estratégia de crescimento de maneira clara, racional e orientada por dados. Devem-se estabelecer critérios específicos, com base nos objetivos que determinarão a estratégia de crescimento por meio de aquisições, para descrever o que uma empresa-alvo viável traria para a companhia. Os critérios têm que ser expressos em termos de metas como participação de mercado, acesso geográfico, novos produtos e tecnologias, valores gerais para a sinergia financeira. Apesar do desenvolvimento da estratégia ser em grande medida a proposta do CEO, é de vital importância no desenvolvimento de estratégias escutar e incluir as opiniões dos subordinados diretos do CEO, além de saber o que a estratégia significa para cada um deles. Esse modelo pretende ou busca incorporar os departamentos corporativos, como o departamento responsável da parte ambiental, que geralmente não é levado em consideração no processo de aquisição e integração.

Os processos de M&A mais eficazes adotam uma abordagem muito mais holística, trabalhando com o escritório do CEO e com pessoas no desenvolvimento da organização do recurso humano, do marketing, do financeira, das operações, do ambiental, da manutenção, entre outras áreas ou unidades de negócios (a depender do tipo de indústria) para mapear todo o processo de aquisição, definir funções e responsabilidades específicas e gerenciar o conhecimento do processo de compra. Nesse ponto é definida a equipe do processo, sugerindo-se também que a empresa deva avaliar antecipadamente como é a empresa objetivo em termos de vários fatores como, como os seguintes:

- Qual mercado e quais canais de mercado essa empresa forneceria?
- A empresa alvo tem algum cliente estratégico ou mercado estratégico?
- A empresa-alvo têm alguns tipos de competências a nível tecnológico, operacional e humano (outro tipo de recursos) que proporcionaria uma vantagem em relação a concorrência?
- A empresa-alvo tem alguns tipos de competências a nível ambiental que proporcionaria uma vantagem em relação a imagem corporativa perante o mercado e os clientes?
- A capacidade da empresa da empresa-alvo permitiria alcançar meus objetivos?

- A empresa-alvo tem participação em outros países ou regiões que permitiriam ingressar a esse mercado?
- A empresa-objetivo tem uma localização geográfica estratégica que permita alcançar os objetivos?
- A empresa-objetivo será operada como negócio independente, ou a organização pretende integrar o negócio parcial ou totalmente nas operações diárias.

4.1.3 Estágio 3: Pré-aquisição

O estágio de pré-aquisição consta de dois sub-processos, o primeiro consiste em localizar a empresa alvo e depois a avaliação dela.

4.1.3.1 *Localizar*

Com a estratégia formal feita pela equipe responsável do processo de aquisição, apoiado pelas áreas de interesse e guiado pelo CEO no estágio de ação de planejamento e formulação, a procura ou busca de empresas-alvos tem um caminho mais focado, rápido e objetivo.

Seguido do anterior, o estágio de ação nomeado de localização é caracterizado inicialmente pela busca de possíveis empresas-alvos que cumpram com os objetivos estratégicos, seguido de uma filtração de empresas objetivo e troca das primeiras informações. É comum e recomendado que o contato inicial entre os CEOs da empresa adquirente e da empresa adquirida seja feito através de documentos formais como e-mail corporativos ou outro documento escrito, nos quais além de identificar os atores da equipe do processo de aquisição, sejam esclarecidas as intenções gerais, os objetivos estratégicos, os parâmetros e as condições iniciais do processo de aquisição. Ressalta-se nesta fase a importância do sigilo do processo. De acordo com Galpin e Herndon (2007), a maioria das cartas de intenção faz um trabalho adequado de descrever os objetivos desejados e fornecer uma visão geral dos aspectos financeiros e operacionais da transação. Isso pois, elas incluem detalhes bastante específicos sobre itens, como os ativos e unidades de negócios envolvidos, as posições patrimoniais da matriz, os requisitos de assunção de dívidas, contratos de fornecimento entre empresas, obrigações de funcionários, impostos, transferência de tecnologia, indenização, anúncios públicos e outros termos e condições essenciais do entendimento não vinculativo. Entretanto, um acordo igualmente claro é tão necessário neste estágio inicial quanto a questões essenciais de integração, cultura e organização.

É importante definir nesta etapa questões relacionadas a temas como:

- Governança, devido a que em fases posteriores podem existir grandes diferenças nas expectativas de cada parte sob o número de pessoas e os indivíduos específicos que atuariam no processo.
- Definição de políticas, para evitar declarações mal-intencionadas de autonomia ou poder da empresa adquirente por parte de pessoal de nível sênior da empresa alvo.
- As etapas básicas e provisões do processo de integração a serem usadas, incluindo a participação mútua, a formação das principais forças-tarefa, fases de planejamento e funções de liderança.
- Conciliação em relação à remuneração de executivos, benefícios de empregados e planos de remuneração.

Esta etapa termina com a seleção de uma possível empresa que atinge os objetivos organizacionais. Assim pode ser usado um método de apoio para a tomada de decisão neste momento. Não entanto, não serão tratados esses métodos neste trabalho por não serem os objetivos desta pesquisa.

4.1.3.2 Avaliar

Nesta fase da estrutura baseia-se no *Due diligence*, técnica que se refere ao processo de investigação de uma oportunidade de negócio que o investidor deverá aceitar para poder avaliar os riscos da transação. Embora tal investigação possa ser feita por obrigação legal, o termo relaciona-se normalmente com as investigações voluntárias. Logo, *Due diligence* é uma ferramenta indispensável à segura concretização de negócios e não se trata de uma figura jurídica, ou seja, expressa em alguma legislação. Na verdade, uma *Due Diligence* compreende um conjunto de atos investigativos que devem ser realizados antes de uma operação empresarial pelo interessado seja em ingressar como sócio ou mesmo adquirir uma empresa. A expressão *due diligence* traduzida seria diligência prévia, que muitas vezes não é compreendida corretamente e não deve ser confundida com uma auditoria.

Nesta estagio de ação o objetivo é explorar as áreas da empresa-alvo, sendo assim, a equipe deve ter cuidado com os detalhes antes de fechar o acordo. A organização adquirente deve, portanto, realizar *due diligence* nas áreas financeira, operacional, legal, cultural, estratégica e ambiental. A equipe do processo deve ser capaz de apresentar os principais assuntos da revisão e potenciais temas causadores de acidentes na negociação. Os resultados de *due diligence* são os inputs ou parâmetros de negociação, determinar preços de oferta e fornecer resultados base para as considerações iniciais de integração. Diante disso, a equipe

deve possuir a capacidade e a esperteza para descobrir possíveis problemas que a empresa alvo quer omitir ou encobrir na pressa de fechar o acordo.

Deve-se ter cuidado nessa avaliação da empresa-alvo devido a fatores como tentação de apressar o processo. É possível omitir partes importantes do alvo ou não detectar problemas ou informações falsas que no futuro podem refletir em consequências irreparáveis ou legais. Os dados financeiros apresentados no *due diligence* normalmente são os mais detalhados de todas as informações de pré-aquisição analisadas, embora para minimizar riscos quanto a validade dessas informações, é preciso avaliar outras áreas como:

- Mercado: quão grande é o mercado do alvo? Existem ameaças de tecnologias ou produtos substitutos? Até que ponto o mercado é influenciado ou controlado pelos governos?
- Clientes: quais são os principais clientes? Quais são os seus critérios de compra: preço? Qualidade? Confiabilidade? Existem necessidades não satisfeitas?
- Concorrentes: quem são os principais concorrentes do alvo? Quais são os pontos fortes e fracos dos concorrentes? Quais são as metas dos concorrentes? Existem barreiras de entrada para outros concorrentes?
- Recurso humano: quais pessoas chaves devem ser mantidas? Quais áreas centrais devem ser mantidas e como deve ser feito? Existem grandes discrepâncias culturais com o alvo?
- Assuntos ambientais: qual é a cultura ambiental da empresa alvo? É apresentado pelo alvo um recurso ambiental que dê a empresa adquirente uma vantagem competitiva? O alvo está conforme com os programas ambientais regulamentados pelo governo?

Esses assuntos não podem deixar de ser estudados e podem ser tão prejudiciais quanto a descoberta de práticas fraudulentas ou falsas informações da área financeira. Depois que a organização adquirente tiver conduzido esse nível de avaliação detalhada, uma equipe executiva estará adequadamente equipada para tomar decisões inteligentes sobre o nível de integração necessário para alcançar o sucesso com um acordo específico.

Nos modelos de processo de aquisição, como se falou no início do capítulo, as questões ambientais são pouco referenciadas neste processo, dos quatro modelos apresentados no início do capítulo, o modelo de acordo apresentado por Galpin e Herdon (2007) é o único que relaciona as questões ambientais dentro do processo, mais não faz ênfases nesse tipo de assuntos.

4.1.4 Estágio 4: Negociação do processo de Aquisição

Esse ponto inclui a troca de ofertas e contraofertas das equipes negociadoras, que usam as informações de etapas anteriores para realizar o processo para alcançar com sucesso um acordo ou contrato definitivo. As equipes de negócios são informadas pelas equipes de *due diligence* e, juntamente com os executivos seniores, formulam a estratégia final de negociação para todos os termos e condições do negócio. É sugerido que as equipes de negociação sejam multidisciplinares, para que sejam tratados todos os assuntos pertinentes e as áreas tenham representação suficiente. É recomendável a presença de um especialista para facilitar o processo e aumentar a possibilidade de realizar uma transação mais eficaz.

4.1.4.1 Modelo de negociação

Para suportar a tomada de decisão da empresa adquirente, usa-se um modelo básico de sistemas de pontuação aditivo multiatributos para negociações bilaterais (RAIFFA, 1982). O modelo de negociação nessa seção é baseado no cenário de duas partes, e muitos assuntos, ou seja, se aplicará um modelo bilateral sobre um conjunto de variáveis quantitativas e qualitativas, nas quais essas últimas podem ser mensuradas. Por sua vez, as partes influenciam mutuamente nas questões ou fatores de negociação.

Seja i ($i \in \{a, b\}$) a equipe negociadora da empresa adquirente e da empresa adquirida e j ($j \in \{1, \dots, n\}$) as questões ou fatores da negociação. Seja $x_j \in (min_j^i - max_j^i)$ o valor para um fator de negociação da possível empresa adquirida aceitável pela equipe de negociação da empresa adquirente. Ambas as equipes de negociação tem uma função valor $V_j^i: [min_j^i - max_j^i] \rightarrow [0, 1]$. Por conveniência as normalizações são mantidas no intervalo de $[0,1]$.

O seguinte elemento do modelo é a importância relativa que uma equipe atribui a cada questão ou fator de negociação, W_j é a importância do assunto j para a equipe i . Assume-se, dessa forma, que ambos pesos são normalizados, isto é, $\sum_{1 \leq j \leq n} W_j^1 = 1$ para todo i em $\{a, b\}$.

Com esses elementos, é possível definir a função valor para qualquer equipe (empresa adquirente e empresa adquirida) negociar.

$$V^i(x): \sum_{1 \leq j \leq n} W_j^i V_j^i x_j \quad (4.1)$$

Se ambos os negociadores usam essa função de pontuação aditiva, Raiffa (1982) mostrou que é possível calcular o valor ótimo de x como um elemento na fronteira eficiente da negociação.

Para o caso de um só negociador que recebe duas propostas, ele avaliará cada uma de maneira independente e para cada uma terá uma função valor diferente. Supondo uma escolha racional, o negociador elegerá a opção com maior valor.

4.1.5 Estágio 5: Pós-Aquisição

A quinta etapa do modelo, como já sugerido, deve ser customizada para cada organização e adaptada a cada negócio específico. Esse é o processo real de planejar e implementar os processos, as pessoas, a tecnologia e os sistemas da nova organização. Ao determinar como resolver os diversos problemas que surgem nesse estágio, as organizações que se fundem devem considerar cuidadosamente as questões sobre a rapidez com que se integram: quantas interrupções serão criadas; como as interrupções podem ser minimizadas; como as pessoas podem ser ajudadas a continuar focando nos clientes, na segurança e nas operações do dia a dia.

Embora a apresentação da estrutura seja apresentada em etapas sequenciais, elas estão interligadas e ressalta-se que é possível revisar um estágio anterior quando seja necessário para atingir os objetivos corporativos e estratégicos da aquisição, garantindo a parte sistemática e a arte que é própria dos processos de negociação.

4.2 Atores presentes no processo de aquisições

O modelo de comportamento de aquisições de empresas pode ser semelhante ao modelo de compra institucional porque ele propõe e destaca o papel do indivíduo como real tomador de decisões na organização, além de que, os dois processos envolvem um grupo de pessoas na tomada de decisão. Portanto, a motivação, a personalidade, a percepção, a aprendizagem e a experiência do indivíduo são vitais para o processo de decisão propriamente dito. O modelo abrange e considera conceitos das áreas da psicologia individual, organizacional e social, economia, administração e política (BAKER, 2005).

As estratégias corporativas e estratégias de aquisição são processos que envolvem muitos atores influenciados por fatores externos da companhia (ambiente), além dos objetivos corporativos (fatores internos) e das preferências individuais dos tomadores de decisões e da interação entre eles. No ambiente ou fator externo da companhia, pode-se citar como

influenciadores de processo de tomada de decisão: a concorrência, os clientes, as políticas governamentais, os câmbios no mercado e a economia, os câmbios tecnológicos e culturais.

No ambiente interno ou metas corporativas, os principais influenciadores estão relacionados à capacidade, às utilidades líquidas da empresa, e aos próprios objetivos corporativos. Com relação às preferências individuais e ao vínculo entre eles, destaca-se os determinantes interpessoais. A relação entre os atores do processo apresenta-se na Figura 17. O processo tem muitos atores envolvidos, cada um com seus interesses e funções particulares, destacando-se:

Acionistas: são eles os responsáveis por criar os objetivos da companhia, planejar as estratégias corporativas e determinar os fatores de sucesso da organização. Os acionistas ou equipe de acionistas são considerados nesse trabalho como o grupo de pessoas que planejam estratégias para o crescimento corporativo.

CEO e equipe de negociação: são eles quem têm a tarefa de conduzir o processo de aquisição. O processo de planejamento da aquisição é conduzido pelo CEO da companhia sob os objetivos corporativos, fatores críticos de sucesso e recomendações do grupo de acionistas.

Após planejar e formular a aquisição, eles são responsáveis por desenvolver o processo de negociação com a equipe da empresa adquirida. Esse grupo é integrado por acionistas, pelo CEO, por diretores e por especialistas. Entre suas atividades estão: as conversações iniciais com a empresa possível empresa adquirida, a avaliação de ofertas e contraofertas e fechar o acordo.

Equipe de *due Diligence*: Geralmente, na etapa de seleção da empresa alvo se tem uma terceira parte que avaliará ou auditará a empresa objetivo para constatar e verificar a informação dada por ela, conhecida como *Due-diligence* ou equipe de *Due diligence*. Essa equipe é contratada pela empresa adquirente e deve ser integrada por profissionais de diferentes áreas que darão um suporte a empresa adquirente à tomada de decisões. É importante que esse grupo não tenha interesses nas empresas, seja ela a adquirida ou a adquirente.

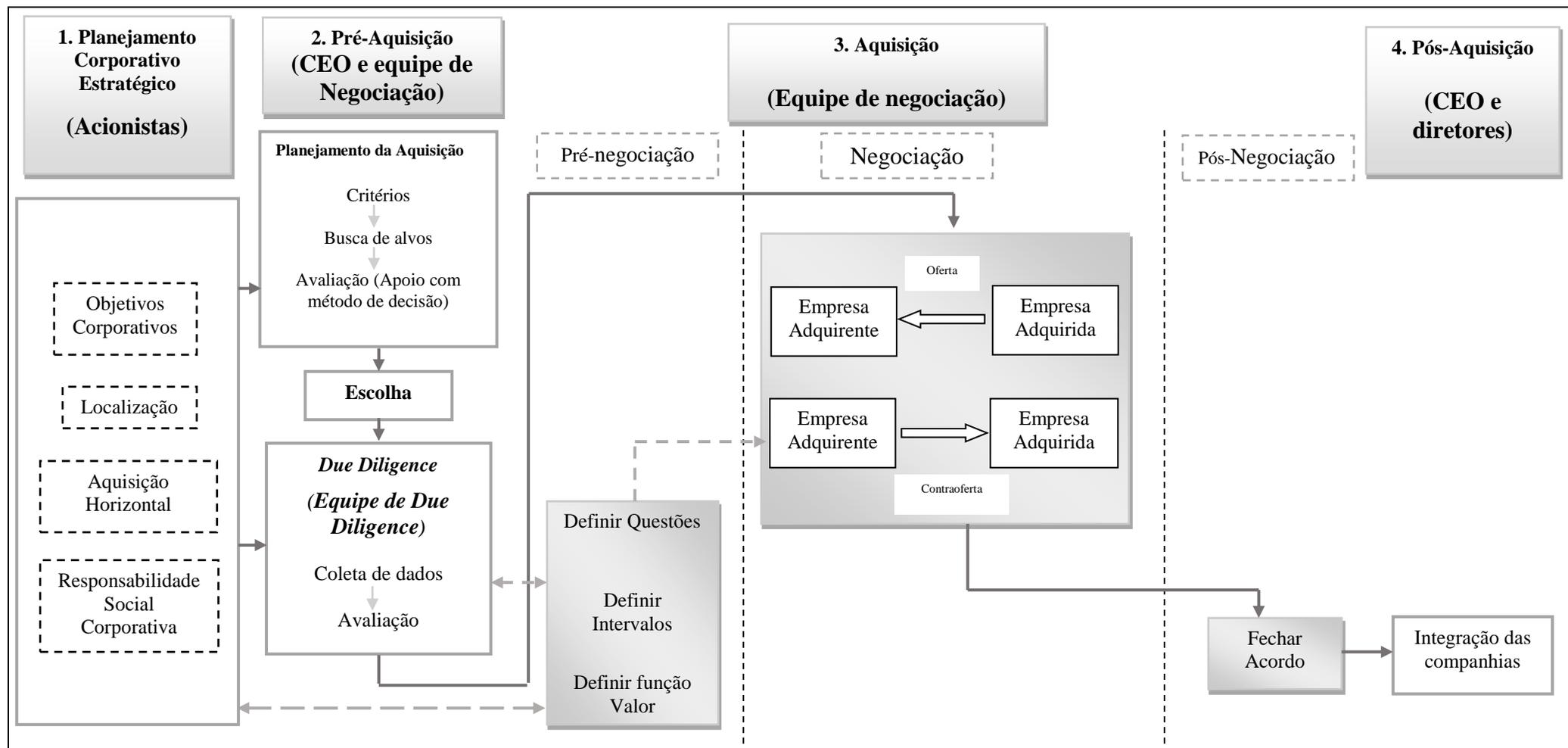
Governo: Aquisições estão sujeitas às aprovações ou à autorização regulatórias por parte do governo. A agência do governo que supervisiona esses processos é diferente de país para país. No Brasil o órgão é o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). O CADE tem como missão zelar pela livre concorrência no mercado, sendo a entidade responsável, no âmbito do Poder Executivo, não só por investigar e decidir em última

instância sobre a matéria concorrencial, como também fomentar e disseminar a cultura da livre concorrência.

Em relação aos acionistas no processo de aquisição e fusões, eles buscam aumentar o valor e ativos da companhia. Por outro lado, o CEO pode usar a estratégia de aquisições e fusões como forma de buscar seus próprios objetivos em favor de maximizar o valor da companhia ou em detrimento dessa. Dhir e Mital (2012) argumentam que os tomadores de decisões superconfiantes são mais propensos que outros gerentes a destruir valor, levando em consideração os vieses comportamentais deles, que representam a capacidade do CEO ou do gerente de impor suas opiniões excessivamente confiantes nas decisões de compra.

Os estudos de aquisições levam em consideração uma quantidade de variáveis envolvidas que implicam um gasto significativo de tempo na tomada de decisão. Além desses aspectos estruturais, processuais e de integração, as razões que influenciam os decisores incluem aspectos ligados aos interesses corporativos e motivações pessoais dos decisores. Por essas razões, o processo de tomada de decisão torna-se interessante no campo científico (LAMB; BECKER e NUNES, 2017). Essas considerações estão em função do tipo de indústria que se esteja trabalhando, no caso das empresas agroindústrias, considerações como clima, tipo de solo, localização, geografia do lugar são relevantes para obter vantagens competitivas. Um conjunto de respostas ordenadas na área organizacional torna a tomada de decisão estratégica uma situação peculiar para os executivos das empresas (SIMON, 1955; MINTZBERG *et al.*, 1976).

Figura 17 - Framework da Negociação em processo de Aquisições.



Fonte: O autor.

4.3 Contexto e comportamento da Negociação em Aquisição

De acordo com Raiffa (1982); Adler, Brahm e Graham (1992), em negociação, distinguem-se dois tipos de comportamentos: a negociação integrativa e a competitiva, dependendo da orientação e das táticas envolvidas. O comportamento de negociação integrativa envolve uma troca de informações aberta, clara e honesta. Negociadores que exibem tal comportamento integrativo usam táticas como questionamento e autorrevelações, permitindo que uma comunicação efetiva ocorra na negociação (ADLER, BRAHM e GRAHAM 1992). A eficácia da comunicação é entendida como uma ferramenta que permite aos agentes coletar informações essenciais de outras partes da negociação (preocupações, expectativas, metas) e, conseqüentemente, alcançar um entendimento mútuo.

Por outro lado, o comportamento de negociação competitiva envolve a coleta de informações para seus próprios fins e a ocultação de informações essenciais na mesa de negociação. Esse comportamento competitivo está associado à interação comunicativa ineficaz, uma vez que os negociadores tendem a usar táticas duras, como demandas, negativas, ameaças, sobreposições de conversação e toques, dificultando, assim consoante Adler, Brahm e Graham (1992), a obtenção de um bom entendimento entre as partes.

É importante ressaltar que nesse trabalho, a negociação de aquisição não é considerada uma situação de ganho-perda, (GAUGHAN, 2007; JEMISON e SITKIN, 1986). Entendendo que muitos processos de negociação envolvendo aquisições terminam em situações ganha-ganha. De acordo com Coff (1997) e Ranft e Lord (2002), no mundo dos negócios de hoje, as aquisições ocorrem como um meio de criar valor através do conhecimento dependente dos recursos da empresa adquirida. Há muitos exemplos recentes desses tipos de aquisições em que o processo foi desenvolvido e caracterizado por uma clara orientação e resultado ganha-ganha.

Muitos são os fatores que influenciam as negociações comerciais. Numa tentativa de juntá-las, Ghauri (2003), propõe uma estrutura estabelecendo que o desenvolvimento da negociação é influenciado por fatores de fundo e pela atmosfera criada. Os fatores de fundo têm um impacto na atmosfera, definida como o ambiente percebido em torno da interação, isto é, como as partes consideram o comportamento e as propriedades do processo de cada um, segundo Ghauri (2003). Logo, ambos os fatores, de fundo e de atmosfera, influenciam diretamente no processo de negociação. Além disso, o processo de negociação, devido à sua natureza dinâmica inerente, pode alterar os fatores de fundo que moldam o ciclo de interações.

Existe uma relação positiva entre o comportamento de negociação integrativa e o alcance de acordos ganha-ganha (ADLER, BRAHM e GRAHAM 1992; PRUITT, 1981; TJOSVOLD, MORISHIMA e BELSHEIM, 1999). Esse tipo de comportamento possibilita a criação de confiança entre as partes e reduz a incerteza (expectativas de curto prazo) sobre o funcionamento futuro do relacionamento e, assim, a atmosfera de negociação torna-se mais cooperativa (GHAURI, 2003; DE ALMEIDA *et al*, 2013). Conseqüentemente, é capaz de satisfazer os interesses das partes e estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo. Esta situação é essencial no caso de aquisições em que a atmosfera de pós-negociação é importante para a fase de pós-integração e desempenho. Por exemplo, quando o valor da aquisição é criado através do conhecimento dependente dos recursos humanos da empresa adquirida, é crucial evitar a rotatividade de pessoal-chave (COFF, 1999; RANFT e LORD, 2002). Nesse sentido, a criação de uma relação de confiança durante o processo de negociação é considerada essencial. Na literatura de negociação, essa situação é geralmente avaliada como um sucesso, pois ela leva a uma implementação bem-sucedida (GHAURI, 2003).

Em processos de aquisições estratégicas, os assuntos de negociação são planejados na primeira etapa do processo de aquisição, ou seja, no planejamento estratégico corporativo. Nessa etapa de ação são tomadas as decisões que nortearam as etapas posteriores como planejamento da aquisição, assuntos de negociação e forma de integração.

4.4 Fatores Ambientais ou Responsabilidade Socioambiental Corporativa.

As questões ambientais estão sendo estudadas como um recurso para ganhar vantagens competitivas diante dos concorrentes, embora seja uma área pouco explorada em assuntos de aquisição e negociação. Neste trabalho, o termo Responsabilidade Socioambiental Corporativa, refere-se ao conjunto de programas, procedimentos implantados por uma companhia em sua cadeia de suprimentos para mitigar os impactos ambientais.

A implementação de práticas ambientais, que hoje em dia se conhece com o termo responsabilidade socioambiental corporativa, é visto como uma forma de recursos que além de melhorar a imagem da empresa perante os clientes, são práticas usadas para diminuir custos e otimizar processos que tragam vantagem em termos financeiros.

O assunto de práticas ambientais em empresas agroindústrias, atualmente, está sendo inserido na cadeia de suprimentos. Na literatura, a gestão ecológica da cadeia de suprimentos é conhecida com a sigla GSCM (*Green Supply Chain Management*). O GSCM busca integrar o pensamento ambiental dentro da cadeia de suprimentos de uma organização para minimizar ou eliminar os desperdícios (químicos, emissões, energia, materiais) desde antes do início da

cadeia, ou seja, desde o desenho de produtos, seleção de materiais e recursos, passando pelo processo de fabricação até a entrega do produto final e a gestão da vida útil dele. Pesquisas concluem que a gestão ecológica da cadeia de suprimento é uma inovação ambiental, como dizem Rao (2006) e Srivastava (2007), e tem uma importância fundamental no impacto do meio ambiente, contribuindo para a melhora da sustentabilidade.

As empresas que programaram práticas de GSCM beneficiaram-se da redução de custos (redução de materiais, redução da energia e da utilização da água), melhor imagem pública e uma menor responsabilidade ambiental (CHIN, TAT e SULAIMAN, 2015). O escasso pensamento ambiental ou poucas práticas ambientais dentro da cadeia de suprimentos podem causar impactos ambientais significativos e resultar em perdas monetárias para as empresas, como preços de ações mais baixos. De acordo com Flammer (2013), o comportamento ecológico das empresas está intimamente relacionado aos aumentos significativos nos preços das ações, enquanto as empresas com comportamento prejudicial ao meio ambiente enfrentam reduções no preço das ações. Portanto, as empresas são sensíveis à consciência ambiental e podem atrair recursos de investidores socialmente interessados.

Uma crescente preocupação e conscientização do público em geral sobre processos comerciais ecologicamente corretos e a prevenção do aquecimento global podem fazer com que as empresas demonstrem um compromisso notável com práticas ecológicas como reciclagem, reutilização e redução de materiais. Na realidade, as corporações reagem ativamente em direção aos valores sociais e podem alcançar uma imagem social e legitimidade social para sua sobrevivência e competitividade em longo prazo (CHIN, TAT e SULAIMAN 2015). Em apoio, Uchida e Ferraro (2007), descobriram que as empresas que combinam práticas ambientais e organizacionais podem criar uma vantagem competitiva para aumentar a lucratividade, acessar a novos mercados, fortalecer relacionamentos com clientes e ganhar vantagem competitiva. Como tal, algumas empresas também podem imitar as práticas ambientais adotadas por empresas líderes de sucesso.

É importante ressaltar que há muito tempo há uma legislação disciplinando a questão da preservação do meio ambiente. O Brasil possui uma das legislações mais ricas do mundo em relação ao meio ambiente e, além de toda a legislação, surgiram também as normalizações e certificações como a ISO 14.001.

4.5 Ilustração do Framework de negociação em processo de Aquisições

O processo da negociação para aquisição estratégica entre empresas agroindustriais segue a estrutura apresentada na Figura 17. Como é apresentado na estrutura, a negociação é

suportada por informações coletadas em estágios de planejamento estratégico e planejamento da aquisição, além das informações obtidas no processo de *due diligence*. Essa situação é representada por linhas e setas com origens nas etapas iniciais até o processo de negociação.

Uma grande quantidade de informação é obtida nos estágios iniciais e no *due-diligence*, que serão de utilidade para estratégias de negociação, no entanto, nesse trabalho só serão consideradas as necessárias para ilustrar o modelo.

4.5.1 Planejamento Corporativo

Para exemplificar, supondo uma empresa nomeada de “Empresa Adquirente” que, segundo a sua atividade econômica, é classificada como agroindustrial. Este tipo de indústria é caracterizado por transformar produtos provenientes do agro e que geralmente implicam mudanças a um nível tecnológico e de processos próprios das exigências do mercado e da globalização.

Dentro da definição do planejamento corporativo da empresa adquirente, foram definidas metas e estratégias que a obrigam a tomar decisões que contribuam com o seu logro. Segundo essa premissa, a empresa adquirente define a aquisição de uma companhia que complemente seus produtos e serviços, especificamente num país estrangeiro com localização estratégica para exportações. Suponha também que a aquisição seja só uma das estratégias de crescimento empresarial que nesse planejamento corporativo decidiu implantar.

Destaca-se que se pretende desenvolver uma aquisição de forma estratégica para ganhar vantagem competitiva no mercado que possam diferenciá-los da concorrência e assim aumentar o valor da empresa e utilidades da companhia. Outra diretriz apresentada no planejamento corporativo foi de uma aquisição de tipo horizontal, que consistiu na compra de outra empresa que desenvolvesse a mesma atividade.

Esse tipo de planejamento corporativo estratégico é próprio dos acionistas da companhia que após a tomada de decisão enviam as diretrizes para os executivos sênior do negócio que devem ser os responsáveis de executar o planejamento da aquisição e dar resultados positivos a seus superiores. Os executivos sênior são os encarregados de desenvolver por meio de técnicas gerenciais as ideias dos acionistas, e precisam planejar e implantar seus planos de ação para dar os resultados em tempos previstos.

A estrutura proposta leva em consideração que esse tipo de negociações de caráter estratégico não apresenta um grande número de ofertas ou contraofertas, ou seja, considera-se uma oferta da possível empresa adquirida e uma contraoferta da empresa adquirente. Com

relação ao tempo da negociação, acredita-se que pode ser até 1 ano, desde as conversações iniciais até fechar um acordo, incluindo a avaliação de fatores inclusos na negociação.

4.5.2 Planejamento da Aquisição

Neste contexto são os executivos sêniores quem devem realizar os processos de aquisição, sob as características, os critérios, o orçamento e os recursos estipulados pelo grupo de acionistas da empresa adquirente.

Na definição dos requisitos da aquisição tomou-se conhecimento de que o país selecionado foi Colômbia, devido a sua localização para futuras exportações com destino à Europa e à Ásia. Além disso, pretendia-se fazer uma aquisição horizontal, ou seja, busca-se encontrar uma empresa agroindustrial na qual fosse processadora de carne de alta qualidade, desde o início da cadeia de suprimento, partindo dela, entram os critérios que devem ser levados em conta, sendo ele: a capacidade da empresa, a localização estratégica para futuras exportações, os produtos de qualidade de acordo com as normas de higiene e segurança exigidos pelo país importador, os equipamentos e a tecnologia necessária nos processos produtivos, licenças para exportação de produtos, as licenças médio ambientais exigidas pela lei e o recurso humano treinado e capacitado às atividades da empresa.

Dentro das empresas destacadas no setor, foram feitas diversas gestões a nível gerencial nas quais inicialmente foram conhecidos os processos produtivos e a qualidade do produto, conhecendo, realmente, se tinha as normas de qualidade e demais fatores apresentados acima. Ademais, foram avaliadas diversas empresas que poderiam atingir os objetivos estratégicos planejados. Essa avaliação ou escolha é possível de ser realizada através de um método de apoio à decisão, que não será discutido nesse trabalho por não ser tratar do foco da pesquisa.

Uma vez selecionada a empresa-alvo, e depois de realizadas conversações com os executivos seniors da empresa adquirente e com a possível empresa adquirida, e a confirmação de interesse de venda, é possível seguir com o processo de avaliação ou *due diligence*.

Seguido dessa confirmação de interesse de compra e venda e dos objetivos, estratégias e informações preliminares que a empresa adquirente coletou nos primeiros estágios do processo de aquisição, inicia-se o processo de *due diligence*, que é, simplesmente, uma avaliação real da situação da empresa alvo por parte de uma equipe multidisciplinar, objetiva e treinada nesse processo.

Sugere-se que a equipe *due diligence* seja uma independente para evitar vieses, sendo geralmente contratada pela empresa adquirente. Nesse processo de *due diligence*, se obtém informações detalhadas acerca da empresa em assuntos financeiros, tributários, legais e operacionais que permitem obter informação necessária ao processo de negociação e posterior integração. Por exemplo, o informe de avaliação fornece a quantidade e ativos (tangíveis e intangíveis) que a empresa-alvo possui esse parecer fornece suporte à equipe de negociação para calcular os preços reserva mínimos e máximos para o processo de negociação.

Ressalta-se a importância da *due diligence* ou avaliação da real situação da possível empresa adquirida no que diz respeito ao fornecimento do suporte que dará as informações para mensurar os fatores relevantes para a tomada de decisão e o cálculo da função valor. O objetivo do *due diligence* é fazer um processo de investigação detalhada para conhecer a real situação e poder medir os critérios ou fatores da aquisição. Para ilustrar o modelo, imagine que, estrategicamente para a negociação, foram levados em consideração os seguintes fatores: Preço da aquisição, Responsabilidade socioambiental.

4.5.3 Modelo Negociação para Empresa Adquirente.

Foi adaptado o sistema de pontuação aditivo proposto por Raiffa (1982), apresentado no Estágio 4: Negociação do processo de Aquisição. A partir das informações coletadas nos estágios do planejamento da aquisição, avaliação real (*due diligence*), alinhados com os objetivos corporativos e aos recursos disponibilizados, é possível adaptar o sistema de pontuação aditivo para modelar uma função valor para a equipe da empresa adquirente que apoie a tomada de decisão para negociação.

No caso ilustrado, supondo que seja:

i ($i \in \{a, b\}$), a equipe negociadora da empresa adquirente;

j ($j \in \{1, \dots, n\}$), os assuntos da negociação. O conjunto de assuntos ou questões de negociação é finito;

$x_j \in (min_j^i - max_j^i)$ um valor para um fator de negociação da possível empresa adquirida aceitável pela equipe de negociação da empresa adquirente.

Ambas as equipes de negociação têm uma função valor $V_j^i: [min_j^i - max_j^i] \rightarrow [0, 1]$.

Por conveniência, as normalizações são mantidas no intervalo $[0, 1]$.

O seguinte elemento do modelo é a importância relativa que uma equipe atribui a cada questão ou fator de negociação, W_j é a importância do assunto j para a equipe i . Assume-se que ambos os pesos são normalizados, isto é, $\sum_{1 \leq j \leq n} W_j^1 = 1$ para todo i em $\{a, b\}$.

Com esses elementos, é possível definir a função valor para qualquer equipe, neste caso se ilustrara para a empresa adquirente.

$$V^i(x): \sum_{1 \leq j \leq n} W_j^i V_j^i x_j \quad (5.2)$$

Para ilustrar, tem-se o seguinte exemplo: os assuntos de negociação definidos para a equipe de negociação são [Preço e RSC]. Preço requerido para adquirir a nova empresa e a implantação de programas de responsabilidade socioambiental da possível companhia adquirida.

Simulando que a equipe da empresa adquirente, depois de realizar a *due diligence* ou avaliação real da possível empresa adquirida definiu os valores reserva para os assuntos preço [$Preço_{min}$; $Preço_{max}$] = [\$10-\$20].

Observe que as variáveis da negociação são de natureza diferente, pois o preço é uma variável de razão. O critério de responsabilidade socioambiental corporativa, segundo Kenney (1992), que pode nomear-se como atributo construído e, para mesurá-lo, é requerido um julgamento de valor. Em geral, os atributos construídos envolvem a descrição de vários níveis distintos de impacto que indicam diretamente o grau em que o objetivo associado é alcançado. É essencial que as descrições desses níveis de impacto sejam inequívocas para todos os indivíduos preocupados com determinada decisão.

Neste contexto, a equipe de negociação usou a evolução das práticas de gestão ambiental para avaliar ou colocar uma escala ordinal e avaliar a responsabilidade socioambiental como se apresenta na Tabela 9. Por exemplo, no caso em que a empresa encontra-se implantando sistemas de gestão ambiental, é assinalada uma avaliação de 0,8. Somente será determinada uma pontuação máxima de 1 ponto, quando a empresa-alvo encontra-se na fase de expansão da responsabilidade ambiental, ou seja, quando a empresa-alvo tiver integrado as políticas ambientais em toda a cadeia de suprimento e ciclo de vida de seus produtos. Por outro lado, uma avaliação de 0 pontos ocorre por a empresa-alvo somente ter implantado políticas ambientais por lei.

Tabela 9 - Escala de avaliação da RSC.

Nível do atributo	Descrição do nível
0,0	Empresa alvo somente implanta políticas ambientais de lei.
0,2	Empresa alvo somente implanta políticas ambientais no final da linha de produção, isto é, focadas apenas em soluções fim de tubo.
0,4	Empresa alvo encontrasse na etapa de reciclagem ou na reestruturação do sistema de produção.
0,6	A empresa alvo implementa sistemas ambientais de prevenção.
0,8	A empresa alvo implementa sistemas de gestão ambiental.
1,0	A empresa alvo implementa sistemas ambientais em toda a cadeia de suprimentos e ciclo de vida do produto.

Fonte: O autor.

Voltando no modelo, imagine que a equipe de negociação da empresa adquirente definiu que o preço é mais importante que a RSC, os pesos para os assuntos da negociação são [0,7; 0,3].

Finalmente, pode obter-se o valor x de um assunto j , $V_j(X_j)$ modelado como uma função linear.

$$V_{Preco}(X_{Preco}) = \frac{X_{Preco} - Preco_{min}}{Preco_{max} - Preco_{min}} \quad (5.3)$$

$$V_{RSC}(X_{RSC}) = X_{RSC} \quad (5.4)$$

Considere-se uma oferta de \$15 feita pela possível empresa adquirida e na avaliação da responsabilidade socioambiental a pontuação foi de 0,4 pontos. O valor da função valor para a equipe de negociação seria de 0,4. Com esse resultado, cabe a equipe da negociação da empresa adquirente fazer uma contraproposta de tal modo que aumente seu valor de acordo com sua estratégia.

De acordo com o comportamento integrativo das partes, pode-se barganhar entre os temas de preço e responsabilidade socioambiental corporativa. No caso, como a empresa adquirente quer ou precisa que a empresa adquirida implante programas socioambientais por motivos estratégicos, pode barganhar com o preço e/ou pode negociar um maior preço no prazo determinado por ambas as partes, para que a empresa adquirida implante esses programas.

No modelo apresentado, observe como é possível incluir os fatores ambientais no processo de negociação entre empresas e, conforme Flammer (2013), pode-se concluir que a maior responsabilidade pode aumentar o valor econômico da transação da aquisição entre empresas agroindustriais. A responsabilidade socioambiental pode ser usada no processo de negociação para barganhar, aumentando ou diminuindo o valor econômico da aquisição.

No marco de aquisições estratégicas, nos quais os fatores socioambientais são determinados como críticos de sucesso por parte da empresa adquirente, eles podem causar o sucesso no processo de aquisição, além de ser causador de um não acordo entre as partes.

4.5.4 Acordo e integração

A última etapa do processo de aquisição é fechar o acordo e iniciar os processos de integração das companhias. O acordo é fechado quando as partes interessadas acreditam que esse compromisso é o melhor para ambas ou pelo menos para cada um. Na seção anterior observa-se que os assuntos de negociação foram preço e responsabilidade social corporativa.

A responsabilidade socioambiental corporativa referida nesse trabalho de pesquisa diz respeito ao conjunto de políticas implantadas pela empresa-alvo na cadeia de suprimentos voltadas para o setor ambiental.

De acordo com o anterior, devido ao fato de que os objetivos estratégicos eram adquirir uma empresa ambientalmente responsável (informação não conhecida pela empresa alvo), esse fator pode causar o sucesso ou fracasso da negociação, além disso, esse fator pode ser considerado como crítico de sucesso nos processos de negociação na aquisição de empresas agroindustriais.

4.6 Discussões gerais do capítulo

Na primeira seção deste Capítulo foi proposto um procedimento de aquisição com cinco etapas gerais as quais incluem atividades-chaves para seu desenvolvimento: Planejamento corporativo, planejamento da aquisição, pré-aquisição, negociação e integração. Embora o modelo combine alguns elementos de padrões existentes, o presente procura eliminar as deficiências deles. O *framework* proposto incluiu uma fase inicial de planejamento estratégico corporativo não apresentado de forma explícita nos modelos anteriores. Nesse estágio, são estudadas outras formas de crescimento organizacional e só toma a aquisição como uma parte desse planejamento para alcançar suas metas. O planejamento estratégico tem que se basear na avaliação de fatores externos (políticas, concorrente, clientes, *stakeholders*) e assuntos internos da companhia (capacidade, produtividade).

Embora não tenha sido proposta uma metodologia de agregação de preferências dos diversos atores, a estrutura apresentada levou em consideração que os processos de aquisição mais eficazes adotam uma abordagem muito mais holística, trabalhando com o escritório do CEO e com pessoas no desenvolvimento da organização, recurso humano, marketing, financeira, operações, ambiental, manutenção, entre outras áreas ou unidades de negócios (a

depende do tipo de indústria) para mapear todo o processo de aquisição, definir funções e responsabilidades específicas.

No procedimento de aquisição, considerou-se a relevância dos múltiplos especialistas na equipe do *due diligence*: uma equipe multidisciplinar e altamente treinada para avaliar assuntos operacionais, financeiros, culturais/ recurso humano e ambiental, que permite obter informação confiável necessária para lograr uma negociação eficiente, diminuindo, assim, os problemas que podem vir a se apresentar nas etapas finais do processo, evitando o insucesso da aquisição.

Foi ressaltada a responsabilidade socioambiental corporativa como um recurso para obter vantagens competitivas e aumentar o preço ou o valor econômico no processo de negociação. Embora as questões ambientais tenham tido um incremento nas últimas décadas e interesse de pesquisa pela comunidade acadêmica e sejam tratados como aspectos relevantes nas culturas organizacionais atuais, nos procedimentos de aquisição eles não são inclusos e, segundo a literatura citada, são pouco referenciados como assuntos fundamentais de sucesso.

É ressaltada a importância da definição dos objetivos estratégicos da empresa adquirente para nortear o processo de localização de possíveis empresas alvos. Além do anterior, é importante nas etapas iniciais de planejamento discutir os fatores críticos de sucesso e definir qual deles é importante para o processo de negociação.

Por último, é apresentado um framework para a negociação do processo de aquisição entre duas empresas. Nele foram consideradas informações coletadas nos estágios iniciais do processo de aquisição como suporte para a elaboração de estratégias, assuntos de negociação e preços reservas para iniciar a etapa de negociação.

Entretanto, fatores como qualidade e tempo geralmente são usados nos processos de negociação para ofertar pacote aumentando ou diminuindo o preço. Foi considerada a Responsabilidade Socioambiental Corporativa como um assunto no processo da negociação e, de acordo com aquisições estratégicas, pode causar sucesso ou fracasso no processo de negociação.

Por fim, foi proposto um sistema de pontuação aditiva para calcular o valor de uma proposta com preço e fatores ambientais implantados na empresa-alvo. O fator ambiental foi considerado um atributo construído e mensurado de acordo com a implantação dos sistemas ou políticas ambientais que usa a possível empresa adquirida.

4.7 Considerações finais

O Capítulo 4 apresentou um *framework* do processo de negociação em aquisições incluindo a Responsabilidade Socioambiental como um recurso para obter vantagens corporativa. O capítulo foi dividido em duas partes: i) primeiramente, foi proposto um modelo de negociação em aquisições, ressaltando a importância da avaliação de fatores ambientais quanto aos fatores econômicos financeiros e operacionais; e ii) foi desenvolvida uma ilustração do *framework* de negociação incluindo a Responsabilidade Socioambiental como um assunto de negociação, permitindo esse assunto aumentar ou diminuir o preço da negociação e causar sucesso ou fracasso. O Capítulo 5 apresentará as principais conclusões da pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas as principais conclusões decorrentes do desenvolvimento desse estudo, assim como as limitações e sugestões para futuros trabalhos.

5.1 Conclusões

As organizações são, em grande escala, sistemas de tomada de decisão (Morgan, 2006) que buscam obter vantagens sob a concorrência. A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens. Essa teoria é baseada em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir e como essa evolução pode ser explorada para a obtenção de lucros. Quanto mais acuradas forem as suposições e hipóteses em refletir como a competição no sector realmente evolui, maior a probabilidade de que uma empresa obtenha vantagens competitivas com a implementação das suas estratégias (BARNEY e HESTERLY, 2011).

Aquisições, fusões e alianças estratégicas são algumas das estratégias corporativas que as organizações executam para a obtenção dessas vantagens que geram valor econômico sobre a concorrência (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

As aquisições, além de serem ações para uma empresa obter uma grande parte ou o total dos ativos de outra empresa, que se conhece na literatura como empresa alvo (BORYS E JEMISON, 1989; YOSHINO E SRINIVASA, 1995), pode ser definida como um processo de nível administrativo complexo, sistemático e holístico de tomada de decisão em grupo que procura alinhar o negócio com as estratégias corporativas organizacionais em busca de vantagens competitivas e o cumprimento dos objetivos corporativos, criados pela alta gerencia da companhia da empresa adquirente para maximizar o valor da companhia.

Em relação ao seu caráter estratégico, as decisões tomadas pelos executivos têm efeitos críticos sobre a sobrevivência organizacional. Os decisores lidam com a falta de informação, a incerteza sobre quanto o horizonte temporal será afetado pela decisão, o alcance de sua influência dentro ou fora da empresa e a dificuldade de revertê-la. (LAMB, BECKER e NUNES, 2017). A aquisição ocorre no contexto de uma organização formal influenciada por considerações econômicas de orçamento, custo, lucro (WEBSTER e WIND, 1996) e considerações inerentes a objetivos estratégicos próprios da organização, como: localização estratégica da empresa alvo, grupo ou segmento de mercado dominado pela empresa objetivo,

tecnologia e mão de obra qualificada usada na empresa objetivo e outros fatores de qualidade como solo, condições demográficas e climáticas.

Embora as questões ambientais tenham tido um incremento nos últimas décadas e interesse de pesquisa pela academia, a responsabilidade socioambiental não tinha sido inserida como assunto fundamental nos processos de *due diligence* para evitar problemas mais na frente dos processos de aquisição como nas etapas de integração. Não avaliar os assuntos legais ou não legais referentes a questões ambientais podem trazer consequências ruins para o processo e é tão importante avaliar a parte ambiental da empresa-alvo como outras áreas frequentemente avaliadas, por exemplo, financeiras e de marketing.

Além dos programas de lei referentes ao meio ambiente que tem que ser de obrigatoriedade pelas companhias, os programas voltados à sustentabilidade ou responsabilidade socioambiental corporativa trazem consigo um aumento significativo no valor econômico do mercado da companhia, convertendo-se num recurso estratégico para aumentar a imagem corporativa e elevar o preço das ações no mercado.

É importante que a equipe de *due diligence* seja multidisciplinar e tenham o treinamento necessário avaliar assuntos operacionais, financeiros, culturais/recurso humano e ambiental; o anterior permite obter informação confiável que será necessária para lograr uma negociação eficiente e se diminua os problemas que podem se apresentar nas etapas finais do processo e evitar o insucesso da aquisição.

O *framework* proposto é útil quando as decisões de crescimento empresarial, por meio de aquisição, são causadas por motivos estratégicos e planejadas por uma equipe de executivos sêniores da organização e não quando a decisão de adquirir uma companhia é originaria por um intuito de uma das partes interessadas.

Embora os atuais modelos de aquisição referenciados proponham três etapas básicas como pré-aquisição, aquisição e pós-aquisição, o modelo proposto inclui uma etapa inicial de planejamento corporativo que serve de liderança para mapear as estratégias usadas nos estágios de pré-aquisição e é fundamental para fechar o acordo de aquisição com relação aos objetivos corporativos criados nessa etapa inicial.

Nem todas as transações de aquisições são bem sucedidas, algumas acabam acarretando perda de valor e desgaste por parte de todos os atores envolvidos no processo. Os principais impactos negativos gerados pelos processos mal sucedidos de aquisições podem ser mapeados em impactos negativos para a companhia, como perda de visão estratégica, perda de espírito de equipe, experiência, liderança, aumento na burocracia e deterioração do clima

organizacional (DE GOUVEIA, 2013). Os motivos das transações não serem bem sucedidas podem ser diversos ou podem ser uma combinação de fatores. É por isso que se recomenda uma participação de assessores legais, econômico-financeiro e empresas de consultoria.

5.2 Limitações e dificuldades

Na pesquisa houveram as seguintes limitacoes:

O sigilo deste tipo de transações que envolvem as estratégias corporativas e os altos volumes de dinheiro são limitantes para conhecer outros aspectos interessantes academicamente deste tipo de negociação.

O conceito de tomada de decisão em grupo inclui agregar as preferências e percepções dos vários atores presentes. Mesmo assim, adota-se essa definição nesta pesquisa para a construção do framework; aclara-se que nesta oportunidade não é proposto nem citado um método de agregação de preferências dos diversos decisores.

5.3 Sugestões para futuros trabalhos

Para futuros trabalhos, sugere-se:

Propor uma metodologia de agregação de preferências dos decisores e a incorporar no procedimento de aquisição.

Propor um modelo que inclua as empresas adquirida e adquirente, pois seria vantajoso trabalhar com a mesma função valor e calcular o ótimo da negociação.

Incorporar a variável pressão do tempo no modelo de negociação e avaliar como essa variável influenciaria.

Incorporar uma metodologia de estruturação de problemas baseadas no valor dos atores para entender melhor o contexto de aquisições nas etapas iniciais do processo de aquisições (por exemplo, no planejamento corporativo). Estas metodologias possibilitariam conhecer e estratificar os objetivos dos atores garantindo novas alternativas para assuntos de negociação.

REFERÊNCIAS

- ABRAMISHVILI, N. European Integration and Business Environment in Georgia. *European Journal of Sustainable Development*, 5(1): 91-96, 2016.
- ADAMS, C., GOLDSMITH, P. Conditions for Successful Strategic Alliances in the Food Industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2): 221-248, 1999.
- ADLER, N., BRAHM, R., GRAHAM, J. Strategy implementation: A comparison of face-to-face negotiations in the People's Republic of China and the United States. *Strategic Management Journal*, 13, 449-466, 1992.
- ALLEN, D., BAUER, D., BRAS, B., GUTOWSKI, T., MURPHY, C., PIWONKA, T., SHENG, P., SUTHERLAND, J., THURSTON, D., WOLFF, E. Environmentally benign manufacturing: trends in Europe, Japan, and the USA. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 124: 908-920, 2002.
- ARAÚJO, G., BUENO, M. Um estudo sobre a Sustentabilidade Empresarial na Indústria Frigorífica. *Revista Gerenciais*, São Paulo, 7 (2): 147-154, 2008.
- ASHKENAS, R., DEMONACO, L., FRANCIS, S. Making the deal real: how GE capital integrates acquisitions. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 165-178, 1998.
- BAKER, M., SIMILLE, A. *Administração de Marketing 5 ed.* Rio de Janeiro: editora: Elsevier, 2005. 603 p.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 7 (1): 99-120, 1991.
- BARNEY, J., HESTERLY, W. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 408 p.
- BARROS, B., HEAU, D., DE SOUZA, H., STEUER, R. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, Betania Tanure. Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003. 232 p. cap. 1, 17-49 p.
- BERNARDO, J., CAMAROTTO, J. Fatores motivadores da adoção de práticas ambientais empresas paulistas processadoras de madeira. *Produção*, 22 (1): 173-184, 2012.

BESKE, P., LAND, A., SEURING, S. Sustainable Supply Chain Management Practices and Dynamic Capabilities in the Food Industry: A critical analysis of the literature. *Int. J. Production Economics*, 152: 131–143, 2014.

BISWAS, R., FRASER, D., MAHAJAN, A. The international market for corporate control: Evidence from acquisitions of financial firms. *Global Finance Journal*, 8(1): 33-54, 1997.

BORYS, B., JEMISON, D. Hybrid arrangements as strategic alliances theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14 (2): 234-249, 1989

BRASIL. Presidência da República. Lei 6.404/76, Art. 228. Disponível em <https://www.jusbrasil.com.br/busca?q=Art.+228+da+Lei+6404%2F76> consultado: 25-oct-2018.

BRETT, J., THOMPSON, L. Negotiation. *Journal Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136: 68-79, 2016.

BURROWS, B. Essay review the greening of business and its relationship to business ethics. *Long Range Planning*, 26 (1): 130-139, 1993.

CALABRESE, A., COSTA, R. Strategic thinking and business innovation: Abduction as cognitive element of leaders' strategizing. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38: 24-36, 2015.

CAMARGO, F. Fusões E Aquisições De Empresas Brasileiras: Criação De Valor, Retorno, Sinergias E Risco. Belo Horizonte. 266 p. (Teses de doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, 2012.

CAMARGO, M., BARBOSA, F. Mergers and Acquisitions in Brazilian Companies: Value Creation and Operating Synergies. *RAE*. 49 (2): 206-220. 2009.

CHIN, T., TAT, H., SULAIMAN, Z. Green Supply Chain Management, Environmental Collaboration and Sustainability Performance. *Procedia CIRP*, 26: 695-699, 2015.

CHRISTELOW, D. International joint ventures how important are they, *Columbia Journal of World Business*, 22 (2): 7-13, 1987.

CLELLAND, I., DEAN, T., DOUGLAS, T. Stepping towards sustainable business: An evaluation of waste minimization practices in U.S. manufacturing. *Interfaces*, 30(3): 107–124, 2000.

COFF, R. Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2): 374-402, 1997.

CUNHA, I. Management frontiers: environmental conflicts in port activities. *RAP Rio de Janeiro* 40(6):1019-1049, 2006.

DE ALMEIDA, A.T. *Processo de Decisão nas Organizações, construindo modelos de decisão multicritério*. São Paulo: editora Atlas S.A., 2013. 229 p.

DE ALMEIDA, A.T., MORAIS, D.C., COSTA, A.C.S., ALENCAR, L.H., DAHER, S.F.D. *Decisão em grupo e Negociação, Métodos e Aplicações*. São Paulo: editora Atlas S.A., 2012. 231 p.

DE GOUVEIA, L. *Fusões e Aquisições: Desenvolvimento de um Modelo de Prospecção para Bancos Comerciais*. São Paulo, 2013. 124p. (Mestrado em Controladoria Empresarial, Universidade Presbiteriana Mackenzie).

DHIR, S., MITAL, A. Decision-Making for Mergers and Acquisitions: The Role of Agency Issues and Behavioral Biases. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*, 21: 59-69, 2012.

DIAS, S., LABEGALINI, L., CSILLAG, J. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. *Produção*, 22(3): 517-533, 2012.

DORNFELD, A. (2012). *Green manufacturing: fundamentals and applications*. Berkeley: Springer.

ELLEGAARD, C., HOUMAN, P. The process of resolving severe conflict in buyer–supplier relationships. *Scandinavian Journal of Management* 31: 457–470, 2015.

EMIL, C., FENRICH, E. Socio-environmental conflicts on hydropower: The São Luiz do Tapajós project in Brazil. *Environmental Science & Policy* 73: 20–28, 2017.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). Qualidade da carne bovina. Disponível em: <https://www.embrapa.br/qualidade-da-carne/carne-bovina> Brasil, 2018. Consultado: 20-10-2018.

- EMPINOTTI, V., JACOBI, P. Changing Water Governance Practices? Water Footprint Use and the New Arrangements among Private Sector, Environmental Organizations and International Development Agencies. *Journal Desenvolvimento e Meio Ambiente*, 27: 23-26, 2013.
- FARATIN, P., SIERRA, C., JENNINGS, N. Negotiation Decision for Autonomous Agents. *Robotics and Autonomous Systems* 24: 159-182, 1998.
- FERREIRA, G., DE BARCELLOS, M. Vantagens e Desvantagens das Alianças Estratégicas: Uma análise sob a ótica dos Agentes da Cadeia Produtiva da Carne Bovina. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, 8 (1): 117-130, 2006.
- FERRO, A., BONACELLI, M., ASSAD, A. Oportunidades tecnológicas e estratégias concorrenciais de gestão ambiental: o uso sustentável da biodiversidade brasileira. *Gestão da produção*, 13 (3): 489-501. 2006.
- FLAMMER, G. Corporate social responsibility and shareholder reaction: the environmental awareness of investors. *Academy of Management Journal*, 56 (3): 758-781, 2013.
- FLICK, U. *Uma introdução a Pesquisa Qualitativa*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 312p.
- FLORIDA, R. Lean and green: the move to environmentally conscious manufacturing. *California Management Review*, 39: 80-105, 1996.
- FREEMAN, R. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, M. *The social responsibility of business is to increase its profits*. *New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- GALPIN, T., HERNDON, M. *In The Complete Guide to Mergers and Acquisitions*. San Francisco. Jossey-Bass, 2007. 339p.
- GAUGHAN, P. *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*. 4^a. Ed. EUA: John Wiley & Sons, Inc, 2007. 621p.
- GHAURI, P. *International business negotiation*. 2^a ed., Oxford: Pergamon, 2003.
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 35 (3): 20-29, 1995.

GRACIOLI, C., GODOY, L., LORENZETT D., GODOY, T. Intellectual Capital: An Innovative Tool in the Search for Competitive Advantage. *Revista de Administração e Inovação*, 9(4): 96-120, 2012.

GUNGOR, A., GUPTA, S. Issues in environmentally conscious manufacturing and product recovery: a survey. *Computers & Industrial Engineering*, 36: 811-853, 1999.

GUTIERREZ, C., HERNANDEZ, P., ORTIZ, C., ZURUTUSA, R., SANTOS, C. Economic evaluation and decision-making in environmental health. *Rev. Saúde Pública*, 28 (2): 153-166, 1994.

GUTOWSKI, T., MURPHY, C., ALLEN, D., BAUER, D., BRAS, B., PIWONKA, T., SHENG, P., SUTHERLAND, J., THURSTON, D., WOLFF, E. Environmentally benign manufacturing: observations from Japan, Europe and the United States. *Journal of Cleaner Production*, 13: 1-17, 2005.

HALEEMA, P., S, N., IYENGAR. A mathematical model with flexible negotiation strategies for agent based negotiations in dynamic e-commerce environments. *Journal of King Saud University-Computer and Information's Sciences*. Article in press, 2016.

HASSAN, M., AFRIDI, M., KHAN, M. Environmental diplomacy in South Asia: Considering the environmental security, conflict and development nexus. *Geoforum* 82: 27–130, 2017.

HITT, M., IRELAND, R., HOSKISSON, R. *Strategic management: competitiveness and globalization*, 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

ILGIN, M., GUPTA, S. Environmentally conscious manufacturing and product recovery (ECMPRO): a review of the state of the art. *Journal of Environmental Management*, 91: 563-591, 2010.

IOJĂ, I., HOSSU, C., NIȚĂ, M., ONOSE, D., BADIU, D., MANOLACHE, S. Indicators for environmental conflict monitoring in Nature 2000 sites. *Procedia Environmental Sciences*, 32: 4 -11, 2016.

JELINSKI, L., GRAEDEL, T., LAUDISE, R., MCCALL, D., PATEL C. *Industrial Ecology: concepts and approaches*. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 89: 793-797, 1992.

- JEMISON, D., SITKIN, S. Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11 (1): 145–163, 1986.
- JONES, T. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20: 404-437, 1995.
- KEENEY, R. *Value-focused thinking. A path to creative decision-making*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- KERSTEN, G. Modeling Distributive e Integrative Negotiations. Reviews and revised Characterization. *Group Decision e Negotiations* 10: 493-514, 2001.
- KPMG CORPORATE FINANCE (KLYNVELD PEAT MARWIK GOERDELER). Mergers & Acquisitions 2017 – 4th Quarter. Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2018/01/fusoes-e-aquisicoes-4o-trimestre-2017.html> 10-10-2018.
- LAMB, L., BECKER, G., NUNES, M. The Strategic Decision-Making process in Mergers and Acquisition: The perspective of Acquired Companies from the south of Brazil. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. 14(2): 75-91, 2017.
- LENDEL, V., SOVIAR, J., VODÁK, J. Creation of Corporate Cooperation Strategy. *Journal Procedia Economics and Finance*, 23: 434-438, 2015.
- LENOX, M., KING, A., EHRENFELD, J. An assessment of design-for-environment practices in leading U.S. electronics firms. *Interfaces*, 30(1): 83– 94, 2000.
- LEWICKI, R., SAUNDERS, D., BARRY, B. *Fundamentos de Negociación*. 5. Ed. Mac Graw Hill. Mexico, 2012. 302p.
- LI, L., QIAN, G., QIAN Z. Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks? *Journal of Business Research*, 66(4): 489-498, 2013.
- LINTON, J., KLASSEN, R., JAYARAMAN, V. Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management*, 25: 1075–1082, 2007.
- LLORET, A. Modeling corporate sustainability strategy. *Journal of Business Research* 69: 418-425, 2016

LOPEZ, R., Meio ambiente x desenvolvimento sustentável: à procura da concretização do princípio da precaução para a conscientização. *Rev. Novos Estudos Jurídicos*, 9(1): 23-44, 2004.

LYONS, M. Joint-Ventures as Strategic Choice A Literature Review. *Journal Long Range Planning*, 24(4): 130-144, 1991.

MASOUMIK, M., RASHID, S., OLUGU, E., GHAZILLA, R. Sustainable Supply Chain Design: A Configurationally Approach. *The Scientific World Journal*, 2014.

MELNYK, S., SROUFE, R., CALANTONE, R. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and perceived environmental performance. *Journal of Operations Management*, 21: 329–351, 2003.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). Projeções do Agronegócio: Brasil 2017/18 a 2027/28. Projeções de Longo Prazo. Brazil, 2018.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THEORET, A. The structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2): 246-275, 1976.

MORGAN, G., *Imagens da Organização*. 4^ª Ed. São Paulo: editora Atlas S.A., 2006. 380p.

MORGAN, T., SARDELIC, D., WARETINI, A. The Three Gorges Project: How sustainable? *Journal of Hydrology*, 460-461: 1-12, 2012.

OSPINA, P., BEBBINGTON, A., HOLLENSTEIN, P., NUSSBAUM, I. Extraterritorial investment, environmental crisis, and collective action in Latin America. *World development*, 73: 32-43, 2015.

PASIN, R., MARTELANC, R. *Fusões e aquisições: Casos de Fracasso e Sucesso na Destruição e Geração de Valor*. São Paulo: All Print Editorial, 2017. 234p.

PETER, A., WEIS. Negotiation: How to Be Effective. *Journal The Hand Surgery Am*, 42 (1): 53-56, 2017.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191, 1993.

- PICOT, G. *Handbook of international mergers and acquisitions: Preparation, Implementation and Integration*, New York: Palgrave Macmillan, 2002.
- PORTER, M. America's green strategy. *Scientific American*, 264: 168. 1991.
- PORTER, M. *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1980
- PORTER, M., VAN DER LINDE, C. Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5): 120–134, 1995.
- PRUITT, D. *Negotiation behavior*. New York: Academic Press. 1981
- PUSAVEC, F., KRAJNIK, P., KOPAC, J. Transitioning to sustainable production. Part I: application on machining technologies. *Journal of Cleaner Production*, 18, 174- 184, 2010.
- PWC-BRASIL. Fusões e Aquisições no Brasil - Junho 2018. Disponível em <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2018/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-junho-2018.html> 24-11-2018.
- RAIFFA, H. *The art and science of negotiation: how to resolve conflict and get the best out of bargaining*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- RANFT, A., LORD, M. Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13(4): 420-441, 2002.
- RAO, P. Greening of suppliers/in-bound logistics – In the South East Asian Context. *Greening the Supply Chain* 2006; 189-204.
- RAY, K. *Strategy, Valuation and Integration*. Editorial PHI Learning Pvt. Ltd., 2010. 796p.
- REARDON, T., CODRON, J., BUSCH, L., BINGEN, J., HARRIS, C. Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(3/4): 421–435, 2001.
- RUSINKO, C. Green Manufacturing: An evaluation of environmentally sustainable manufacturing practices and their impact on competitive outcomes. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54: 445–454, 2007.

- RUSSO, M., HARRISON, N. Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry. *Academy of Management Journal*, 48: 582–593, 2005.
- SAIRINEN R., TIAINEN H., MONONEN T. Talvivaara mine and water pollution: An analysis of mining conflict in Finland. *The Extractive Industries and Society* 4: 640–651, 2017.
- SALINAS, M. Defending the territory. Critical considerations on the socio environmental conflicts in Mexico. *Journal Acta Sociológica*, 73: 197-219. 2017.
- SAMPIERI, R., COLLADO, C., LUCIO, P. *Metodologia da pesquisa*. 5^a ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2010. 613p.
- SANCHEZ, V., JULIAN V., BOTTI V., GARCIA, A. Studying the impact of negotiation environments on negotiation teams' performance. *Journal Information Sciences*, 219: 17-40, 2013.
- SARKIS, J. Methodological framework for evaluating environmentally conscious manufacturing programs. *Computers & Industrial Engineering*, 36: 793-810, 1999.
- SILVA, M., ALVES, A., DE BARCELLOS, M. Práticas para a sustentabilidade na Cadeia da Carne Bovina Gaucha. *Desenvolvimento em Questão*, 35: 274- 306, 2104.
- SILVA, D., DA SILVA, E., OMETTO, A. *Green manufacturing: uma análise da produção científica e de tendências para o futuro*. *Production*, 26 (3): 642-655, 2016.
- SRIVASTAVA, S. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 53-80, 2007.
- SROUFE, R. Effects of environmental management systems on environmental management practices and operations. *Production and Operations Management*, 12: 416–431, 2003.
- STINE, Øyna, ALMOR, T., ELANGO, B., TARBA, S. Maturing born global and their acquisitive behavior. *International Business Review*, 27 (3): 714-725, 2018.
- SUN, L., ZHUA, D., CHAN, E. Public participation impact on environment NIMBY conflict and environmental conflict management: Comparative analysis in Shanghai and Hong Kong. *Land Use Policy*, 58: 208–217, 2016.

- TAPPERT, S., KLOTI, T., DRILLING, M. Contested Urban green spaces in the compact city: The (re)negotiation of urban gardening in Swiss cities. *Journal Landscape and Urban Planning* 170: 69-78, 2017.
- TJOSVOLD, D., MORISHIMA, M., BELSHEIM, J. Complaint handling on the shop floor: Cooperative relationships and open-minded strategies. *International Journal of Conflict Management*, 10(1): 45–68, 1999.
- THOMPSON, A., PETERAF, M., GAMBLE, J., STRICKLAND, A. Administración Estratégica, Teorías y casos. Mc Graw Hill, 2012. 736p.
- UCHIDA T, FERRARO P. Voluntary development of environmental management systems: motivations and regulatory implication. *Journal of Regulatory Economics*, 32(1): 37-65, 2007.
- VAHIDOV, R., SAADE, R., YU, B. The effects of interplay between negotiation tactics and task complexity in software agent to human negotiations. *Journal Electronic Commerce Research and Applications* 26: 50-61, 2017.
- VARGAS, J., HERÁLDEZ, C. Fusões e Aquisições em México. *Rev. Ciênc. Juríd. Empres.* 18 (1): 3-10, 2017.
- VASCONCELOS, F., CYRINO, A. vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40 (4):20-37, 2000
- WAAGE, S. Re-considering product design: A practical “road-map” for integration of sustainability issues. *Journal of Cleaner Production*, 15: 638–649, 2007.
- WEBER, E. Understanding Third World Food Systems. *J. Inst. Can. Sci. Technol. Alimentos*. 20 (4): 216-219, 1987.
- WEBSTER, F., WIND. Y. A General Model for Understanding Organizational Buyer Behavior. *Marketing Management* 4: 52-57, 1996.
- WELFORD, R. Business and environmental policies. *Environmental Policy in an International Context*, 3:51-78, 2003.
- YOSHINO, M., SRINIVASA, U. *Strategic Alliance*. Boston: editor Harvard Business School Press. 1995. 259 p.

ZAHRA, S., NAMBISAN, S. Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Journal Business Horizons*, 55: 219-229, 2012.

ZEN, S., BARIONI, L., BONATO, D., DE ALMEIDA, M., RITTL, T. Pecuária de corte brasileira: impactos ambientais e emissões de gases efeito estufa (GEE). 2008. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/documentos/texto/pecuaria-de-corte-brasileira-impactos-ambientais-e-emissoes-de-gases-efeito-estufa-gee.aspx> Acesso em: oct de 2018.