

# Aula 44 – Estudo de Caso 3: A Aquisição da Pixar pela Disney

## A Magia dos Negócios: Como a Disney Conquistou a Pixar

Você já se perguntou como grandes empresas, com culturas tão distintas, conseguem se unir e, mais importante, prosperar juntas? No mundo dos negócios, especialmente nas **Negociações Internacionais**, a aquisição de uma empresa por outra, conhecida como Fusões e Aquisições (M&A), vai muito além de números e balanços. É um jogo complexo de pessoas, culturas e visões. E quando o assunto é criatividade, como no caso da Disney e da Pixar, o desafio se torna ainda mais fascinante.

Imagine-se no final de um dia exaustivo, mas com a mente curiosa para desvendar os segredos por trás de um dos maiores sucessos de Hollywood. Esta aula é o seu convite para mergulhar nos bastidores de uma negociação que redefiniu o futuro da animação e do entretenimento. Não se trata apenas de um acordo financeiro, mas de uma verdadeira aula sobre como o relacionamento humano e a preservação do talento podem ser os ativos mais valiosos em qualquer transação.

Ao final desta jornada, você não apenas entenderá os meandros da aquisição da Pixar pela Disney, mas também será capaz de identificar a importância da cultura e do talento em negociações complexas. Você desenvolverá uma percepção aguçada sobre o papel crucial do relacionamento pessoal entre líderes e aprenderá estratégias eficazes para preservar o valor intrínseco de uma empresa adquirida. Prepare-se para aplicar esses conhecimentos em cenários reais, seja na sua carreira ou na sua preparação para desafios futuros.

Nesta aula, vamos explorar a negociação de M&A focada em cultura e talento criativo, a importância do relacionamento pessoal entre os CEOs, e as estratégias para preservar o valor da empresa adquirida.

Conectaremos esses pontos com as tendências atuais, como a negociação híbrida e o foco em soft skills, para que você tenha uma visão completa e atualizada.

# O Cenário Antes da Fusão: Um Casamento de Gigantes ou um Choque de Mundos?

Antes de mergulharmos na negociação em si, é fundamental entender o contexto em que Disney e Pixar se encontravam. A Disney, um colosso do entretenimento, passava por um período de estagnação em sua divisão de animação, perdendo o brilho criativo que a caracterizava. Seus filmes não ressoavam mais com o público como antes, e a inovação parecia ter se mudado para outro endereço.

Do outro lado, tínhamos a Pixar, uma empresa relativamente jovem, mas que revolucionou a animação com sua tecnologia de ponta e, mais importante, com histórias cativantes e personagens inesquecíveis. Pense em "Toy Story", "Monstros S.A." e "Procurando Nemo" – cada um deles um marco que desafiava as convenções da época. A Pixar era a personificação da inovação e da cultura criativa livre, algo que a Disney, em sua estrutura mais tradicional, parecia ter perdido.

A relação entre as duas empresas, que já eram parceiras de distribuição, estava desgastada. Havia desconfiança mútua, especialmente por parte de Steve Jobs, cofundador da Pixar, que via a Disney como uma gigante burocrática capaz de sufocar a alma criativa de sua empresa. Era como tentar juntar um artista boêmio e um executivo de terno e gravata: ambos tinham valor, mas suas abordagens eram diametralmente opostas. O desafio, então, não era apenas financeiro, mas cultural e estratégico.

Essa tensão pré-existente criava um ambiente de negociação extremamente delicado. Não se tratava de uma simples compra e venda, mas de uma tentativa de reconciliação e de construção de um futuro comum, onde o valor mais precioso – a capacidade de inovar e encantar – precisava ser preservado a todo custo.

## Disney

- Colosso do entretenimento
- Estrutura tradicional e burocrática
- Divisão de animação em estagnação
- Perda do brilho criativo original

## Pixar

- Empresa jovem e inovadora
- Cultura criativa livre
- Tecnologia de animação de ponta
- Histórias cativantes e personagens inesquecíveis

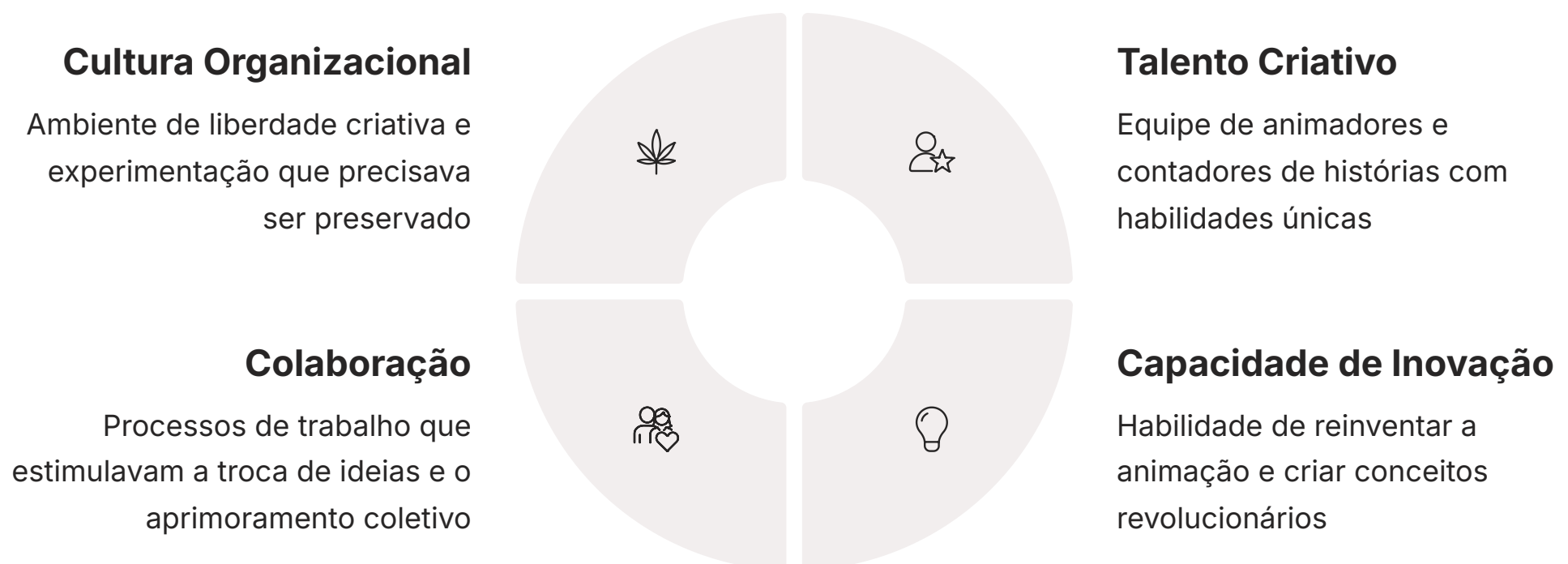
# A Essência da Negociação: Cultura e Talento Criativo

Quando falamos de Fusões e Aquisições (M&A), a primeira coisa que vem à mente são números, balanços e sinergias financeiras. No entanto, a aquisição da Pixar pela Disney nos ensina que, em muitos casos, o verdadeiro valor de uma empresa reside em seus ativos intangíveis: sua **cultura** e o **talento** de suas pessoas. Como você precifica a capacidade de criar uma história que emociona milhões ou a genialidade de um animador?

O grande problema para a Disney era que, ao adquirir a Pixar, eles corriam o risco de destruir exatamente aquilo que a tornava valiosa. Imagine comprar uma orquestra sinfônica por seus instrumentos, mas demitir todos os músicos. O valor não está apenas nos violinos e pianos, mas na habilidade e na paixão dos artistas que os tocam. A Pixar não era uma fábrica de produtos; era uma usina de ideias e criatividade.

A negociação, portanto, precisava ir muito além do preço. Era fundamental que a Disney compreendesse e se comprometesse a preservar a cultura única da Pixar – um ambiente de liberdade criativa, experimentação e colaboração intensa. Isso significava não impor a "maneira Disney" de fazer as coisas, mas sim aprender com a "maneira Pixar". A aquisição se transformou em um desafio de integração cultural, onde o respeito e a autonomia seriam as moedas de troca mais valiosas.

Essa abordagem é um exemplo clássico de como, em negociações de alto nível, especialmente aquelas envolvendo empresas de tecnologia, mídia ou serviços, o capital humano e a cultura organizacional podem ser os pilares que sustentam ou derrubam um acordo. Ignorar esses aspectos é como tentar construir uma casa sem alicerces: ela pode parecer bonita por fora, mas desmoronará ao primeiro vento forte.



# O Papel Insubstituível do Relacionamento Pessoal entre os CEOs

Em qualquer negociação, por mais complexa que seja, o fator humano é sempre um diferencial. No caso da aquisição da Pixar pela Disney, a relação entre os CEOs, Steve Jobs (Pixar) e Bob Iger (Disney), foi absolutamente crucial. Pense neles como dois capitães de navios diferentes, que, após anos de rivalidade e desconfiança, precisavam encontrar um porto comum. A história mostra que, sem a construção de um elo de confiança e respeito mútuo, o acordo provavelmente não teria acontecido.

O problema inicial era a profunda desconfiança de Jobs em relação à Disney, especialmente após experiências passadas com a gestão anterior. Ele via a Disney como uma empresa que não valorizava a criatividade e que poderia "engolir" a Pixar, diluindo sua essência. Iger, por sua vez, precisava não apenas apresentar uma proposta financeira atraente, mas, acima de tudo, convencer Jobs de que ele entendia e respeitava o que a Pixar representava.

A solução veio através de uma série de encontros pessoais, conversas francas e gestos de boa-fé. Iger demonstrou uma rara combinação de humildade e visão estratégica. Ele não tentou impor sua vontade, mas buscou entender as preocupações de Jobs e da Pixar. Ele se comprometeu a dar autonomia criativa à Pixar e a colocar seus líderes, John Lasseter e Ed Catmull, em posições de destaque na própria Disney. Essa disposição para ouvir, para ceder em pontos não financeiros e para construir uma ponte de confiança foi o que selou o acordo.

Essa dinâmica ressalta a importância das **soft skills** e da **inteligência emocional** nas negociações. A capacidade de empatia, de escuta ativa, de gerenciar egos (o próprio e o do outro) e de construir rapport são tão, ou mais, importantes do que a análise de dados e a estratégia de preços. É a habilidade de ver a pessoa por trás do cargo, de entender suas motivações e medos, que permite que acordos complexos avancem.

## Desafios do Relacionamento

- Desconfiança histórica entre as empresas
- Experiências negativas com a gestão anterior da Disney
- Medo de perder a identidade e autonomia da Pixar
- Diferenças de visão e estilo de liderança

## Estratégias de **Bob Iger**

- Encontros pessoais e conversas francas
- Demonstração de respeito pela cultura da Pixar
- Compromisso com a autonomia criativa
- Valorização dos líderes da Pixar com posições estratégicas
- Escuta ativa e empatia genuína

# Negociação Híbrida: Conectando Mundos e Mentes

No cenário atual, as negociações evoluíram significativamente, e a pandemia de COVID-19 acelerou uma tendência que já vinha ganhando força: a **Negociação Híbrida**. Embora a aquisição da Pixar tenha ocorrido antes da popularização massiva das ferramentas digitais de colaboração, podemos refletir sobre como essa modalidade poderia ter influenciado ou facilitado o processo, especialmente em um acordo tão sensível e complexo.

Pense no desafio de alinhar agendas de CEOs ocupados e equipes espalhadas geograficamente. A negociação híbrida, que combina encontros virtuais (videoconferências, plataformas colaborativas) com interações presenciais, oferece uma flexibilidade sem precedentes. Ela permite que as partes mantenham o ritmo das discussões, compartilhem documentos em tempo real e realizem reuniões rápidas para resolver impasses, sem a necessidade constante de deslocamentos.

No contexto da Disney e Pixar, onde a construção de confiança era vital, os encontros presenciais entre Jobs e Iger foram insubstituíveis. No entanto, para as equipes jurídicas, financeiras e de integração, a possibilidade de usar plataformas colaborativas para revisar contratos, analisar dados e coordenar planos de transição teria otimizado o processo. É como ter um maestro que conduz uma orquestra com músicos em diferentes salas, usando a tecnologia para garantir que todos toquem em harmonia.

Essa abordagem exige novas habilidades, como a **comunicação digital eficaz** e a **etiqueta online**. Saber quando uma videoconferência é mais apropriada do que um e-mail, ou como manter o engajamento em uma reunião virtual, tornou-se fundamental. A negociação híbrida não substitui o contato humano, mas o complementa, permitindo que as partes se conectem de maneiras mais eficientes e adaptáveis, superando barreiras de tempo e espaço para focar no que realmente importa: o fechamento do acordo e a construção de um futuro conjunto.



## Encontros Virtuais

Videoconferências e plataformas colaborativas para discussões técnicas e revisão de documentos



## Interações Presenciais

Reuniões face a face para construção de confiança e discussões estratégicas sensíveis



## Colaboração em Tempo Real

Compartilhamento e edição de documentos, contratos e planos de integração

# Estratégias para Preservar o Valor da Empresa Adquirida: O Legado Criativo

A aquisição da Pixar pela Disney não foi apenas uma transação, mas um estudo de caso sobre como preservar o valor de uma empresa cujo principal ativo é a criatividade e o talento humano. O grande desafio era evitar a "síndrome do abraço da morte", onde a empresa adquirente, ao tentar integrar a nova aquisição, acaba sufocando sua cultura e, conseqüentemente, sua capacidade de inovar.

Para a Disney, a solução não foi absorver a Pixar, mas sim aprender com ela. Bob Iger e sua equipe implementaram estratégias ousadas para garantir que a essência da Pixar permanecesse intacta. A principal delas foi a **autonomia criativa**: a Pixar continuaria operando com sua própria cultura, seus próprios processos e, crucialmente, com sua própria liderança. John Lasseter e Ed Catmull, as mentes por trás do sucesso da Pixar, foram não apenas mantidos, mas elevados a posições de liderança em toda a divisão de animação da Disney.

Essa decisão estratégica é como um jardineiro que, ao invés de transplantar uma flor rara para um vaso diferente e esperar que ela se adapte, decide enriquecer o solo ao redor da flor e permitir que ela continue a florescer em seu próprio ambiente, enquanto suas sementes se espalham para outras áreas do jardim. A Disney entendeu que o valor da Pixar não estava em seus edifícios ou equipamentos, mas na mente de seus criadores.

Outras estratégias incluíram a **manutenção da marca Pixar** e a **adoção de suas melhores práticas** pela própria Disney Animation Studios. Isso gerou um renascimento criativo na Disney, que passou a produzir filmes de animação com a qualidade e o apelo que haviam sido perdidos. A aquisição da Pixar se tornou um modelo de como a integração cultural, quando feita com respeito e inteligência, pode gerar um valor exponencialmente maior do que a soma das partes.

## Autonomia Criativa

A Pixar manteve sua independência nos processos criativos e na tomada de decisões sobre seus projetos

## Liderança Preservada

John Lasseter e Ed Catmull foram elevados a posições estratégicas na Disney Animation

## Identidade de Marca

A marca Pixar foi mantida separada, preservando seu valor e reconhecimento no mercado

## Transferência de Conhecimento

As melhores práticas da Pixar foram adotadas pela Disney, revitalizando sua própria divisão de animação

# A Importância da Inteligência Emocional no Processo de M&A

Negociações de Fusões e Aquisições são, por natureza, repletas de emoções. Medo, ansiedade, esperança, orgulho – todos esses sentimentos permeiam as salas de reunião e os corredores das empresas envolvidas. No caso da Disney e Pixar, a **Inteligência Emocional** dos líderes foi um fator decisivo para navegar por essas águas turbulentas e garantir um desfecho positivo.

O problema não era apenas o choque de culturas, mas também a gestão das expectativas e dos sentimentos de milhares de funcionários. Para os colaboradores da Pixar, havia o temor de perder a identidade e a liberdade criativa. Para os da Disney, a apreensão sobre como essa nova cultura se encaixaria. Um líder com alta inteligência emocional é capaz de reconhecer e gerenciar essas emoções, tanto as suas próprias quanto as dos outros, transformando potenciais conflitos em oportunidades de alinhamento.

Bob Iger demonstrou essa habilidade ao se aproximar de Steve Jobs com empatia e respeito, reconhecendo a paixão de Jobs pela Pixar e seu desejo de proteger seu legado. Ele não se limitou a apresentar números, mas construiu uma narrativa de futuro compartilhado, onde a Pixar não seria absorvida, mas sim valorizada e elevada. Essa capacidade de se colocar no lugar do outro e de comunicar uma visão que ressoasse com os lado emocional foi fundamental.

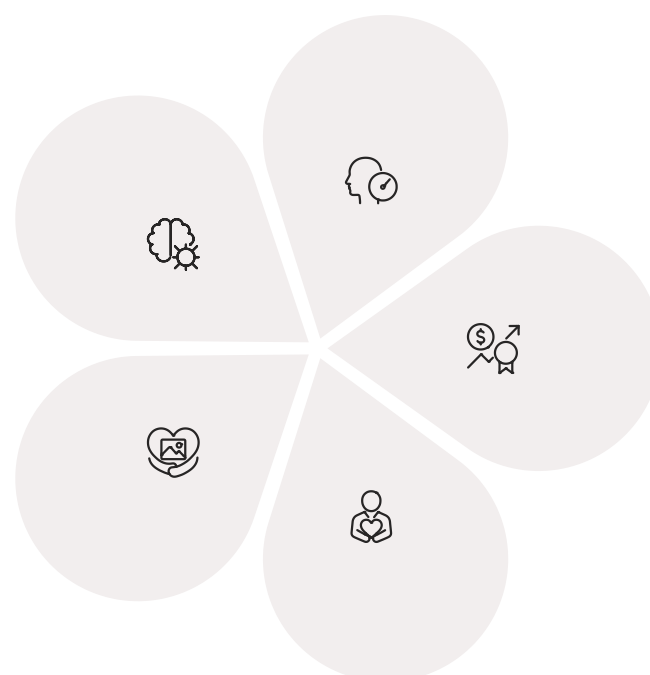
A inteligência emocional se manifesta na **autoconsciência** (entender suas próprias reações), na **autorregulação** (controlar impulsos), na **motivação** (perseverar diante de desafios), na **empatia** (compreender os sentimentos alheios) e nas **habilidades sociais** (construir relacionamentos e influenciar). Em M&A, essas competências são como um mapa e uma bússola, guiando os negociadores através de complexidades humanas que a lógica pura não consegue resolver.

## Autoconsciência

Reconhecer suas próprias emoções e seu impacto nas negociações

## Habilidades Sociais

Construir relacionamentos e influenciar positivamente



## Autorregulação

Controlar impulsos e manter a calma em momentos de tensão

## Motivação

Perseverar diante de obstáculos e manter o foco nos objetivos

## Empatia

Compreender as preocupações e motivações da outra parte

# O Acordo e a Integração: Mais que uma Fusão, uma Transformação

Com a confiança estabelecida e as estratégias de preservação de valor delineadas, o acordo entre Disney e Pixar finalmente se concretizou. Mas a assinatura dos papéis foi apenas o começo de um processo ainda mais desafiador: a integração. Muitos acordos de M&A falham na fase de integração, quando as promessas não se traduzem em realidade e as culturas colidem.

No entanto, o caso Disney-Pixar se destacou justamente pela forma como a integração foi conduzida. A Disney não apenas manteve sua palavra sobre a autonomia da Pixar, mas também elevou seus líderes. John Lasseter, o gênio criativo da Pixar, tornou-se o Diretor Criativo da Walt Disney Animation Studios e da Pixar Animation Studios. Ed Catmull, o visionário técnico, tornou-se presidente de ambos os estúdios. Essa decisão foi um divisor de águas.

Imagine que você está misturando duas cores primárias para criar uma nova. Se você simplesmente joga uma sobre a outra, pode acabar com uma bagunça. Mas se você as mistura cuidadosamente, entendendo suas propriedades e permitindo que se complementem, você cria uma tonalidade rica e vibrante. A Disney permitiu que a "cor" da Pixar infundisse e revitalizasse a sua própria, sem apagar a original.

O resultado foi uma transformação para ambas as empresas. A Pixar continuou a produzir sucessos de bilheteria e crítica, enquanto a Disney Animation Studios, sob a nova liderança, experimentou um renascimento criativo, produzindo filmes como "Enrolados", "Frozen" e "Zootopia", que resgataram o brilho da era de ouro da Disney. A aquisição da Pixar não foi uma simples compra; foi uma injeção de talento, cultura e inovação que revitalizou um império.

## Resultados para a **Disney**

- Renascimento criativo da Disney Animation
- Sucessos como "Enrolados", "Frozen" e "Zootopia"
- Adoção de práticas inovadoras de produção
- Fortalecimento da posição no mercado de animação
- Revitalização da marca Disney como sinônimo de qualidade

## Resultados para a **Pixar**

- Manutenção da autonomia criativa
- Continuidade na produção de sucessos
- Acesso a mais recursos e canais de distribuição
- Preservação da cultura e dos processos
- Expansão da influência através da liderança na Disney

# Lições Aprendidas: O Que a Aquisição da Pixar nos Ensina

A aquisição da Pixar pela Disney é um estudo de caso rico em lições valiosas para qualquer profissional envolvido em negociações, especialmente aquelas de grande porte e com alto impacto cultural. Não se trata apenas de um conto de fadas corporativo, mas de um manual prático sobre como navegar pelas complexidades do mundo dos negócios.

A primeira grande lição é que **o valor intangível muitas vezes supera o tangível**. Em um mundo cada vez mais impulsionado pela inovação e pela criatividade, a capacidade de uma empresa de gerar ideias e talentos pode ser seu ativo mais precioso. Ignorar a cultura e o capital humano em uma negociação é um erro estratégico que pode custar caro a longo prazo.

Em segundo lugar, a **importância do relacionamento pessoal entre os líderes** não pode ser subestimada. A confiança construída entre Steve Jobs e Bob Iger foi o alicerce que sustentou todo o acordo. Em um cenário onde informações e dados são abundantes, a capacidade de se conectar em um nível humano, de demonstrar empatia e de construir rapport, é o que diferencia um bom negociador de um excelente.

Por fim, a necessidade de **estratégias claras para preservar o valor da empresa adquirida** é fundamental. A autonomia criativa, a manutenção da liderança e a adoção das melhores práticas da Pixar pela Disney são exemplos de como uma integração bem-sucedida pode gerar sinergias que vão muito além dos ganhos financeiros imediatos. É como um chef que, ao invés de impor sua receita, aprende com a culinária local e a incorpora ao seu repertório, criando pratos ainda mais ricos.

Essas lições são aplicáveis em diversas áreas, desde a diplomacia internacional até a gestão de equipes e projetos. Compreender que negociações são sobre pessoas, e não apenas sobre números, é o primeiro passo para o sucesso.

## 1 Valorize os ativos intangíveis

A cultura, o talento e a capacidade de inovação podem ser mais valiosos que os ativos físicos ou financeiros

## 2 Invista no relacionamento pessoal

A confiança e o respeito mútuo entre líderes são fundamentais para superar desconfianças e construir acordos duradouros

## 3 Preserve o valor da empresa adquirida

Estratégias claras de autonomia e valorização da cultura original evitam a destruição do que torna a empresa valiosa

## 4 Aprenda com o adquirido

A humildade para incorporar as melhores práticas da empresa adquirida pode revitalizar a própria empresa adquirente

# Desafios e Oportunidades em M&A de Ativos Intangíveis

A aquisição da Pixar pela Disney serve como um farol para o crescente número de transações de M&A que envolvem **ativos intangíveis**. Em um mundo onde a economia do conhecimento e da criatividade ganha cada vez mais espaço, empresas de tecnologia, startups inovadoras, agências de publicidade e estúdios de conteúdo são avaliados não apenas por seus bens físicos, mas por sua propriedade intelectual, sua marca, sua cultura e, acima de tudo, pelo talento de suas equipes.

O principal desafio reside na **avaliação e precificação** desses ativos. Como quantificar o valor de uma ideia brilhante, de uma equipe coesa ou de uma cultura de inovação? Métodos tradicionais de valuation podem não ser suficientes, exigindo uma abordagem mais qualitativa e estratégica. Além disso, há o desafio da **integração cultural**, que, como vimos, pode ser o calcanhar de Aquiles de muitas fusões. Se a empresa adquirente não souber como nutrir e proteger a cultura da adquirida, o valor pode se dissipar rapidamente.

No entanto, as oportunidades são imensas. Ao adquirir empresas com fortes ativos intangíveis, as organizações podem:

## Desafios

- **Avaliação e precificação** de ativos intangíveis
- **Integração cultural** sem destruir o valor
- **Retenção de talentos** após a aquisição
- **Alinhamento de visões** e expectativas
- **Gestão da transição** e comunicação

## Oportunidades

- **Acelerar a inovação**: Incorporar novas tecnologias, metodologias e talentos
- **Expandir mercados e públicos**: Acessar novos nichos e demografias
- **Revitalizar a própria cultura**: Quebrar a inércia e estimular a criatividade
- **Gerar sinergias criativas**: Combinar talentos para criar produtos disruptivos

É como um colecionador de arte que, ao invés de apenas comprar quadros, investe em um ateliê de artistas promissores, sabendo que o verdadeiro valor está na capacidade de criar obras-primas. A M&A de ativos intangíveis é, portanto, um campo fértil para quem busca crescimento e inovação, mas exige uma compreensão profunda das nuances humanas e culturais envolvidas.

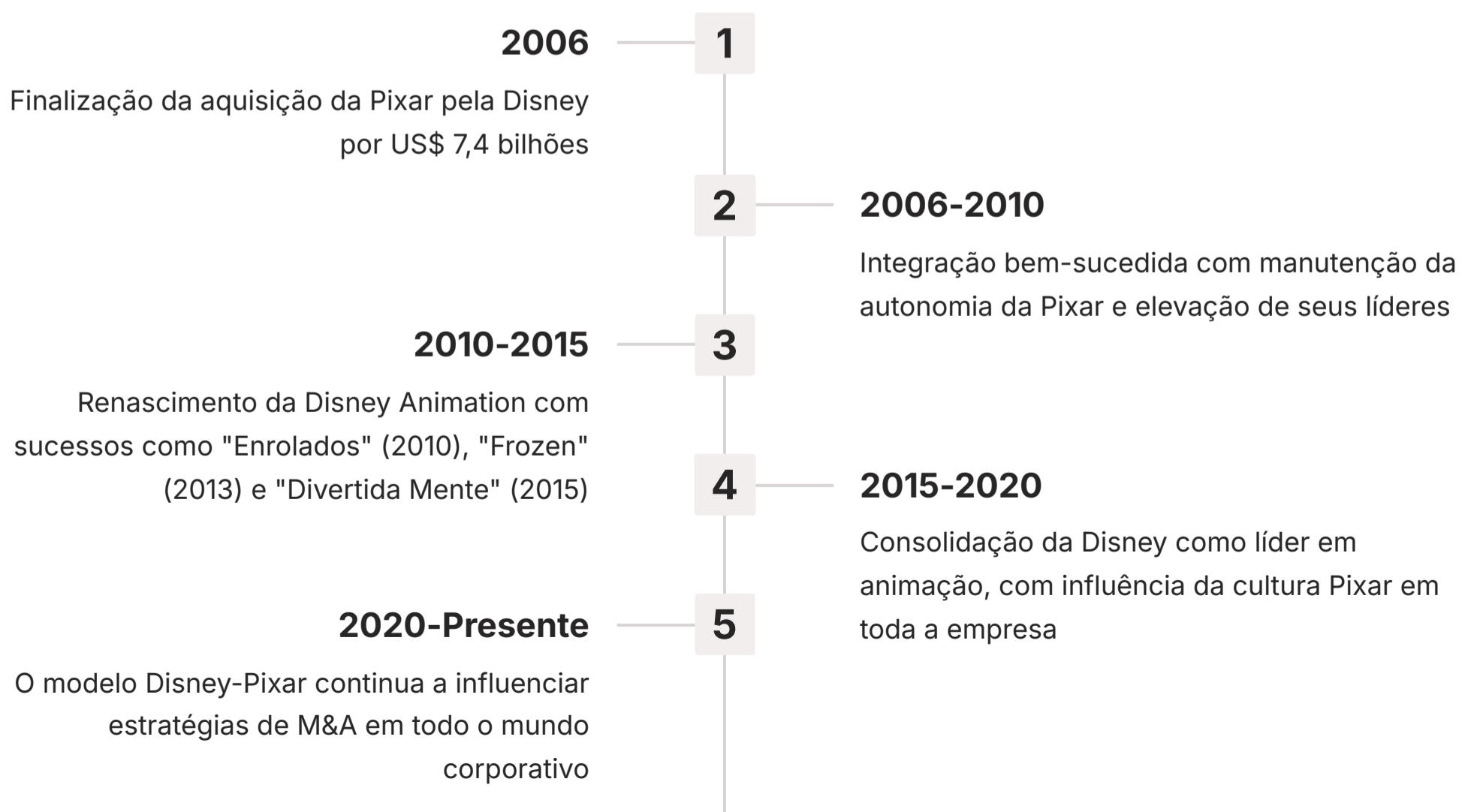
# O Legado Duradouro: Impacto no Mercado e na Cultura Corporativa

A aquisição da Pixar pela Disney, finalizada em 2006, deixou um legado que transcende os resultados financeiros e os sucessos de bilheteria. Ela se tornou um marco, um estudo de caso obrigatório em escolas de negócios e um exemplo de como uma negociação bem-sucedida pode redefinir não apenas o destino de duas empresas, mas de um setor inteiro e, por extensão, da cultura corporativa global.

O impacto no mercado de entretenimento foi profundo. A Disney, que parecia ter perdido sua liderança em animação, ressurgiu com força total, não apenas com os filmes da Pixar, mas com a revitalização de seus próprios estúdios. A transação demonstrou que a inovação pode vir de fora e que a humildade para aprender com o adquirido é uma virtude estratégica. Essa abordagem influenciou outras grandes corporações a repensarem suas estratégias de M&A, dando mais peso à cultura e ao talento.

Na cultura corporativa, o caso Disney-Pixar reforçou a ideia de que **pessoas são o ativo mais valioso**. Ele sublinhou a importância de criar ambientes que nutram a criatividade, a autonomia e a colaboração. A maneira como a Disney integrou a Pixar, permitindo que ela mantivesse sua identidade e elevando seus líderes, tornou-se um modelo para a gestão de talentos em aquisições. É como um rio que, ao se encontrar com outro, não o engole, mas se une a ele, formando um curso d'água mais caudaloso e poderoso.

Além disso, a história de Jobs e Iger se tornou um testemunho do poder da **liderança visionária e empática**. Em um mundo onde a negociação muitas vezes é vista como um jogo de soma zero, eles mostraram que é possível construir pontes, superar desconfianças e criar valor para todas as partes envolvidas. O legado da aquisição da Pixar pela Disney é um lembrete constante de que, no coração de cada grande negócio, há uma história humana de desafios, superação e, por vezes, magia.



# Consolidação: A Arte de Negociar o Inegociável

Chegamos ao fim de nossa jornada pelo fascinante caso da aquisição da Pixar pela Disney. Vimos que uma negociação de M&A vai muito além dos números, mergulhando nas complexidades da cultura, do talento e, acima de tudo, das relações humanas. A história de Steve Jobs e Bob Iger nos mostrou que a confiança e a empatia podem ser os alicerces de acordos transformadores, mesmo quando há um histórico de desconfiança e culturas aparentemente irreconciliáveis.

Compreendemos a importância de preservar o valor intrínseco de uma empresa, especialmente quando seu ativo principal é a criatividade. A autonomia concedida à Pixar e a elevação de seus líderes foram decisões estratégicas que garantiram não apenas o sucesso da aquisição, mas o renascimento da própria Disney. E, ao refletir sobre as tendências atuais, percebemos como a negociação híbrida e o foco em soft skills e inteligência emocional são cada vez mais cruciais para navegar no cenário complexo das negociações internacionais de hoje.

## Em prática:

1

### Avalie os ativos intangíveis

Sempre considere cultura, talento e capacidade de inovação em qualquer negociação

2

### Invista em relacionamentos

Construa confiança e conexões pessoais genuínas com a outra parte

3

### Desenvolva soft skills

Aprimore empatia e escuta ativa para compreender motivações alheias

4

### Crie estratégias de preservação

Ao adquirir, planeje como manter a essência e o valor da empresa

5

### Utilize negociação híbrida

Combine ferramentas virtuais e presenciais para otimizar o processo

# Autoavaliação

1. Qual foi o principal ativo da Pixar que a Disney precisava preservar durante a aquisição?

- a) Seus estúdios de animação em Emeryville.
- b) Sua tecnologia de renderização 3D.
- c) Sua cultura de inovação e o talento criativo de suas equipes.
- d) Seus contratos de distribuição com outras empresas.

2. Qual a importância do relacionamento entre Steve Jobs e Bob Iger para o sucesso da negociação?

- a) Era irrelevante, pois o acordo era puramente financeiro.
- b) Foi crucial para superar a desconfiança mútua e construir um alicerce de confiança.
- c) Apenas serviu para atrasar o processo devido a conflitos de personalidade.
- d) Limitou-se a discussões sobre os termos legais do contrato.


3. Uma das estratégias adotadas pela Disney para preservar o valor da Pixar foi:

- a) Demitir a maioria dos funcionários da Pixar para integrar os da Disney.
- b) Impor a cultura corporativa da Disney em todos os aspectos da Pixar.
- c) Conceder autonomia criativa à Pixar e elevar seus líderes a posições estratégicas na Disney.
- d) Vender os direitos de distribuição dos filmes da Pixar para terceiros.

4. A Negociação Híbrida, uma tendência atual, combina:

- a) Apenas encontros presenciais em locais neutros.
- b) Exclusivamente videoconferências e plataformas online.
- c) Encontros virtuais com interações presenciais, otimizando tempo e recursos.
- d) Negociações mediadas apenas por inteligência artificial.

5. Explique, em poucas linhas, como a Inteligência Emocional pode ser aplicada em negociações complexas, utilizando um exemplo do caso Disney-Pixar.

 Utilize esta autoavaliação para verificar seu entendimento dos conceitos-chave apresentados nesta aula. As respostas estão disponíveis na próxima seção.

# Gabarito:

## Questão 1

Resposta: c)

## Questão 2

Resposta: b)

## Questão 3

Resposta: c)

## Questão 4

Resposta: c)

## Questão 5 - Resposta modelo:

A Inteligência Emocional é crucial em negociações complexas porque permite aos líderes gerenciar suas próprias emoções e compreender as dos outros, construindo rapport e superando impasses. No caso Disney-Pixar, a empatia de Bob Iger ao entender a preocupação de Steve Jobs em proteger a cultura da Pixar, e sua habilidade em comunicar um futuro de respeito e autonomia, foram fundamentais para construir a confiança necessária e selar o acordo, transformando a desconfiança inicial em uma parceria de sucesso.

# Próxima Aula e Recursos Adicionais

## Próxima Aula:

Na Aula 45, continuaremos nossa exploração de estudos de caso em negociações internacionais, abordando um tema de grande relevância geopolítica: **O Acordo de Paz da Colômbia**. Prepare-se para analisar os desafios e as estratégias envolvidas em negociações de conflitos.

## Recursos Adicionais:



### Livro

"O Passeio de Uma Vida"  
(Bob Iger) – Para uma visão aprofundada da perspectiva do CEO da Disney.



### Documentário

"The Pixar Story" – Para entender a cultura e a história da Pixar.



### Artigos acadêmicos

Pesquise sobre "M&A cultural integration" para aprofundar o tema.



**NOTA IMPORTANTE:** As informações regulatórias/legais/técnicas desta aula estão atualizadas até 2025. Consulte sempre fontes oficiais para verificar alterações.