

B176

Negociações Internacionais: um estudo de caso em três empresas da região de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil

Carla A. Arena Ventura - Professor Doutor – Uni-FACEF

Resumo Com o fenômeno da internacionalização crescente das empresas, a negociação deve ser considerada como fonte de vantagem competitiva para as organizações. As negociações domésticas são revestidas de muitas variáveis e as negociações internacionais são ainda mais complexas, pois envolvem diferentes sistemas culturais, econômicos e legais. Esta pesquisa qualitativa descritiva apresenta como objetivo geral compreender as características principais das negociações e negociadores internacionais, por meio de um estudo de caso desenvolvido em três empresas da região de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil que atuam no comércio internacional. Os dados secundários foram obtidos por meio de revisão da literatura sobre o tema e os dados primários através de entrevistas e observação nas três organizações pesquisadas. As entrevistas foram analisadas a partir da análise de conteúdo. Apesar da dificuldade de generalização dos resultados da investigação, este estudo apresenta recomendações e cuidados que devem ser tomados por empresas que estão iniciando suas negociações internacionais.

Área Temática: Gestão Internacional e Aspectos Multiculturais

Palavras chave: internacionalização, negociação internacional, negociação estratégica, variáveis básicas das negociações

Négociations internationales : une étude de cas dans trois entreprises de la région de Ribeirão Preto, dans l'État de São Paulo, au Brésil

Résumé : L'internationalisation croissante des entreprises fait que les négociations doivent être considérées comme une source d'avantages compétitifs pour les organisations. Les négociations au niveau national comportent beaucoup de variables et les négociations internationales sont plus complexes encore car elles se caractérisent par des systèmes culturels, économiques et juridiques différents. L'objectif général de cette recherche qualitative-descriptive est de comprendre les principales caractéristiques des négociations et des négociateurs internationaux au moyen d'une étude de cas dans trois entreprises actives dans le commerce international dans la région de Ribeirão Preto, État de São Paulo, Brésil. Une étude des publications sur le sujet a fourni l'information secondaire et des entretiens ainsi que l'observation dans les trois organisations étudiées ont apporté l'information primaire. Les entretiens ont été analysés grâce à une analyse de contenu. Malgré les difficultés à généraliser les résultats de cette étude, celle-ci fournit des recommandations et donne des conseils concernant quelques points qui nécessitent une certaine prudence de la part des entreprises entamant des négociations internationales.

Champ thématique : Gestion internationale et aspects multiculturels.

Mots-clés : internationalisation, négociations internationales, négociations stratégiques, variables de base des négociations.

Introdução

Os rápidos acontecimentos e mudanças na sociedade global incitam as empresas e pessoas a compreenderem as características e peculiaridades das negociações internacionais. Nesse contexto, as negociações assumem crescente importância nas atividades empresariais, enfatizando-se a necessidade do desenvolvimento de habilidades essenciais aos negociadores que atuam nesse cenário.

Esta pesquisa qualitativa descritiva apresenta como objetivo geral compreender as características principais das negociações e negociadores internacionais, por meio de um estudo de caso desenvolvido em três empresas da região de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil que atuam no comércio internacional.

São objetivos específicos do estudo: detalhar o processo de negociação estratégica; analisar as variáveis básicas que caracterizam nas negociações internacionais; compreender as etapas das negociações internacionais; analisar a atuação dos negociadores internacionais das três empresas estudadas; e sugerir possíveis ações a estas empresas com o intuito de maximizar os seus resultados em suas negociações internacionais.

Os dados secundários foram obtidos por meio de revisão da literatura sobre o tema e os dados primários através de entrevistas e observação nas três organizações pesquisadas. As entrevistas foram analisadas a partir da análise de conteúdo.

A despeito da dificuldade de generalização dos resultados da investigação, este estudo apresenta recomendações e cuidados que devem ser tomados por empresas que estão iniciando suas negociações internacionais.

O processo de negociação estratégica

O processo de negociação possui um amplo arcabouço conceitual. Inicialmente, a idéia de negociação vinculava-se a mentalidade de que necessariamente deve-se levar vantagem, esquecendo o(s) outro(s) lado(s) envolvido(s). Contudo, ao se verificar que este tipo de negociação ganha-perde tem poucas chances de se manter a médio e longo prazo, dificultando o relacionamento entre as partes, esta concepção vem sendo alterada em favor de uma visão da negociação ganha-ganha, em que se busca um relacionamento mais duradouro e produtivo entre os envolvidos no processo de negociação.

O estudo sistemático da negociação remete a uma série de conceitos (Cohen, 1980; Nierenberg, 1981; Fisher & Ury, 1985; Matos, 1989; Acuff, 1993; Hodgson, 1996; Martinelli & Almeida, 1997) enfatizando aspectos deste processo tão complexo e dinâmico. Neste contexto, observa-se a dificuldade, ou até impossibilidade, de se chegar a um consenso com relação a um único conceito de negociação. Desta forma, pode-se pensar a negociação, não com base em seu conceito, mas na compreensão de seus elementos: interesses comuns e um potencial de conflito.

Deve-se entender, portanto, que se negocia sempre quando há um potencial de conflito, ou seja, algum desacordo entre as partes. Em contraposição, se as partes já chegaram a um acordo e não existe qualquer conflito, então, não haverá necessidade de negociação. É essencial também que existam interesses comuns, pois, caso contrário, as partes não estarão dispostas a negociar. Deste modo, os interesses comuns e o potencial de conflito são os dois elementos necessários a qualquer negociação.

Logo, deve-se pensar a negociação do ponto de vista estratégico, como algo fundamental para a solução de conflitos. No âmbito profissional, o investimento em habilidades de negociação é uma condição imprescindível para o sucesso em um mercado cada vez mais competitivo. Nesta perspectiva, Lewicki et al (1996) atestam que o tratamento estratégico das negociações exige uma série de passos para identificar algumas questões básicas: metas tangíveis, resultados desejados e os impactos esperados nos relacionamentos. Nas negociações internacionais, objeto deste estudo, estes passos devem ser cuidadosamente considerados.

As negociações internacionais: caracterização e variáveis

As negociações em âmbito internacional são revestidas de ainda mais complexidade se comparadas às negociações domésticas, uma vez que o número de variáveis é bem maior.

Há uma série de macro-fatores que influenciam as negociações globais, como o clima político e econômico das regiões envolvidas. Dentre as variáveis a serem observadas nas negociações internacionais, o respeito e compreensão das diferenças culturais e dos valores aparecem como essenciais.

Ao estudar as negociações globais, Brett (2001) confirmou a importância das diferenças culturais. Para o autor, a cultura consiste em elementos psicológicos, valores e normas compartilhados pelos membros de um grupo social. Assim, quando duas partes negociam, trazem consigo sua cultura, interesses, prioridades e estratégias de negociação.

Nessa perspectiva, Martinelli et al (2004) argumentam que os valores culturais podem, na maioria das vezes, revelar tendências comuns de negociadores de alguns países. As normas se tornam institucionalizadas nas sociedades, significando que muitas pessoas a usarão e os novos membros da respectiva cultura as apreenderão, pois tornam as interações sociais mais eficientes.

Pode-se distinguir três tipos de dicotomias que fundamentam as estratégias utilizadas nas negociações globais: o individualismo versus o coletivismo; o igualitarismo versus a hierarquia e a alta observância da comunicação versus a baixa observância da comunicação.

O individualismo e o coletivismo caracterizam, por um lado, as culturas que centram os indivíduos acima da coletividade e, por outro lado, aquelas que enfatizam a coletividade e não apenas o indivíduo. Em culturas individualistas, as normas tendem a produzir a autonomia dos indivíduos e as instituições sociais e econômicas apenas validam as instituições legais que protegem os interesses individuais. Já em culturas coletivistas, as normas centram-se na interdependência dos indivíduos, enfatizando suas obrigações sociais. Nesse sentido, as instituições econômicas e sociais protegem as classes sociais e não os indivíduos isoladamente, através de leis que privilegiam os interesses coletivos e não apenas os individuais. O negociador de uma cultura coletivista irá enfatizar sua família, seu grupo social, sua empresa.

Os valores culturais distinguem também sociedades hierárquicas que ressaltam as diferenças de "status social" e as igualitárias que não o fazem. Assim, em sociedades hierárquicas, o status social implica em poder, que pode ser exercido de forma explícita ou implícita. De acordo com os valores dessas sociedades, os membros de camadas inferiores devem respeitar os pertencentes a camadas superiores.

As pessoas provenientes de culturas que não enfatizam o contexto preferem se comunicar diretamente, o que resulta em um significado geralmente explícito na mensagem. São chamadas cultura de baixo contexto e os negociadores que enviam e recebem a mensagem possuem o mesmo grau de responsabilidade no processo de negociação (MARTINELLI ET AL, 2004).

Já as pessoas em culturas de alta observância do contexto, ou culturas de alto contexto, preferem a comunicação indireta e o significado aparece enveredado no contexto da mensagem e muitas vezes deve ser inferido pelos negociadores, resultando em uma responsabilidade maior atribuída ao receptor da mensagem. Assim, cabe ao receptor determinar o conteúdo total da mensagem enviada. Para Acuff (1993), o negociador que envia a mensagem fornece as peças de um quebra-cabeças que o receptor deve desvendar.

Observa-se, portanto, que os negociadores de culturas de alta e baixa observância do contexto possuem distintas formas de utilização da informação no processo de negociação. Outro ponto importante nas negociações internacionais refere-se à escolha da língua da negociação. As pesquisas demonstram que quando as partes se comunicam em um idioma comum, o resultado favorável é mais facilmente alcançado (MARTINELLI ET AL, 2004).

Ainda com relação ao contexto da comunicação, a linguagem não-verbal é de grande importância, pois ajuda na identificação do significado da linguagem verbal das

partes envolvidas. Precisa ser considerada especialmente quando se negocia com pessoas provenientes de culturas de alta observância do contexto. A linguagem não verbal ou corporal, como as expressões faciais, gestos com as mãos, movimento dos olhos e o toque, varia muito de acordo com as culturas.

Acuff (1993) adverte que decodificar a comunicação não verbal se torna uma tarefa muito difícil porque os negociadores envolvidos na negociação realizam este processo utilizando as suas próprias normas e filtros culturais.

Desta forma, é fundamental que os negociadores usem todos os meios possíveis para interpretar a cultura do outro e evitar os chamados erros de atribuição. Nestes casos, a compreensão errônea da cultura do outro pode levar ao insucesso de uma negociação que teria tudo para se tornar um acordo produtivo para ambas as partes.

São exemplos de cultura de baixo contexto a Alemanha, os países escandinavos, Inglaterra, Suíça, EUA. Em contraposição, são culturas de alto contexto as árabes, latino-americanas, França, Japão e os países mediterrâneos.

Ainda, o tempo é uma variável básica de toda negociação e deve ser respeitado e considerado pelas partes envolvidas em uma negociação internacional. As culturas diferem com relação ao uso do tempo. A ênfase no tempo como um fator crítico da negociação está muito ligada ao processo de evolução tecnológica. Assim, os americanos, suíços, alemães e australianos são obcecados com o tempo. As suas vidas profissional e pessoal são centradas no uso eficiente e eficaz do tempo. Já para a maioria dos latino-americanos ou provenientes do Oriente Médio, iniciar uma negociação meia hora depois não parece ser algo tão desastroso.

Contudo, a idéia de tempo como variável crítica no processo de negociação vem sendo profundamente alterada com a aceleração do processo de globalização mundial. Com o aumento das negociações internacionais, há uma internacionalização dos parâmetros negociais, resultando em padrões globais de interação e utilização do tempo. Nesse sentido, atualmente não são aceitos atrasos em negociações internacionais de qualquer ordem e envolvendo negociadores de qualquer origem. Se um negociador deseja obter sucesso na negociação, deve considerar e respeitar o uso do tempo (MARTINELLI ET AL, 2004).

Também com relação ao tempo, cabe enfatizar a sua utilização com o objetivo de maximizar o resultado ou o relacionamento durante o processo de negociação. Algumas culturas buscam maximizar o uso do tempo, estabelecendo agendas restritas à discussão do negócio ao passo que outras preferem estender o tempo de negociação com o intuito de conhecer melhor a outra parte e estabelecer um relacionamento mais duradouro. A percepção da intenção da outra parte fica normalmente clara na negociação inicial da agenda da negociação, bem como do período de tempo desejado para esse processo.

A compreensão das intenções das partes na utilização do tempo, na ênfase atribuída ao resultado ou relacionamento, é fundamental para que se atinja um resultado ganha-ganha.

A utilização da variável básica poder durante as negociações também afeta o resultado almejado. Martinelli et al (2004) afirmam que a importância atribuída ao poder varia dependendo das culturas envolvidas. Os negociadores de culturas igualitárias relacionam poder com a informação ou conhecimento das alternativas a serem utilizadas pela outra parte. Já os negociadores de culturas hierárquicas esforçam-se para demonstrar o seu status social e, conseqüentemente, influenciar a outra parte. São padrões hierárquicos a idade, a função ou título, a família de origem.

De forma geral, os negociadores buscam influenciar um ao outro para que se façam concessões durante o processo de negociação, utilizando-se do poder.

Brett (2001) menciona algumas táticas de influência direta – persuasão, argumentação e ameaças e táticas de influência indireta – simpatia, valores pessoais na negociação e referência ao status dos envolvidos. O autor define ainda a tática direta como aquela que enfoca os interesses da outra parte: “Você deve fazer essa concessão

porque se não o fizer sairá prejudicado nesse processo”. Na tática indireta, o negociador enfoca a si mesmo: “Faça essa concessão porque me ajudará muito e eu conseguirei atingir a minha quota esse mês”.

Quando se utiliza a tática de influência direta, uma parte explicitamente afirma o que quer da outra e o porquê dela agir dessa forma, elencando todas as razões pelas quais atua assim. A discussão inicial pode não envolver uma barganha, ou melhor, o oferecimento de uma contrapartida da parte solicitante para a outra. A ameaça implícita ou explícita também aparece como uma estratégia de influência direta.

O uso da tática de influência indireta implica no apelo aos interesses do negociador, através da sua simpatia, características pessoais e até por sua posição social ou dentro da empresa.

Martinelli et al (2004) asseveram que pesquisas recentes demonstram que não há uma relação direta entre o padrão cultural e a estratégia utilizada e que a escolha dos parâmetros da negociação varia muito especialmente de acordo com as informações disponíveis a respeito da outra parte.

A informação é também uma variável básica da negociação. Os acordos são construídos com base na informação. A negociação cria valores integrativos quando existem concessões feitas com base na informação sobre as diferenças nos interesses e prioridades. Nessa perspectiva, os negociadores devem buscar informações sobre os interesses da outra parte, ao mesmo tempo em que tentam preservar ao máximo as suas informações. Assim, encontrar informações precisas sobre a outra parte configura-se em um grande desafio por parte dos negociadores.

Segundo Martinelli et al (2004), a informação também pode ser compartilhada de forma direta e indireta. O compartilhamento direto pode estar relacionado com uma série de perguntas e respostas sobre os interesses mútuos e diferenças, além do feedback com relação ao entendimento correto da informação recebida pelos negociadores. Somente será eficaz quando houver a confiança e a intenção de construção de um relacionamento duradouro entre os envolvidos.

Em contraposição, o compartilhamento indireto caracteriza-se por uma série de propostas e contra-propostas, com as quais as partes começam a descobrir as informações necessárias (MARTINELLI ET AL, 2004).

Há ainda uma terceira forma de compartilhar a informação, quando as partes acordam que após o alcance de um primeiro acordo, irão dividir totalmente a informação e buscar chegar a um segundo acordo que integre ainda mais os seus interesses. Entretanto, existem alguns pontos negativos nessa abordagem. Muitas vezes, uma das partes observa que foi mais honesta que a outra durante a negociação, o que prejudicará o relacionamento futuro. Outra questão importante refere-se a distribuição equitativa dos valores adicionais do acordo resultante do compartilhamento total de informações, levando a um impasse entre as partes.

Constata-se, então, que nas negociações globais as partes devem centrar-se na utilização eficaz das variáveis básicas das negociações: tempo, informação e poder.

As Etapas das Negociações Internacionais

As negociações internacionais são desenvolvidas em seis etapas: preparação; construção do relacionamento; intercâmbio de informações; persuasão; concessões e o acordo (VENTURA, 2000).

Durante a etapa de preparação, os negociadores devem responder as seguintes indagações:

- A negociação é possível? Aqui, os negociadores se perguntam se há uma zona de acordo, ou seja, se existem interesses comuns que justificam o investimento na negociação para a resolução do conflito existente.
- O que desejamos? A identificação dos limites das partes para a negociação é fundamental e influenciará na estratégia escolhida.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

- Quais são as características da outra parte? A compreensão da outra parte é essencial também para que se realize uma preparação efetiva da negociação.

- Qual equipe será enviada? Há vantagens e desvantagens em levar uma equipe de profissionais para a negociação. Como vantagens, salienta-se uma preparação mais completa, à medida que há vários pontos de vista e um processo de negociação mais rápido, uma vez que os responsáveis pela tomada de decisão estão presentes. São também desvantagens, o alto custo com transporte e acomodação do pessoal e as dificuldades em lidar com o ego, posições e expectativas dos membros da equipe. Nesse sentido, os membros da equipe devem ter claros os seus papéis e táticas a serem utilizadas para atingir os objetivos do grupo.

- Qual será a agenda? A definição da agenda envolve uma negociação anterior em que as partes devem estar cientes dos pontos a serem discutidos e estrategicamente estabelecerem sua ordem de discussão.

- Onde será realizada a negociação? O local também é fundamental para a negociação. As vantagens de ir ao país do seu parceiro para negociar relacionam-se a oportunidade de conseguir informações sobre o estilo de vida do outro, suas preocupações e pressões sofridas. Há, entretanto, várias desvantagens como o fato de ficar longe de casa e o choque cultural. Acuff (1993) afirma que o choque cultural ocorre quando não encontramos sinais familiares de como nos comportamos nas diferentes situações, por exemplo, como cumprimentar as pessoas, as formas de tratamento, como colocar as palavras. A maioria dos indivíduos que trabalham em países estrangeiros passa por quatro fases de adaptação à outra cultura e às situações de negociação: 1- excitação relacionada à oportunidade de trabalhar em outro país, com uma cultura diferente e ansiedade sobre como adaptar-se a nova situação. 2- o despertar para as diferenças entre as culturas, onde as pessoas se deparam com o seu próprio etnocentrismo. 3- a desilusão com relação aos pontos que o negociador considera "críticos" na cultura do país hospedeiro. 4- serenidade e consciência sobre o que pode ser conseguido ou não considerando a cultura do país anfitrião. Acuff (1993) sugere, também, algumas ações que podem minimizar o choque cultural como buscar opinião de outras pessoas que já negociaram no país estrangeiro e que tiveram ambas, experiências positivas e negativas; flexibilidade com relação a si mesmo e a cultura do país estrangeiro; evitar julgar a cultura e as pessoas do país estrangeiro; entender que os sentimentos da fase do despertar e da desilusão são normais em qualquer processo de adaptação; conservar o senso de humor sobre si mesmo e sua situação; reduzir o "stress" tentando ser auto-suficiente com relação ao desenvolvimento de seu trabalho; extrair lições de todas as situações. Nessa perspectiva, Martinelli & Almeida (1997) salientam que ao pensar em negociações internacionais, deve-se ter consciência da importância da análise do ambiente e das influências que ele exerce sobre os negociadores, fazendo com as habilidades destes sejam utilizadas de maneira diferente em função das características do país em que ocorre a negociação.

- Qual será o tempo estimado da negociação? Aqui, os negociadores devem se preparar para negociações mais longas.

Com base em todas estas informações, os negociadores devem escolher a estratégia a ser utilizada durante o processo de negociação, bem como as respectivas táticas. São algumas táticas de negociação verbal e não verbal: a promessa, a ameaça, a recomendação, o aviso, a premiação, a punição, o apelo normativo, o compromisso, a auto-divulgação, o questionamento, o comando e a interrupção.

Após a preparação, segue-se a etapa de construção do relacionamento, ou seja, o começo da negociação em si. A valorização do resultado e do relacionamento irá influenciar na escolha da estratégia. Contudo, especialmente em negociações internacionais, considerando o alto investimento inicial, acredita-se que as partes devem buscar ambos os lados, ou seja, devem conciliar tanto o resultado como o relacionamento, adotando uma estratégia integrativa.

A duração desta etapa irá variar de acordo com as culturas envolvidas. Após, há o intercâmbio de informações entre as partes. Aqui, a parte que apresentar uma primeira oferta, no nosso caso um “draft” do contrato a ser discutido, irá se beneficiar, pois os envolvidos não partirão do zero, mas se basearão neste primeiro documento.

A compreensão do contexto da comunicação (alto ou baixo) é fundamental para evitar os já mencionados erros de atribuição, ou seja, uma interpretação equivocada do significado da comunicação verbal e não verbal. Outro fator relevante corresponde ao uso do espaço para a comunicação. Os norte-americanos, por exemplo, preferem maior distância que os nacionais de países latino-americanos ou árabes. O toque também é uma forma básica de interação humana, mas é utilizado de modo diferente de acordo com a cultura.

A etapa seguinte é a da persuasão, chave do processo de negociação. É nesta fase, que as partes utilizarão as táticas escolhidas na preparação e todas as suas habilidades de comunicação. Ainda neste período, muitas vezes observa-se a utilização de artifícios não éticos pelas partes. Os artifícios não éticos são os que, de alguma forma, pressionam a outra parte a aceitar acordos indesejáveis, levando a uma negociação ganha-perde. São algumas das respostas possíveis a estes artifícios e que variarão de acordo com a estratégia adotada: a manifestação deliberada da parte ameaçada, o busca de outra autoridade para esclarecer o processo de tomada de decisão, a opção de não fazer nenhum tipo de concessão ou ignorar a ocorrência e manter a distância psicológica.

Posteriormente, ocorre a etapa das concessões. Algumas culturas geralmente solicitam concessões no final. As partes envolvidas podem fazer algumas escolhas: considerar cada questão em separado, fazer concessões recíprocas ou adotar uma abordagem holística, muito comum entre os negociadores dos países asiáticos.

Com base no que foi negociado, chega-se ao acordo final, resultado de todo este processo de negociação.

Em suma, a negociação internacional é extremamente complexa, envolvendo uma série de habilidades e elementos. Dentre as habilidades exigidas, os negociadores devem ser persistentes, flexíveis, entender o verdadeiro significado da palavra não em diferentes contextos, buscando descobrir o que é dito nas entrelinhas.

Deste modo, a compreensão das diferenças culturais é crucial para o sucesso da negociação internacional, como o entendimento das diferenças na percepção sensorial e lógica dos grupos humanos provenientes de culturas distintas, das diferenças em prioridades na tomada de decisão e nos códigos de comunicação.

Alguns dilemas enfrentados pelos Negociadores Internacionais

Para Ferreira (1986), o dilema corresponde a uma situação embaraçosa com duas saídas difíceis ou penosas. Os dilemas se caracterizam, então, pela possibilidade de escolhas quando existem alternativas contraditórias.

Durante todo o processo de negociação, as partes enfrentam vários dilemas, dentre eles os dilemas sociais, relacionados à sua atuação e influência na sociedade e, conseqüentemente, em seu ambiente externo.

Os dilemas sociais caracterizam-se, portanto, por apresentarem uma tensão permanente entre o auto-interesse e o interesse coletivo. Um primeiro dilema social refere-se à utilização dos recursos naturais. Muitas indústrias que extraem ou usam recursos naturais não renováveis têm que tomar decisões relacionadas a um dilema social. Se extraírem muito, os recursos podem acabar, mas ao mesmo tempo enquanto estão se utilizando desses recursos, estão auferindo uma grande parcela de lucro.

Nesse contexto, buscar o equilíbrio entre o lucro e a exploração razoável do meio ambiente aparece como uma exigência da sociedade global. A partir do final anos de 1980 e início da década de 1990, observa-se um grande movimento em torno do conceito de desenvolvimento sustentável e da busca por empresas conscientes de sua responsabilidade social (MARTINELLI ET AL, 2004).

As organizações, paralelamente às suas atividades econômicas, possuem uma responsabilidade social perante a comunidade. Essa responsabilidade se refere à obrigação dos administradores de tomar decisões e ações que irão realçar o bem estar e os interesses tanto da sociedade quanto da organização.

Daft (1991) propõe quatro critérios básicos, segundo diferentes enfoques de responsabilidade da empresa, para avaliar o desempenho social da organização:

1. Responsabilidade Econômica: corresponde a responsabilidade de produzir os bens e serviços que a sociedade deseja, bem como de maximizar os lucros para os proprietários e acionistas.
2. Responsabilidade Legal: a organização deve respeitar as leis.
3. Responsabilidade Ética: inclui os comportamentos não necessariamente cobertos pela lei e que podem não servir adequadamente aos interesses econômicos diretos da empresa.
4. Responsabilidade Direcionária: trata-se da responsabilidade puramente voluntária da empresa, guiada pelo desejo da organização de trazer contribuições sociais não solicitadas pela economia, pela lei e pela ética.

Daft (1991) ainda argumenta que as ações empresariais para atender às demandas sociais trazidas pela comunidade podem ser de diferentes naturezas, tais como:

1. Resposta Obstrutiva: resposta a uma demanda social, na qual a organização nega a sua responsabilidade, exige que se evidencie que o erro é falso e tenta obstruir a investigação sobre sua atuação.
2. Resposta Defensiva: a empresa admite a existência de certos erros ou omissões de sua parte e não age obstruindo as investigações.
3. Resposta Acomodada: quando a organização aceita a responsabilidade social, de acordo com os interesses públicos. Isso porém só acontece devido a pressões externas.
4. Resposta Pró-Ativa: nas respostas às demandas sociais, a organização procura identificar quais são os interesses dos envolvidos para então responder sem a pressão deles.

O ideal seria a resposta pró-ativa, não apenas à responsabilidade econômica, legal e social, mas também à responsabilidade direcionária da organização.

Outro dilema relaciona-se aos negociadores “aproveitadores”, que buscam a todo custo atender diretamente aos seus interesses, beneficiando-se de forma ilegal dos bens públicos e não pagando os impostos, por exemplo.

Existem ainda situações em que o auto-interesse do negociador é de competir, mas há um interesse coletivo de cooperar. Quando isso ocorre, há uma grande dificuldade de coordenar os interesses e ações das partes e o resultado do processo de negociação será provavelmente negativo (MARTINELLI ET AL, 2004).

Quando não há equilíbrio entre as partes e estas estão motivadas apenas pelo poder, lidar com os dilemas sociais se torna uma tarefa bastante complexa. Nestes casos, quando o conflito se transforma em confronto e não há mais possibilidade de negociação, existem as soluções legais, como a utilização da mediação, arbitragem ou do poder judiciário.

Além das questões relacionadas ao ambiente direto da negociação, há que se salientar o ambiente político externo, ou melhor, deve-se buscar informações sobre as características e os interesses dos governos envolvidos no processo de negociação, uma vez que este é um subsistema importantíssimo.

Itens como o interesse governamental, estabilidade política e econômica, o poder das burocracias locais, a corrupção e o contexto legal para solução de controvérsias devem ser considerados e avaliados pelos negociadores globais (MARTINELLI ET AL, 2004).

Dessa forma, não se pode deixar de observar que as negociações internacionais ocorrem no contexto de um pluralismo ideológico, político e legal, resultando em uma maior complexidade.

Os governos dos países desempenham um papel importante no comércio internacional. Mesmo quando a negociação internacional ocorre entre empresas privadas, as diferenças ideológicas, políticas, econômicas e legais resultam em desafios a serem superados pelas partes envolvidas.

Assim, em grandes negociações globais, os governos dos países envolvidos atuam diretamente como parte do processo de negociação. Isso ocorre com grande frequência em negociações envolvendo países em desenvolvimento, em que há a cooperação financeira de agências internacionais como o Banco Mundial, o Banco Interamericano de Desenvolvimento e órgãos diretamente ligados a outras organizações internacionais (MARTINELLI ET AL, 2004).

Ao exemplificar a atuação dos governos em importantes negociações globais, Brett (2001) trata a questão da vulnerabilidade, afirmando que ao passo que as empresas privadas são vulneráveis com relação ao mercado, os governos também são vulneráveis às opiniões das instituições políticas, entidades religiosas, sindicatos e grupos e organizações militares que muitas vezes preferem a manutenção do “status quo” a qualquer tipo de mudança.

Desse modo, a compreensão da ideologia do governo também ajuda o negociador a entender os seus interesses e vulnerabilidades. A ideologia, no caso, refere-se aos pressupostos que embasam os programas sociais, econômicos e políticos mantidos pelo governo. A ideologia é um aspecto da cultura que afeta diretamente as negociações. Há três elementos da ideologia que invariavelmente afetam as negociações internacionais: o investimento privado, o lucro e os direitos individuais.

Nessa perspectiva, os negociadores devem propor acordos que não conflitem com as ideologias. Agir dessa forma implica em disciplina e criatividade.

Para Brett (2001), a disciplina diz respeito a buscar conter a tendência do negociador de ser etnocêntrico e a criatividade refere-se a procura de um acordo em que haja espaço para ambas as ideologias. Os negociadores devem, portanto, realizar reuniões com membros do governo local para buscar informações sobre as prioridades e interesses governamentais.

Importa também salientar que a proteção dos direitos individuais é fundamental na sociedade global. A decisão de atuar em sociedades que não respeitam esses direitos envolve um dilema ético e econômico. Ainda nesse contexto, o uso não-ético da autoridade e a corrupção são problemas comuns em alguns governos, como já citado anteriormente neste trabalho.

Informações sobre a estabilidade econômica e política do governo da outra parte também são cruciais para o processo de negociação, buscando-se evitar maiores riscos. A compreensão da estrutura burocrática governamental é ainda importante em alguns países, pois indicará os interesses locais na negociação.

Sendo assim, os negociadores devem buscar adotar decisões equilibradas, visando construir um relacionamento duradouro com a outra parte e com o governo envolvido, contribuindo para consolidar sua imagem favorável no comércio internacional, especialmente quando suas decisões envolvem um dilema ético.

Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, considerada apropriada quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e que não tende à quantificação. A pesquisa qualitativa pode ser definida como um multi-método, envolvendo uma abordagem interpretativa e natural do objeto de estudo (DENZIN & LINCOLN, 1994). Nesse contexto, a pesquisa qualitativa busca o sentido do comportamento dos atores, baseando-se na interpretação.

Neste estudo, inicialmente foi realizada uma investigação descritiva com dados secundários sobre o processo de negociação internacional, a partir de uma revisão bibliográfica da literatura sobre o tema.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa descritiva do tipo estudo de caso, utilizado em pesquisas de campo. Para Hartley (1994), o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a analisar o contexto e os processos envolvidos no fenômeno em estudo. Esta pesquisa analisou as negociações internacionais realizadas por três empresas da região de Ribeirão Preto, São Paulo.

Para a coleta de dados, foram realizadas observações e entrevistas com representantes das organizações estudadas. De acordo com Selltitz et al (1980), a observação se torna uma técnica científica na medida em que: serve a um objetivo formulado de pesquisa, é sistematicamente planejada, é sistematicamente registrada e ligada a proposições mais gerais, em vez de apresentadas como um conjunto de curiosidades interessantes e, por fim, quando é submetida a verificações e controles de validade e precisão. Nesse sentido, destaca-se que a grande vantagem da observação consiste na possibilidade de registro do comportamento, tal como ele ocorre.

Por outro lado, a entrevista pode ser considerada como uma técnica relevante para a coleta de dados envolvendo a comunicação verbal entre o pesquisador e os entrevistados. É geralmente utilizada em estudos exploratórios e descritivos.

Quanto à análise, os dados secundários foram analisados através de análise documental e as entrevistas através de análise de conteúdo.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser compreendida como um único instrumento, marcado porém por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as negociações. Ao longo deste trabalho foi realizada uma análise de significantes, também denominada análise temática. Assim, foram identificados conteúdos que convergem para significados semelhantes, agrupando-os em unidades temáticas. Os temas resultantes da análise de conteúdo das entrevistas são expostos no próximo item.

Achados da Pesquisa

Este estudo foi realizado em três empresas da região de Ribeirão Preto, denominadas *A*, *B* e *C* respectivamente, com o intuito de compreender as negociações internacionais realizadas por estas organizações.

A é uma empresa de grande porte de capital nacional, *B* é uma empresa de grande porte de capital majoritariamente estrangeiro e *C* é uma pequena empresa de capital nacional. As três possuem posição de destaque no comércio internacional.

A é formada por nove usinas e responsável por 8% da cana moída no Brasil, o que equivale a 19 milhões de toneladas e por 9% da produção brasileira de álcool. Importa ressaltar que a cultura da cana de açúcar é predominante na região de Ribeirão Preto. *A* produz quatro tipos de açúcar: Açúcar Cristal Especial Extra, Açúcar Cristal Especial, Açúcar Cristal G.C. e V.H.P., bem como cinco tipos de álcool: Álcool extra neutro, Álcool refinado e neutro, Álcool etílico hidratado carburante, Álcool etílico anidro carburante e Álcool iso-amílico.

B é uma joint venture de uma empresa norte americana fabricante de uma gama variada de produtos nas áreas aeroespacial, alimentos e bebidas, autopartes, calçado e couro, construção industrial, eletroeletrônico, embalagens, farmacêuticos, linha branca, madeira e moveleiro, metalúrgica e siderúrgica, mineração e montadoras, ônibus e carrocerias, papel e celulose, petroquímica e gás. A empresa-sede foi criada nos EUA na década de 1900 e iniciou sua expansão internacional nos anos 50, consolidando suas atividades em diversos países do mundo como África do Sul, Alemanha, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Cingapura, Coreia, Dinamarca, Espanha, Filipinas, Finlândia, França, Holanda, Índia, Irlanda, Itália, Japão, Malásia, Nova Zelândia, Noruega, Reino Unido, Suécia e Suíça.

C é uma empresa de pequeno porte sediada na cidade de Ribeirão Preto, fabricante de produtos naturais que nos anos 90 iniciou suas atividades de exportação, chegando, em 2000, a vender os seus produtos a 14 países do mundo.

As negociações internacionais realizadas pelas três empresas são majoritariamente de contratos de exportação de seus produtos à países estrangeiros.

Com relação à negociação destes contratos, observa-se que o diretor da empresa A, responsável pelo seu comércio exterior, negocia pequena parte dos contratos, utilizando-se para tanto de um modelo contratual. A maior parte das negociações da empresa A com seus compradores internacionais é realizada através de *Trading Companies* e em casos excepcionais e de grande monta, as negociações são mediadas por um grande escritório de advocacia.

Por vender uma "*commodity*", a empresa A enfrenta alguns problemas no comércio internacional, como o protecionismo dos países europeus e as várias barreiras fitossanitárias. Todavia, seu acesso é facilitado pelo intermédio de grandes empresas, as chamadas *Trading Companies*, também de capital estrangeiro e que financiam essas operações. Os contratos celebrados são, na sua maioria, de curto prazo e as diretrizes de política comercial são estabelecidas pelo Conselho da Empresa que se reúne semanalmente.

As *Trading Companies* são empresas transnacionais estabelecidas no Brasil como *joint ventures* que têm acesso aos vários mercados mundiais e que mediam os grandes contratos de compra e venda de açúcar. Entre a empresa A e a Trading são celebrados os denominados *standard agreements*, ou contratos-padrão para cada operação.

A negociação dos contratos de venda de açúcar realiza-se no âmbito da quantidade a ser vendida, as condições da entrega (data, período, embarque) e as condições de pagamento.

Como B é uma *joint venture*, seu acesso ao mercado internacional é bastante facilitado. Uma vez que é considerada uma grande empresa mundial, B possui relevante poder de barganha pois a qualidade de seus produtos é conhecida no mundo inteiro possuindo, assim, uma marca genuinamente internacional. Desse modo e como a maioria das empresas *joint ventures*, B utiliza-se dos chamados *standard agreements* (contratos-padrão) desenvolvidos pela empresa sede e seguidos por todas as suas *joint ventures* no mundo. Sendo assim, o âmbito de negociação dos contratos celebrados pela empresa B é bastante restrito, uma vez que se utiliza de um instrumento padrão e não tem concorrência internacional do mesmo porte.

Contrariamente, a empresa C negocia cada um de seus contratos internacionais. Por ser uma empresa de capital nacional e que vende produtos naturais e tipicamente brasileiros, C teve que consolidar sua marca no mercado mundial e comprovar a qualidade de seus produtos. O Conselho Diretor da empresa estabelece as diretrizes que deve seguir, mas a negociação de seus contratos é totalmente realizada por terceiros.

Quanto ao local das negociações, observa-se que normalmente ocorrem no exterior. Todavia, o caráter das negociações difere entre elas. Para as empresas A e C, em virtude de serem de capital nacional e de seus produtos possuírem um baixo grau de industrialização, as negociações são trabalhosas e difíceis, principalmente para a empresa C que busca consolidar-se no mercado internacional. Já as negociações da empresa B, de caráter transnacional, são facilitadas uma vez que possui uma marca conhecida internacionalmente.

Entretanto, apesar de todas as empresas possuírem uma experiência consolidada em negociações internacionais, esta pesquisa demonstrou que não há, pelas empresas A e C uma preocupação consciente com relação ao seu local de negociação e da interferência das questões culturais, descritas com detalhe neste trabalho, em seu resultado. Em contrapartida, a empresa B possui esta preocupação e se utiliza das

diferenças culturais para aumentar o seu poder de barganha em suas negociações internacionais.

Quanto às habilidades dos negociadores, verifica-se que as empresas A e C delegam a terceiros a negociação de seus contratos internacionais. Neste sentido, A utiliza-se da mediação de um Escritório de Advocacia nas negociações de grande porte e C delega totalmente a um Escritório de Advocacia e Comércio Exterior as negociações de seus contratos, estabelecendo somente as diretrizes a serem seguidas.

Já B realiza a negociação de seus contratos, que é mínima, uma vez que segue o padrão estabelecido pela empresa norte-americana.

A e C justificam a escolha de terceiros pela experiência que possuem em anos de prática no comércio internacional. Todavia, não mencionam a necessidade de conhecimento de técnicas de negociação, primordiais ao seu sucesso. Nos casos estudados, são Escritórios de Advogados renomados os escolhidos como mediadores por A ou negociadores por C. Importa lembrar que A realiza, excepcionalmente, pequena parte de seus contratos, que na sua maioria são mediados por *Trading Companies*.

Aos mediadores ou negociadores cabem também a preparação da agenda de negociação e, em alguns casos, de uma minuta de contrato. No contexto da negociação, sabe-se que a parte mais bem preparada, que apresenta algumas soluções prontamente, pode conseguir que estas sejam atendidas, dependendo de seu poder de persuasão e comunicação.

Constata-se, também, a grande vulnerabilidade a que estão sujeitas as empresas A e C no comércio internacional em decorrência da crescente integração de mercados gerada pela globalização. Nesse sentido, desde alterações cambiais à mudanças climáticas interferem em seu posicionamento no comércio internacional, dimensionando o seu poder de competitividade internacional.

B, em virtude de seu alto poder de barganha está menos sujeita a estas intercorrências.

Para A e C, o follow-up dos contratos fica também a cargo das Empresas terceirizadas, bem como sua avaliação visando negociações futuras. Nesta perspectiva, os contratos celebrados por A são de curto prazo e variam de acordo com a safra, pois as usinas têm como prioridade o mercado interno. Já C objetiva consolidar sua posição no mercado internacional, buscando o estabelecimento de contratos de longo prazo e sempre visando à sua continuidade. B também tem parceiros contínuos no mercado internacional.

Considerações Finais

Com o fenômeno da internacionalização crescente das empresas, a negociação deve ser considerada como fonte de vantagem competitiva para as organizações. A negociação é, portanto, estratégica na atual realidade empresarial.

Nesse sentido, as organizações estão cada vez mais cientes da necessidade de preparar adequadamente seus negociadores na busca de acordos e possibilidades de soluções integrativas de seus interesses.

Se as negociações domésticas são revestidas de muitas variáveis, as negociações internacionais são ainda mais complexas, pois envolvem diferentes sistemas culturais, econômicos e legais.

Neste estudo foram detalhadas as seis etapas das negociações internacionais: preparação; construção do relacionamento; intercâmbio de informações; persuasão; concessões e o acordo, bem como os cuidados a serem tomados pelos negociadores em cada uma delas.

Com base na revisão de literatura realizada sobre o tema, foram pesquisadas três empresas da região de Ribeirão Preto, uma empresa de grande porte de capital nacional (empresa A), uma empresa de grande porte de capital estrangeiro (empresa B) e uma empresa de pequeno porte de capital nacional (empresa C).

Na fase de preparação da negociação, observou-se que a empresa *A* não realiza diretamente nenhuma de suas negociações, ou se utiliza de *Trading Companies* ou de um grande escritório de advocacia. Na maioria de suas negociações, a empresa *B* adota contratos padrão, pois tem maior poder de negociação que seus parceiros comerciais nacionais e a empresa *C* se utiliza de terceiros para negociar e não participa diretamente do processo de planejamento das negociações internacionais de sua organização. Apesar da teoria sobre negociação ressaltar a importância da fase de planejamento ou preparação, verificou-se na prática das empresas pesquisadas, especialmente as empresas de capital nacional, pouca atenção atribuída a este item.

Com relação à construção do relacionamento, a empresa *A* não possui contato direto com os compradores de seus produtos. A empresa *B*, por deter maior poder que seus compradores e por já ter uma marca consolidada, também não enfatiza muito esta etapa. Em contraposição, a empresa *C*, com o objetivo de se consolidar no mercado internacional, está investindo desde a década de 1990 na construção de um relacionamento duradouro com os seus parceiros comerciais.

Quanto ao intercâmbio de informações, no caso de *A*, por vender uma *commodity*, suas características estão especificadas nos contratos negociados, não havendo muito espaço para se ocultar informações. A empresa *B* se utiliza estrategicamente das informações a seu favor na negociação de seus contratos e a empresa *C*, ao vender os seus produtos, busca oferecer os dados necessários para garantir a confiança e a valorização do relacionamento com os seus clientes. Como analisado neste trabalho, a fase do intercâmbio de informações é fundamental para a negociação internacional. Nesta etapa, deve-se ter atenção redobrada para as diferenças dos processos de comunicação entre as diversas culturas. As empresas estudadas não explicitaram esta preocupação nas entrevistas realizadas.

As empresas *A* e *C* se utilizam de terceiros para as suas negociações internacionais, por considerarem a sua experiência prévia e conhecimento técnico para a celebração destes contratos. Nessa perspectiva, confiam no poder de persuasão de seus interlocutores e acreditam que esta é a forma mais efetiva para se chegar a um acordo ganha-ganha. Já a empresa *B*, em virtude da diferença de poder, consegue utilizar a seu favor a persuasão em suas negociações internacionais.

A atitude dos negociadores na fase de concessão varia muito de acordo com a cultura dos parceiros com os quais estas empresas negociam. Contudo, com relação a este item, os entrevistados das empresas *A* e *C* revelaram confiar na capacidade dos seus interlocutores na busca de um acordo ganha-ganha. Já a empresa *B* adota uma postura mais voltada para o resultado em suas negociações, sendo mais dura na realização de concessões durante suas negociações.

O acordo é a fase final de toda negociação internacional. Este estudo explorou os diferentes enfoques das negociações, enfatizando a necessidade de acordos integrativos, em detrimento da visão clássica de que negociar é buscar apenas atingir os objetivos de uma das partes envolvidas no conflito. As empresas pesquisadas demonstraram obter resultados positivos na maioria de suas negociações, o que se reflete no seu posicionamento cada vez mais efetivo no mercado internacional.

Apesar destes resultados positivos, notam-se problemas durante algumas das etapas das negociações internacionais, especialmente no planejamento das empresas *A* e *C*. O fato de confiarem a terceiros as suas negociações internacionais apresenta vantagens e desvantagens. O conhecimento técnico e a experiência destes negociadores não deve ser menosprezado. Outrossim, a participação de membros da organização durante as negociações é fundamental para a maximização de seus resultados. Assim, há uma tendência clara de que, com o crescimento de sua participação no mercado internacional, a empresa *C* venha a modificar a sua estrutura organizacional, compondo um setor específico para cuidar de suas negociações internacionais. Já a empresa *A*, em virtude de suas peculiaridades, não vislumbra esta tendência a curto e médio prazo.

Ainda, durante as negociações internacionais, as organizações devem estar preparadas para o choque cultural e uma série de dilemas éticos enfrentados pelos seus negociadores. As empresas estudadas demonstraram uma resposta, no mínimo acomodada, de acordo com a classificação de Daft (1991), à sua responsabilidade social.

Não obstante a dificuldade de generalização dos resultados de estudos de caso, esta pesquisa enfatiza alguns problemas comuns não só às empresas estudadas, mas a maioria das empresas de capital nacional para se consolidar no mercado internacional, identificando pontos cruciais para potencializar os seus acordos ganha-ganha em negociações internacionais.

Referências Bibliográficas

- ACUFF, F. L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association, 1993.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Rio de Janeiro, Edições 70, 1977.
- BRETT, J. M. *Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries*. New York: John Willey, 2001.
- COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- DAFT, R. L. *Management*. 2 ed. Hinsdale: The Dryden Press, 1991.
- DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S. Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.): *Handbook of Qualitative Research* Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, pp. 1-17.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FISHER, R. & URY, W. *Como chegar ao sim – a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSEEL, C. & SYMON, G. *Qualitative methods in organization research: a practical guide*. London: Sage, 1994, pp. 208-229
- HODGSON, J. *Thinking on your feet in negotiations*. London: Pitman, 1996.
- LEWICKI, R. J., HIAM, A.; OLANDER, K. W. *Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation*. New York: John Wiley, 1996.
- MATOS, F. G. *Negociação gerencial – aprendendo a negociar*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.
- MARTINELLI, D. P. & ALMEIDA, A. P. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A. & MACHADO, J.R. *Negociação Internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.
- NIERENBERG, G. I. *The art of negotiating*. New York: Simon & Schuster, 1981.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: EPU, 1980.
- VENTURA, C. A. A. *A importância da negociação nos contratos internacionais do comércio*. Monografia apresentada para a conclusão do curso de Especialização em Administração (MBA em Administração) oferecido pela FUNDACE – FEA-RP/USP, 2000.