



IMAGEM: KIPPER

## ESPECIAL NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

### Negociação à brasileira

À medida que se tornam cada vez mais complexos e potencialmente divergentes os interesses envolvidos nos negócios internacionais, crescem os riscos e as possibilidades de conflito nas relações entre empresas pertencentes a diferentes países, com diferentes culturas, regimes jurídicos e rotinas de negociação. O artigo analisa as principais características das negociações internacionais e identifica os contornos do que seria o estilo brasileiro de negociar internacionalmente.

por Ligia Maura Costa FGV-EAESP

**P**ara alguns observadores, uma das características mais recorrentes de nossas sociedades na atualidade é sua aparente tendência ao conflito. Nos mais variados campos, da política ao mundo dos negócios, da religião ao esporte, podemos notar sua presença e desfechos nem sempre

favoráveis. Talvez seja por essa razão que o problema tenha se transformado em uma oportunidade: de fato parece que a indústria do conflito está em pleno crescimento.

Um dos recursos mais antigos de solução de conflitos é a negociação. Por meio dela, os envolvidos

esperaram chegar a um acordo que beneficie ambas as partes tanto quanto isso seja possível em determinado caso, ou então apenas uma das partes quer se beneficiar, geralmente à custa da outra. Por sua relevância, a negociação tornou-se, ela também, objeto de estudo.

Especificamente no cenário internacional, o quadro é altamente favorável à emergência de conflitos, os quais podem ser de ordem estritamente política ou então econômica. Tendo em vista a crescente necessidade de países e empresas confrontarem-se uns com os outros naquele cenário, há uma nítida motivação de governantes e executivos no desenvolvimento de meios que lhes permitam obter sucesso na resolução desses conflitos. Por esse motivo, a negociação tem sido usada para responder às demandas do comércio internacional.

Neste artigo analisamos o conceito de negociação e o estendemos ao campo das negociações internacionais. Em particular, estamos interessados em discutir como os brasileiros se comportam em tais negociações. Baseando-nos em um estudo empírico realizado com brasileiros notoriamente experientes nesse campo, pretendemos fazer algumas extrapolações sobre os fatores que estão na base de nosso estilo de negociação com estrangeiros.

**Modelos de negociação.** Entre as principais orientações ou modelos conceituais de negociação, dois em particular são os mais utilizados. Inicialmente, ambos são utilizados em negociações internas, mas seus fundamentos podem ser utilmente estendidos para englobar as negociações internacionais. Trata-se da teoria da negociação distributiva ou posicional, comumente denominada de ganha-perde, e da teoria da negociação cooperativa, mais conhecida como ganha-ganha. A preferência por

**Os brasileiros não se preparam, com antecedência suficiente, para uma negociação internacional, mesmo que a data da negociação tenha sido fixada há algum tempo. A improvisação e a elasticidade na compreensão do tempo são fatores-chave do estilo brasileiro de negociar.**

um ou outro modelo determinará o curso da negociação.

Em uma negociação distributiva ou posicional, o resultado sempre implicará um vencedor e um vencido, ou então um vencedor em parte e um vencido em parte. Isso ocorre porque, nesse caso, a negociação é tratada como um processo de adversários, elevando as chances de uma crise em um relacionamento futuro entre as partes. Mesmo assim, essa é uma orientação amplamente utilizada na solução de conflitos.

Os principais elementos desse tipo de negociação incluem um lance inicial – que na maior parte das vezes serve de âncora para a negociação; um piso mínimo para ambas as partes; e uma faixa de acordo na qual elas fazem suas concessões. Nesse caso, apenas as posições das partes, isto é, os números na mesa, é que são levados em consideração.

Como resultado, surge um eventual acordo unilateralmente favorável. Isso ocorre porque não há a preocupação das partes em descobrir quais eram os reais interesses envolvidos na negociação. Pelo contrário, focam apenas e tão somente nos números colocados na mesa de negociação.

Diferentemente, na negociação

cooperativa as vantagens são muito maiores, sobretudo para a solução dos conflitos no atual mundo corporativo. Nesse caso a meta é obter acordos geradores de resultados eficientes que preservem o relacionamento, atual e futuro, entre as partes. Para atingir esse objetivo, alguns pesquisadores da área desenvolveram o método que ficou conhecido como Batna, ou *Best Alternative to a Negotiated Agreement*. Seu propósito é fazer com que as partes explicitem os interesses reais subjacentes à negociação.

### **Negociação internacional.**

Como dissemos anteriormente, os dois modelos de negociação apresentados prestam-se mais diretamente a negociações internas. Existem determinadas características próprias das negociações internacionais que as impedem de se igualarem às internas. Por essa razão, consideramos oportuno fazer uma rápida síntese de tais características com o intuito de, logo a seguir, apresentar o modo como os brasileiros se comportam em negociações com estrangeiros.

A primeira característica refere-se ao ambiente internacional. A distância entre as partes em um negócio internacional pode dificultar as negocia-

ções. Na prática, as partes estão muito mais familiarizadas com seu próprio país e freqüentemente desconhecem outros ambientes negociais. Desse modo, parte das dificuldades em negociações internacionais nasce do despreparo para a negociação.

Por isso, é fundamental conhecer e entender o país com o qual se negocia. Esse primeiro passo, decisivo para a segurança da negociação, é em geral dificultado em virtude de as partes só se preocuparem, sobretudo em negociações comerciais, com seu resultado econômico. Uma visão assim restrita da negociação deve ser evitada no caso de se desejar minimizar dificuldades altamente prejudiciais a seu bom desenlace.

A segunda característica está associada a questões culturais. A cultura é o elemento que dá forma ao modo como as partes reagem, pensam, comportam-se e comunicam-se. Obviamente,

culturas diversas estimulam comportamentos negociais diferentes e não raras vezes contraditórios. A recomendação é desenvolver sensibilidade para captar e entender essas diferenças à luz de seu próprio contexto cultural.

A terceira característica refere-se à ideologia das partes envolvidas na negociação. Em um contexto doméstico, tais partes têm a mesma ideologia, o que não ocorre no âmbito internacional. O negociador, familiarizado com a ideologia de seu país ou de sua empresa, é tentado, por analogia, a persuadir o outro negociador. Como exemplo, podemos citar a tentativa de um negociador persuadir ideologicamente o outro a estipular, no contrato, um pagamento de juros quando estes são proibidos naquele país. A segurança de uma negociação internacional só se torna eficaz quando o acordo é fechado a despeito das diferenças ideológicas em questão.

A quarta característica diz respeito à diversidade de sistemas jurídicos. Na medida em que uma negociação transpõe fronteiras, suscita-se certa hesitação com respeito a um sistema jurídico diverso ou mesmo oposto.

Por último, a quinta característica das negociações internacionais é sua instabilidade. As mudanças no cenário internacionais são mais freqüentes e maiores do que as de âmbito doméstico. Riscos exteriores, imprevisíveis e variáveis, afetam as negociações internacionais. O negociador prudente deve avaliá-los de forma metódica e diligente. Credibilidade e solvabilidade, por exemplo, são elementos fundamentais nessa avaliação.

**Brasileiros e negociação.** Como os brasileiros negociam com seus pares estrangeiros? Qual o posicionamento dos brasileiros em relação às características de negociação internacional discutidas anteriormente? No restante deste artigo, e baseados em uma pesquisa empírica sobre o tema (ver Box), pretendemos oferecer elementos para responder essas questões.

**Ambiente internacional.** Os brasileiros não se preparam, com antecedência suficiente, para uma negociação internacional, mesmo que a data da negociação tenha sido fixada há algum tempo. A improvisação é um fator presente em quase todas as entrevistas que realizamos. De todos os entrevistados, 65% admitem não ter se preparado adequadamente para a negociação. Na maior parte dos casos, a preparação é feita durante a viagem,



no avião. Quando a negociação acontece no Brasil, a agenda definitiva, incluindo datas, horários, local etc., fica pronta poucas horas antes da reunião. Além disso, a agenda está sempre sujeita a alterações de última hora.

Em relação ao preço, os brasileiros em geral apostam em valores elevados. A expectativa é de que, ao agir dessa forma, possam ter uma margem de regateio dependente da reação do parceiro. Regatear é, por sinal, um elemento importante do estilo brasileiro de negociar. Muitos de nossos entrevistados observam que os estrangeiros, em especial os não-latinos, não gostam de solicitar descontos nem de “brincar de regatear o preço”. Em contraposição, os dados apresentados pelos brasileiros – inclusive os numéricos – variam durante o processo negocial.

No que diz respeito ao modelo de negociação adotado, todos os nossos entrevistados mencionam, no discurso, a teoria da negociação cooperativa, ou ganha-ganha. Entretanto, 76% deles nos deram indícios, como por exemplo no modo como descrevem suas negociações, de estarem se referindo, na verdade, a uma negociação distributiva ou posicional. Como consequência, consideramos que este seja o modelo mais usado nas negociações dos brasileiros. Isso é ainda corroborado pelo fato de que poucos entrevistados consideraram que, em uma negociação, o objetivo é integrar e aumentar valor para ambos os lados.

**Cultura.** Para nossos entrevistados, o contato pessoal é de vital importância para fortalecer a credibilidade e a

**Os brasileiros correm riscos maiores que as contrapartes estrangeiras e muitas vezes comprometem-se com o que não podem cumprir. São otimistas, acreditando que, no final, tudo dará certo.**

confiança. Isso ocorre porque a relação pessoal está intimamente ligada à relação profissional. O foco está na pessoa com quem se está negociando, e não propriamente na organização. Uma boa relação pessoal já é um sintoma de acordo. Os contatos prévios, a relação amistosa e a afinidade com a contraparte têm papel-chave nas negociações à brasileira.

Muitos entrevistados observaram que, para as contrapartes estrangeiras (não-latinas), a relação pessoal e a relação profissional são dois temas absolutamente distintos. Essa característica foi criticada por 40% dos entrevistados. As reuniões sociais são importantes. Os brasileiros sentem-se mais confortáveis negociando fora da mesa de negociação. O Brasil é um país de cultura de alto contexto comunicativo. É, portanto, necessário ler nas entrelinhas as ambigüidades das mensagens.

Em geral, as mensagens contêm muita informação, mesmo que esta fuja um pouco do foco específico da negociação. Quer dizer, os brasileiros são indiretos e pouco objetivos. No entanto, reclamam das contrapartes de outros países que são muito rígidas e diretas, no sentido de que traçam um rumo e se mantêm fiel a ele.

Por fim, os brasileiros mesclam formalidade e informalidade no processo negocial, com tendência a preva-

lecer esta última, sobretudo ao final da negociação, quando já ampliaram seu grau de entrosamento com a contraparte. Adicionalmente, são emotivos, expressam satisfação ou desencanto e estranham quando a contraparte não demonstra emoção – isto é, quando ela se apresenta “fria” ou excessivamente objetiva.

**Ideologia.** No Brasil, as redes de amigos, familiares e conhecidos são importantes e facilitam a negociação. Por essa razão, choques ideológicos são freqüentes quando os brasileiros negociam com pessoas de outros países que agem de modo diverso. No Brasil, os cargos mais altos na hierarquia da organização são os responsáveis pelas negociações internacionais e os *experts* técnicos raramente participam do processo de negociação, embora sejam consultados.

**Diversidade de sistemas jurídicos.** Os brasileiros dão pouca importância aos contratos jurídicos que firmam. Na visão deles, esses contratos podem ser alterados posteriormente, de acordo com a evolução do negócio. São flexíveis nas negociações, aceitando inclusive alterações nos termos contratuais previamente acordados. Essa característica pode existir devido à experiência do brasileiro com

as freqüentes e drásticas mudanças legislativas, na taxa de câmbio, políticas governamentais etc.

Os brasileiros correm riscos maiores que as contrapartes estrangeiras e muitas vezes comprometem-se com o que não podem cumprir. São otimistas, acreditando que, no final, tudo dará certo. Além disso, o descumprimento de promessas verbais é usual por parte dos brasileiros. Eles, contudo, ficam incomodados com a insistência de contratos escritos solicitados pelas contrapartes estrangeiras. Para os brasileiros, é mais importante fortalecer a relação pessoal com a outra parte do que assinar um contrato, e preferem resolver eventuais conflitos jurídicos mediante um acordo, ao invés de recorrer ao poder judiciário.

**Instabilidade.** Por fim, no que diz respeito à última característica de uma negociação internacional, predomina entre os brasileiros o pensamento de curto prazo. Alcançar resultados duráveis de longo prazo é menos importante do que resolver problemas urgentes. Por esse motivo, correm riscos externos, inerentes às negociações internacionais, sem a necessária preparação e sem pensar sobre as conseqüências futuras. Apenas 32% dos entrevistados afirmam que correm riscos calculados e de longo prazo. Os demais buscam a confiança e a amizade para diminuir os riscos externos.

**Síntese.** Os dados obtidos em nossa pesquisa, apesar de serem restritos a uma amostra indutivamente selecionada, podem ilustrar

tendências amplas sobre o estilo do brasileiro em negociações internacionais. Nesse estilo, como vimos, predominam a informalidade e a improvisação, características amplamente reconhecidas como parte de nossa cultura, o que pode ser ilustrado pela conhecida expressão “jeitinho brasileiro”.

Adicionalmente, não parece haver preocupação com a delimitação objetiva do enquadre negocial. Muitas vezes uma negociação termina sem que seu curso tenha sido previamente monitorado ou refletido. O espírito de regatear é outra característica marcante e atesta, novamente, o jeito brasileiro de portar-se em uma negociação – o preço final não reflete o valor devido, mas sim a necessidade de um espaço de manobra no caso de contrapartidas.

Por último, há o aspecto personalista das negociações à brasileira. O que parece ser realmente importante é o contato pessoal, pois a negociação é entendida como um processo de relacionamento informal. Como conseqüência, os brasileiros têm

dificuldade em tratar dos aspectos objetivos da negociação, tendendo a levar esta última para o campo dos acordos verbais, de camaradagem, podendo, inclusive, comprometer-se com o que não podem cumprir.

Vistos em conjunto, tais resultados confirmam importantes intuições sobre a cultura brasileira e mostram o modo como ela se encontra na base do estilo brasileiro de negociar. O importante, nesse caso, é desenvolver uma reflexão sobre o quanto essas características podem interferir positiva ou negativamente nas negociações, sobretudo considerando que, para ela ser bem-sucedida, é preciso sensibilidade para captar as diferenças importantes no estilo de negociar da outra parte.

---

**Ligia Maura Costa**

Doutora em Direito do Comércio Internacional pela Université de Paris-X  
 Profa. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da FGV-EAESP  
 E-mail: LMCosta@fgvsp.br

## A pesquisa

A pesquisa baseou-se em entrevistas com brasileiros com experiências em negociações internacionais. As entrevistas tinham um formato comum que eram questões práticas sobre experiências negociais com pessoas de outros países.

Foram realizadas 40 entrevistas, sendo 18 delas em São Paulo, 10 no Rio de Janeiro e as demais foram respondidas por *e-mail* e por telefone por pessoas residentes nas demais regiões do país. O método adotado foi de orientação indutiva e comparativa, na medida em que o objetivo da pesquisa foi comparar experiências pessoais com o intuito de generalizar conclusões sobre o modo como brasileiros negociam com estrangeiros.