



EXPORT MANAGER

# NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL



Export Manager Editora

Todos os Direitos Autorais Reservados 2008

# Índice



<b>Introdução</b>	<b>03</b>
<b>1. Conceito de Negociação</b>	<b>04</b>
<b>2. Habilidades dos Negociadores Internacionais</b>	<b>11</b>
<b>3. Estilos de Negociadores</b>	<b>17</b>
<b>4. Tipos de Negociação</b>	<b>26</b>
<b>5. O Processo de Negociação</b>	<b>28</b>
<b>6. Competências Essenciais de um Negociador</b>	<b>34</b>
<b>7. Negociação Internacional</b>	<b>38</b>
<b>8. Cultura e Negociações Internacionais</b>	<b>42</b>
<b>9. Etiqueta Empresarial e Marketing Pessoal</b>	<b>54</b>

## Introdução

Sábado à noite. Ele quer ir tomar cerveja com os amigos naquele barzinho que abriu recentemente e jogar conversa fora à vontade. Ela quer ir ao cinema e, depois, a um restaurante e beber um vinho à luz de velas.

Ele já não agüenta mais comer a mesma pizza com tomate seco que ela adora. Preferia estar à beira de uma churrasqueira enfrentando uma picanha. Ela não suporta mais o barzinho que ele e seus amigos freqüentam há anos, onde sabem até data de aniversário do garçom e, claro, levam bolo para comemorar a data deste que os serve tão prestativamente.

Começa o jogo. Ela diz que já chega e se ele não mudar vai começar a sair sozinha com uma amiga que acabou de se divorciar. Mulheres querem sempre que os homens mudem. Ele, claro, dá graças a Deus e a incentiva afirmando que terá mais soss ego assim que isso acontecer. Homens querem sempre que as mulheres continuem como eram no início.

Neste jogo, por incrível que pareça, nem sempre há um perdedor ou um ganhador. Às vezes, ambos podem ganhar. Ou perder.

Os dois podem, por exemplo, combinar que em dois fins de semana do mês irão comer a maldita, digo, deliciosa, pizza com tomate seco. Nos outros dois fins de semana irão “bebemorar” com os amigos no boteco e comer aquela picanha mal -passada nojenta, digo, perfeita. Estando bom para ambas as partes, aqui e agora.

Mas, pode acontecer como na minha casa: vamos ao cinema e comemos pizza com tomate seco todos os fins de semana.

Parece piada, mas estamos o tempo todo jogando, ou melhor, negociando, mesmo que não tenhamos consciência disso. E aí é que perdemos ou deixamos de ganhar. Exatamente porque não temos consciência da negociação é que perdemos a oportunidade de tornar os nossos relacionamentos, pessoais e comerciais, num jogo no estilo ganha -ganha.

Negociação é o jogo da vida em sociedade. Uma boa negociação leva ao resultado ganha / ganha. Não acredite que, se você ganhar e seu cliente perder hoje, você poderá ganhar mais amanhã.

Assim, o primeiro objetivo desta disciplina é que todos os alunos saiam do curso com a consciência da negociação e, melhor ainda, sabendo planejá-la de forma que se torne um hábito ganha-ganha. Isto é competência em negociação.

## I – CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO

“Sempre digo às pessoas que viajam comigo para tentarem olhar a cultura indiana com olhos isentos dos conceitos da nossa própria cultura”. Essa é a forma ideal de se abordar e compreender outros povos. Claro que não é fácil, mas a gente tenta. Todos reconhecem que o padrão de vida na Índia e Nepal está muito aquém do nosso.

Quase ninguém tem geladeira, videocassete ou chuveiro elétrico em casa e poucos deles almejam esses itens essenciais para nós. Aliás, eles não desejam muito além da comida de todo dia e um espaço qualquer onde se possa dormir. É aí que começo a questionar a nossa vida estressada e cheia de ansiedade onde queremos ter carro do ano, uma casa maior, apartamento na praia, casa no campo, TV a cabo, computador, Internet, etc. Acho justo ter tudo isso, mas será que vale a pena gastar todo nosso tempo e nossa vida lutando para conseguir essas coisas e, depois, para mantê-las?

O trânsito é uma loucura. Andar pela Paulista às seis da tarde é uma maravilha comparado com a quantidade de veículos e o movimento caótico dos mesmos pelas ruas das grandes cidades indianas. Mas raramente se vê um motorista reclamando, brigando ou xingando. Eles continuam dirigindo calmamente em meio àquela balburdia.

Nas lojas, todo mundo quer vender e temos que barganhar muito para comprar por um preço justo. Sempre achei que os vendedores indianos são os mais ávidos do mundo. Nesse ano, passei por uma experiência que me fez repensar esse conceito.

Estava barganhando com um jovem vendedor até que ele chegou num preço de apenas vinte rúpias (o dinheiro indiano) a mais do que eu queria pagar. Aceitei, contei as notas que tinha no bolso e dei a ele. Meio de brincadeira, mostrei as duas notas amassadas que haviam sobrado e disse-lhe que elas não eram o suficiente para pagar o jantar. O rosto dele ficou pálido e imediatamente ele me devolveu as vinte rúpias. Eu fiquei sem graça e disse que era brincadeira, mas ele insistiu para que eu ficasse com o dinheiro. Só depois de garantir a ele que eu tinha mais dinheiro no hotel e que não ficaria sem jantar é que ele aceitou de volta as vinte rúpias. Dinheiro é só dinheiro, mesmo para um vendedor. “O meu jantar era mais importante para ele do que o seu próprio lucro.” (*Extraído de [www.yogasite.com.br/india/india.htm](http://www.yogasite.com.br/india/india.htm)*).

Em primeiro lugar, a história nos ilustra como negociar é um hábito que nos acompanha desde a infância. Hábito é todo procedimento repetitivo que fazemos sem pensar, de forma automática.

Há pessoas que jamais perdem a oportunidade de negociar qualquer coisa em qualquer situação, inclusive na vida pessoal. São pessoas que se habituaram a negociar. Outras já têm medo de encarar uma negociação, não importa o resultado, e acabam por aceitar qualquer oferta ou ficar passivos, só olhando.

Aliás, a maioria das pessoas desconhece o assunto negociação simplesmente porque ninguém lhes ensinou a criar este hábito. Nossos pais e familiares nos ensinam a escovar os dentes, a se vestir, a fazer lição de casa, mas poucos ensinam seus filhos a negociar. Em

algumas culturas, como a árabe e a indiana, negociar faz parte dos relacionamentos interpessoais.

De qualquer forma, quem tem o hábito de negociar acaba tendo respostas adequadas e satisfazendo a sua vontade, mesmo que seja para dizer uma não. Em segundo lugar, negociação é um processo que tem por objetivo se atingir um consenso de vontades e interesses.

É um processo porque atingir o consenso de vontades e interesses não é imposto de forma unilateral. Atinge-se o consenso mediante intercâmbio de idéias, interesses e valores comuns em o resultado final é a satisfação de ambos os negociadores.

Ora, se no processo de negociação há *inputs* – interesses e valores - e *outputs* – negócio fechado- então o processo de negociação como um todo ser visto também como um sistema. E, se é um sistema, pode ser gerido e planejado.

E, na negociação internacional, o planejamento é essencial porque temos uma barreira adicional a vencer – a barreira cultural. No comércio exterior a cultura determina a forma de se fazer negócios.

Daí que o objetivo desta disciplina é tornar o Técnico de Comércio Exterior um profissional capaz de realizar negociações interculturais de forma planejada e eficaz, de forma habitual.

### **1.1. Bloqueios mentais em relação à negociação**

A maioria das pessoas desconhece o assunto negociação porque nunca foi lhes explicado ou ensinado em casa, na escola ou no ambiente corporativo. Para que você capte melhor os conceitos aqui apresentados é recomendado que se quebrem algumas barreiras com a qual podem interferir no aprendizado, tais como:

- Negociação é sempre pechincha (você pode pedir mais);
- Negociação é coisa de trambiqueiros (uma negociação pode ser saudável e justa para qualquer indivíduo e em qualquer situação);
- Negociação é somente para executivos, políticos, advogados e vendedores (pode ser realizada em qualquer lugar, por qualquer pessoa e em qualquer profissão);
- Só perco em uma negociação (aprenda os conceitos e princípios de negociação);

O objetivo desta disciplina é você adquirir conceitos e práticas de negociação e principalmente adquirir:

- Maior e melhor qualidade na comunicação;
- Melhorar a negociação em compras e vendas;
- Adquirir mais informação e conhecimento sobre o assunto;
- Conquistar e manter o seu patrimônio;
- Manter clientes, amigos, lucros, casamento e convívio familiar.

Neste módulo vou apresentar os conceitos principais e uma série de pré-requisitos para uma negociação. Você aprenderá a definir e identificar usar os recursos de uma negociação, quebrando todo preconceito, traumas, e adquirir as qualidades principais de um bom negociador. Todos os itens propostos são ferramentas que ajudam a evitar erros e a obter resultados de uma maneira mais rápida e prática.

## 1.2. Conceitos de Negociação

Negócio, do latim *neg otium*, significa a negação do ócio, isto é trabalho. Negociação, do latim *negotiare*, designa as tratativas comerciais e litigiosas judiciais.

Segundo a escola de negócios de Harvard, nos Estados Unidos, negociar é obter um sim de acordo com méritos e princípios, não com dureza, querendo apenas ganhar ou eventualmente prejudicar futuras relações, nem com moleza, querendo apenas ser agradável e ficando depois magoado.

Em todos os lugares, na TV, no rádio, na rua, nas empresas, em casa todos estão negociando. São compradores e vendedores, patrões e empregados, marido e esposa, pais e filhos, Países do Mercosul com o Brasil, a Alca, a Comunidade Européia, a China.

Equivocadamente as pessoas têm certo bloqueio quando se fala em negociação. Pensam e imaginam uma coisa suja, cujas pessoas se ofendem e se ameaçam mutuamente sem proveito algum para ambas, mas é o contrário.

Hoje em dia a negociação é voltada para satisfazer ambas as partes. A idéia de uma negociação unilateral aonde somente um ganha é impraticável e, na atualidade, palavras como parceria, fusão, aquisição, tolerância são as mais requisitadas.

A negociação é mais usada do que se imagina. Veja as seguintes situações:

- O marido e a mulher sobre as tarefas domésticas e orçamento;
- No trabalho, principalmente se houver relação com compras, vendas, publicidade e Recursos Humanos;
- Com os filhos, quando eles pedem algo;
- Em relação ao seu futuro;
- Por telefone, quando alguma firma oferece algum serviço;
- Em situações adversas, ou seja, que fujam ao nosso controle, como conflitos familiares, pessoais, vizinhos e seqüestros;
- Quando adquirimos um eletrodoméstico em uma loja ou compra e troca de um imóvel ou veículo;
- Negociação de greve de funcionários;
- Preservar lucros, amigos, casamento e patrimônio;
- Negociação com o governo;
- Resolver conflitos e tentar acordos.

Todas elas exigem uma conversa e entendimento para que ambas as partes sejam beneficiadas de forma eficiente e justa.

A política aqui apresentada será a de *preço justo e negociação ética*. Imagina-se erroneamente que para se negociar é preciso ganhar extraordinariamente e sem limites e nem ética.

Pesquisas mostram que empresas éticas adquirem maior credibilidade do consumidor do que aquelas que “manipulam” as situações e oferecem aquilo que não podem cumprir. Numa negociação antiética pode-se ganhar muito no momento, mas em longo prazo pode-se perder a credibilidade, adquirida muitas vezes no decorrer de anos.

### **1.3. Contexto da Negociação**

O atual ambiente dos negócios, conhecido como globalização, tornou a negociação não apenas uma necessidade, mas também um diferencial competitivo dos profissionais. As novas tecnologias de comunicação e informática que se desenvolveram nos últimos vinte anos tornaram a informação barata e facilmente obtida em qualquer do mundo.

Conseqüência: os compradores, incluindo os consumidores finais, têm mais acesso à informação de produtos e mercados e, desta forma, estão iguais, ou melhor, preparados que os ofertantes.

No passado, um bom negociador precisava conhecer bem apenas o seu produto e a sua empresa. Agora, é preciso entender com profundidade o negócio e as necessidades dos clientes, a concorrência e as características comportamentais de quem está do outro lado da mesa. É preciso conhecer a estratégia de negócios da empresa.

Ademais, o mundo moderno é um mundo de organizações. Qualquer um de nós está vinculado a pelo menos uma organização, seja escola, empresa, clube, igreja, etc. Em qualquer uma delas temos afinidades e interesses comuns ou não com outras pessoas o que nos leva a negociar de forma permanente e/ou trabalhar ou viver em grupo ou equipes.

### **1.4. Negociação e Conflitos**

Negociamos para criar algo que nenhuma das partes poderia obter sozinha ou para resolver algum conflito ou problema existente ou latente entre as partes. Em ambos os casos, o conflito, ainda que seja de interesses, é o substrato de uma negociação.

Há quatro tipos de conflitos envolvidos em uma negociação. Em primeiro plano estão os conflitos interpessoais que advêm das diferenças culturais, emocionais e de valores dos negociantes. Neste plano, está a chamada distância psíquica. Numa negociação internacional temos aqui a primeira barreira a ser superada tendo em vista que, nos negócios internacionais, a cultura determina a forma de se fazer negócios.

Num segundo plano estão os conflitos intrapessoais. Eles advêm do que denominamos perfil do trader. O conflito intrapessoal é aquele que existe no plano do diálogo do eu comigo mesmo, isto é, a reflexão, que, é necessária à autocrítica ou auto-avaliação.

Finalizada uma negociação, o negociador eficaz busca analisar em que pontos acertou e quais errou ou poderia ter sido melhor. E qual a sua evolução com relação às negociações anteriores com a mesma contraparte.

Tanto os conflitos intrapessoais quanto os interpessoais ocorrem em um nível pessoal, interno, que pode ser externalizado ou não dependendo das culturas dos negociantes. Há culturas em que as pessoas não gostam de entrar em níveis pessoais. Já em outras é comum temas pessoais serem demonstrados.

No plano social, temos os conflitos intra-grupos e extra-grupos. Em ambos os casos, estamos diante de conflitos cuja solução final não depende apenas de nós mesmos e, da mesma forma, influenciamos e somos influenciados pelas decisões tomadas em conjunto.

Se estivermos negociando em nome de uma empresa, nem sempre o negociador tem a palavra final ou poder para decidir sozinho. Dentro da própria empresa, pode haver interesses e opiniões diferentes quanto a que decisão tomar caracterizando assim conflitos simultaneamente intra-grupos e extra-grupos.

### **1.6. Conceitos Fundamentais**

O que o trader deve entender é que não basta desenvolver as habilidades pessoais e interpessoais que listamos no tópico anterior. É preciso desenvolver o planejamento de qualquer negociação e que esteja envolvido.

No dia-a-dia, contudo, nem sempre temos tempo para planejar todas as nossas ações e é por este motivo que as técnicas que veremos nesta disciplina devem tornar-se um hábito, isto é, algo que fazemos sem pensar, de maneira automática, porque já compõe o nosso “*software*” mental.

Neste sentido, há quatro conceitos fundamentais no processo de negociação que devemos mentalizar. São eles:

### **1.6.1. MAANA/BATNA – Melhor Alternativa à Negociação (*Best Alternative to Negotiation*)**

Conceito desenvolvido por Roger Fisher e William Ury conhecer o BATNA/MAANA da negociação significa saber o que é possível obter caso não se chegue a um acordo. é chamado do Plano B.

Conhecer o BATNA/MAANA faz parte do preparo à negociação. O objetivo é proteger o negociador de aceitar um acordo desalinhado com os seus objetivos e interesses.

Sabendo o que fazer se o acordo não for possível, o negociador tem uma válvula de escape e poderá extrair uma saída que seja um simples fracasso da negociação.

O negociador deve não apenas conhecer o seu BATNA/MAANA como também tentar descobrir o BATNA/MAANA da outra parte embora isso nem sempre seja possível.

### **1.6.2. Preço de Reserva**

É um conceito que nada tem a ver com o custo ou preço de algo. É o ponto mínimo para se chegar a um acordo. Abaixo deste ponto, o acordo é impossível. Igual a ele, o acordo já é possível.

### **1.6.3. Zona de Acordo Possível**

É a faixa de interesses em que é possível se chegar a um acordo que satisfaça ambas as partes. As extremidades da ZAP são os preços de reserva de cada parte.

### **1.6.4. Criação de Valor por Meio de Trocas**

Cada negociador pode “ceder” uma moeda de troca a qual dá pouco valor e, desta forma, cria o ambiente necessário ao consenso. São maneiras que permitem atender ao outro lado com algo que lhe custaria muito pouco.

Por exemplo, para um fornecedor, o maior valor pode assumir a forma de um prazo maior de entrega. Para o cliente, o espaçamento das entregas ao longo do mês pode não ter maiores conseqüências, mas para um fornecedor com instalações de produção sobrecarregadas, pode ser crucial.

Para um cliente, um valor maior a baixo custo pode assumir a forma de três meses de assistência técnica gratuita, caso seja necessário. Para um revendedor oferecer serviços de graça não terá maiores conseqüências nem lhe custará muito, por maior que seja o valor que o cliente lhes atribua.

Para outro departamento de sua empresa, o valor maior pode ser encontrado na sua oferta de duas potentes estações de trabalho que a sua equipe praticamente não usa. O departamento talvez possa oferecer em troca algo que você valoriza mais do que ele.

Para um funcionário, a oportunidade de trabalhar em casa dois dias por semana pode gerar uma grande satisfação, sem que custe nada ao empregador.

Poucas das coisas mais valorizadas pelos outros terão pouco valor para você, e vice-versa. Mas isso às vezes ocorre, e basta pensar e investigar um pouco para identificá-las. Aí reside a criação de valor. Tente proporcionar algo de valor, para então pedir algo em troca.

### **1.6.5. Comunicação na Negociação**

Já dizia Chacrinha, o “velho guerreiro” – “Quem não se comunica se trumbica”. O sucesso em uma negociação depende de uma boa comunicação entre as partes. Na negociação internacional, isso implica superar a distância cultural e a barreira do idioma.

Cada parte precisa ser capaz de comunicar com clareza e de forma que o outro entenda os objetivos e os planos de uma negociação. Evite situações de comunicação onde existam mal entendidos e, se porventura acontecerem, explique claramente até que a outra parte entenda.

A habilidade de saber escutar e sentir a outra contraparte é mais importante do que simplesmente demonstrar algo ou expor as suas qualidades e benefícios.

Sempre é bom ter uma carta na manga, uma desculpa de consulta ao gerente ou alguém superior para que se obtenha a confiança da outra parte, e para sempre oferecer algo a mais para a outra parte.

Também é altamente recomendável ter mais informações a respeito e saber mais sobre o produto, serviço ou o objeto da negociação com relação à outra parte.

Na falta destas informações um bom técnico de confiança conhecedor do assunto e uma pessoa de confiança que tenha bom senso e sabedoria sempre ajudam.