

## Lição 12

# GESTÃO EMPRESARIAL

## OBSTÁCULOS E DESAFIOS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Há alguns obstáculos com os quais o negociador global pode se deparar na condução de uma negociação internacional e que podem impactar a sustentabilidade de um acordo.

Veja a seguir sete pontos de atenção que são apresentados na figura e tópicos a seguir:



### 1. Ambiente da Negociação

As negociações internacionais sofrem a interferência de quatro elementos: **local, horário, ambiente e pessoas**. Estes elementos têm um impacto na condução do processo negocial e influenciam o comportamento do negociador. Embora cada cultura apresente diferentes características, alguns aspectos são comuns e devem ser levados em conta quando se

negocia com empresas de outros países, sobretudo quando a negociação ocorre em ambiente diferente do usual. Assim os negociadores devem estar atentos aos seguintes aspectos:

- ✓ Escolha cuidadosa do local (país) para a negociação:
  - O custo de uma viagem internacional é igual nos dois sentidos!
  - Poderá ser interessante convidar o seu interlocutor, pois ganhará poder (joga em sua casa).
  
- ✓ Escolha cuidadosa do local (ambiente) para negociação:
  - Um europeu poderá fechar uma negociação após o almoço.
  - O americano considera almoçar tempo perdido.
  - Um escritório suntuoso poderá amedrontar o interlocutor.
  - Um escritório humilde poderá inibir o interlocutor.
  
- ✓ Verificação do horário para negociação:
  - Uma negociação pode requerer informações em horário de trabalho e o fuso horário poderá ser um limitador.
  - Sexta-feira não é considerado dia de trabalho em certos países.

## 2 – Aspectos culturais

É fundamental que os negociadores não se deixem levar pelos estereótipos, pois por vezes as pessoas têm percepções de povos e culturas que estão longe da realidade. Os negociadores devem buscar estudar as culturas e os hábitos do país de origem a fim de conduzir as negociações da melhor maneira possível. Aumentar a fluidez das negociações multiculturais e devem ser observados os seguintes aspectos, entre outros:

- ✓ Fale devagar: embora o inglês seja o idioma mais usado em negociações internacionais, os interlocutores deverão falar devagar e assegurarem-se de que a sua pronúncia é clara.
- ✓ Separe as questões: tente não questionar em duplicado, por exemplo: “Quer continuar ou parar por aqui?” Deixe o seu interlocutor responder a sua questão de cada vez.
- ✓ Evite questões negativas: em idioma inglês, “é” é afirmativo, e “não é” é negativo. No Brasil, “pois não” significa “sim”.
- ✓ Altere perguntas com pausas: a comunicação multicultural é melhorada com “turnos”, questionando e esperando para ouvir a resposta.
- ✓ Escreva as suas dúvidas: sempre que estiver inseguro ou se alguma questão não ficou esclarecida, escreva e verifique posteriormente.
- ✓ Apoie o seu interlocutor: na comunicação, é essencial que os interlocutores estejam confortáveis, instigue confiança naqueles que não dominam bem o idioma inglês: isso aumentará a sua confiabilidade.
- ✓ Verifique o sentido das palavras: na comunicação intercultural, nunca considere que seu interlocutor entendeu tudo. Seja um ouvinte ativo. Sintetize o que ouviu e verifique tudo.
- ✓ Evite gírias: mesmo o mais educado estrangeiro não conhecerá todas as gírias. O perigo é que as palavras podem ser mal interpretadas.

- ✓ Cuidado com as piadinhas: em certas culturas, os negócios são considerados de forma muito séria. Em muitas culturas não é indicado que sejam contadas piadinhas.
- ✓ Cuidado com o humor, o sarcasmo inglês tem um efeito negativo em certas culturas.
- ✓ Mantenha a sua postura: em certas culturas, é importante manter a postura (etiqueta) durante a comunicação. Deve-se sempre ter consciência desse aspecto antes de negociar.

### 3 – Crenças e ideologias

Em negociações a racionalidade deve prevalecer relativamente à emotividade. Questões técnicas devem ser bem esclarecidas, já questões pessoais devem ser facilmente ultrapassadas. Enquanto os latinos acham os americanos muito insensíveis e pouco emotivos, os asiáticos acreditam que os americanos são demasiado emotivos e deixam as emoções atrapalharem as negociações.

As ideologias determinam o que está certo e errado, direcionam pessoas para determinados objetivos e inspiram mudanças sociais, podendo transformar-se com barreiras à negociação. Por isso, o negociador deve contemplar as diferentes ideologias, mas evitar discutí-las à mesa de negociação.

Assim, recomenda-se ao negociador internacional identifique e conheça bem os impactos que diferentes crenças e ideologias podem ter sobre o processo de negociação.

### 4. Modelos de Governança

Para viabilizar a implementação de um acordo, a negociação deve ser considerada um processo sistêmico e sistemático, cujos resultados devem estar alinhados aos interesses e estratégias organizacionais em seus níveis **operacionais, administrativo e estratégico**. Nestas condições, o negociador precisa identificar quais as partes interessadas às ele deve se reportar. Em termos objetivos e no decorrer de uma negociação internacional, o negociador precisa tomar decisões que podem alterar o fluxo produtivo, impactar no resultado final da empresa ou mesmo garantir o desenvolvimento sustentável, embora com quebra da receita.

Com base no conhecimento dos modelos de governança e estruturas hierárquicas das organizações envolvidas no processo, o negociador deve estabelecer a estratégia de aproximação com cada parte ainda na preparação da negociação, além de identificar quem são os decisores, influenciadores, opositores, apoiadores existentes nas várias dimensões do cenário negocial.

### 5. Sistema legal e papel do Governo

As negociações internacionais normalmente se materializam na forma de contratos internacionais. A compreensão do processo de celebração dos contratos internacionais é fator crítico ao sucesso de uma negociação. Assim, é necessário a legislação de cada país no que se refere à forma como impacta no comércio exterior e o papel exercido pelos governos no controle das operações, como é o caso de agências reguladoras que interferem no comércio exterior.

Martinelli, Ventura e Machado (2004, p. 2020), afirmam que o contrato pode ser definido como a “[...] manifestação de vontade, tácita ou expressa, em que se revela a intenção de duas ou mais partes, capazes de contrair direitos e obrigações, tendo objetivo lícito e forma contemplada ou não defesa em “.

A pluralidade de sistemas jurídicos a que o contrato internacional está sujeito levou a Comissão das Nações Unidas para a Legislação Internacional (*United Nations Commission on International Law – Unictal*) a imprimir esforços para uniformizar algumas práticas. O conhecimento da forma de atuação das agências reguladoras (como é o caso das limitações impostas pela **Anvisa**, por exemplo) é fundamental para se obter sucesso na operação comercial.

## 6. Diversidade dos Sistemas Financeiro e Monetário

A estrutura financeira que apoia o comércio exterior compreende órgãos normativos, entidades supervisoras e órgãos operacionais que atuam diretamente no sistema financeiro: bancos (centrais e comerciais), empresas seguradoras de transporte de mercadorias e de crédito e bolsas de valores de mercadorias.

No que diz respeito ao funcionamento do mercado de câmbio e à circulação de capitais internacionais, é necessário estar atento às determinações do Banco Central do Brasil.

As transações internacionais ocorrem em sistemas financeiros e monetários diferentes, através dos quais o uso de diferentes moedas pode trazer desafios à sustentabilidade de uma negociação internacional. O risco cambial refletido pela instabilidade e percebido pelas empresas será maior quanto maiores forem os prazos entre as negociações e a concretização dos pagamentos.

Também o risco financeiro está dependente de obstruções do sistema financeiro que dificultem os fluxos normais de pagamento entre países.

Nas negociações, os riscos financeiros e cambiais podem ser mitigados de várias formas:

- ✓ Passando para a outra parte o risco financeiro exigindo, por exemplo, outras formas de garantia de pagamento, como Carta de Crédito, *Stand By letter of crédito*, Cobrança Bancária ou mesmo Pagamento Antecipado.
- ✓ Terceirizando o risco financeiro pela contratação de seguro de crédito de exportação.
- ✓ Assumindo totalmente o risco financeiro e o risco cambial, ganhando em contratos com valor superior e especulando o câmbio.

No planejamento e na preparação da negociação, as partes deverão avaliar a possibilidade de converter e transferir recursos financeiros entre os países envolvidos na transação, além de determinar de que maneiras poderão efetuar pagamentos e cumprir suas obrigações financeiras.

## **7. Mudanças abruptas no Cenário Mundial**

Um negociador internacional deve estar apto e bem informado a respeito de uma série de pontos fundamentais para sua atividade, quais sejam:

- ✓ Habilidades internacionais de negociação que são críticas para seu sucesso.
- ✓ Grande amplitude e variedade de acordos e negócios realizados em nível internacional.
- ✓ Frequência e constância cada vez maiores de investimentos feitos pelas empresas em nível mundial.
- ✓ Emergência de uma economia cada vez mais globalizada, com a queda contínua de barreiras entre os países.

São diversos os fatores que aumentam o risco de insustentabilidade em acordos comerciais, como é o caso de: Instabilidade econômica, social e política gerada por guerras, desastres naturais, flutuações cambiais, mudanças em políticas nacionais e internacionais e substituição das lideranças nas esferas governamentais.

Neste contexto, a informação atualizada torna-se o principal elemento crítico no sucesso das negociações internacionais. A capacidade de captar em tempo real informações e de filtrá-las, de forma a utilizá-las na tomada de decisões, em processos de negociação é uma competência fundamental do **NEGOCIADOR INTERNACIONAL**.