

Universidade do Sul de Santa Catarina

Negociação

Disciplina na modalidade a distância

UnisulVirtual

A sua universidade a distância

Universidade do Sul de Santa Catarina

Negociação

Disciplina na modalidade a distância

Palhoça
UnisulVirtual
2011

Créditos

Universidade do Sul de Santa Catarina | Campus UnisulVirtual | Educação Superior a Distância

Avenida dos Lagos, 41 – Cidade Universitária Pedra Branca | Palhoça – SC | 88137-900 | Fone/fax: (48) 3279-1242 e 3279-1271 | E-mail: cursovirtual@unisul.br | Site: www.unisul.br/unisulvirtual

Reitor

Ailton Nazareno Soares

Vice-Reitor

Sebastião Salésio Heerdt

Chefe de Gabinete da Reitoria

Willian Corrêa Máximo

Pró-Reitor de Ensino e Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Mauri Luiz Heerdt

Pró-Reitora de Administração Acadêmica

Miriam de Fátima Bora Rosa

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Inovação Institucional

Valter Alves Schmitz Neto

Diretora do Campus Universitário de Tubarão

Milene Pacheco Kindermann

Diretor do Campus Universitário da Grande Florianópolis

Hércules Nunes de Araújo

Secretária-Geral de Ensino

Solange Antunes de Souza

Diretora do Campus Universitário UnisulVirtual

Jucimara Roesler

Equipe UnisulVirtual

Diretor Adjunto

Moacir Heerdt

Secretaria Executiva e Cerimonial

Jackson Schuelter Wiggers (Coord.)

Marcelo Fraiberg Machado

Tenille Catarina

Assessoria de Assuntos Internacionais

Murilo Matos Mendonça

Assessoria de Relação com Poder Público e Forças Armadas

Adenir Siqueira Viana

Walter Félix Cardoso Junior

Assessoria DAD - Disciplinas a Distância

Patrícia da Silva Meneghel (Coord.)

Carlos Alberto Areias

Cláudia Berh V. da Silva

Conceição Aparecida Kindermann

Luiz Fernando Meneghel

Renata Souza de A. Subtil

Assessoria de Inovação e Qualidade de EAD

Denia Falcão de Bittencourt (Coord.)

Andrea Ouriques Balbinot

Carmen Maria Cipriani Pandini

Assessoria de Tecnologia

Osmar de Oliveira Braz Júnior (Coord.)

Felipe Fernandes

Felipe Jacson de Freitas

Jefferson Amorim Oliveira

Phelipe Luiz Winter da Silva

Priscila da Silva

Rodrigo Battistotti Pimpão

Tamara Bruna Ferreira da Silva

Coordenação Cursos

Coordenadores de UNA

Diva Marília Flemming

Marciel Evangelista Catâneo

Roberto Iunskovski

Auxiliares de Coordenação

Ana Denise Goularte de Souza

Camile Martinelli Silveira

Fabiana Lange Patrício

Tânia Regina Goularte Waltemann

Coordenadores Graduação

Aloisio José Rodrigues

Ana Luísa Mülbert

Ana Paula R. Pacheco

Artur Beck Neto

Bernardino José da Silva

Charles Odair Cesconetto da Silva

Dilsa Mondardo

Diva Marília Flemming

Horácio Dutra Mello

Itamar Pedro Bevilacqua

Jairo Afonso Henkes

Janaína Baeta Neves

Jorge Alexandre Nogared Cardoso

José Carlos da Silva Junior

José Gabriel da Silva

José Humberto Dias de Toledo

Joseane Borges de Miranda

Luiz G. Buchmann Figueiredo

Marciel Evangelista Catâneo

Maria Cristina Schweitzer Veit

Maria da Graça Poyer

Mauro Faccioni Filho

Moacir Fogaça

Nélio Herzmann

Onei Tadeu Dutra

Patrícia Fontanella

Roberto Iunskovski

Rose Clér Estivaleta Beche

Vice-Coordenadores Graduação

Adriana Santos Rammé

Bernardino José da Silva

Cátia Melissa Silveira Rodrigues

Horácio Dutra Mello

Jardel Mendes Vieira

Joel Irineu Lohn

José Carlos Noronha de Oliveira

José Gabriel da Silva

José Humberto Dias de Toledo

Luciana Manfroi

Rogério Santos da Costa

Rosa Beatriz Madruga Pinheiro

Sergio Sell

Tatiana Lee Marques

Valnei Carlos Denardin

Sâmia Mônica Fortunato (Adjunta)

Coordenadores Pós-Graduação

Aloisio José Rodrigues

Anelise Leal Vieira Cubas

Bernardino José da Silva

Carmen Maria Cipriani Pandini

Daniela Ernani Monteiro Will

Giovani de Paula

Karla Leonora Dayse Nunes

Leticia Cristina Bizarro Barbosa

Luiz Otávio Botelho Lento

Roberto Iunskovski

Rodrigo Nunes Lunardelli

Rogério Santos da Costa

Thiago Coelho Soares

Vera Rejane Niedersberg Schuhmacher

Gerência Administração Acadêmica

Angelita Marçal Flores (Gerente)

Fernanda Farias

Secretaria de Ensino a Distância

Samara Josten Flores (Secretária de Ensino)

Giane dos Passos (Secretária Acadêmica)

Adenir Soares Júnior

Alessandro Alves da Silva

Andréa Luci Mandira

Cristina Mara Schaufert

Djeime Sammer Bortolotti

Douglas Silveira

Evilym Melo Livramento

Fabiano Silva Michels

Fabrizio Botelho Espíndola

Felipe Wronski Henrique

Gisele Terezinha Cardoso Ferreira

Indyanara Ramos

Janaina Conceição

Jorge Luiz Vilhar Malaquias

Juliana Broering Martins

Luana Borges da Silva

Luana Tarsila Hellmann

Luíza Koing Zumblick

Maria José Rossetti

Marilene de Fátima Capeleto

Patrícia A. Pereira de Carvalho

Paulo Lisboa Cordeiro

Paulo Maurício Silveira Bubalo

Rosângela Mara Siegel

Simone Torres de Oliveira

Vanessa Pereira Santos Metzker

Vanilda Lioridina Heerdt

Gestão Documental

Lamuniê Souza (Coord.)

Clair Maria Cardoso

Daniel Lucas de Medeiros

Jaliza Thizon de Bona

Guilherme Henrique Koerich

Josiane Leal

Marília Locks Fernandes

Gerência Administrativa e Financeira

Renato André Luz (Gerente)

Ana Luise Wehrle

Anderson Zandrê Prudêncio

Daniel Contessa Lisboa

Naiara Jeremias da Rocha

Rafael Bourdot Back

Thais Helena Bonetti

Valmir Venício Inácio

Gerência de Ensino, Pesquisa e Extensão

Janaina Baeta Neves (Gerente)

Aracelli Araldi

Elaboração de Projeto

Carolina Hoeller da Silva Boing

Vanderlei Brasil

Francielle Arruda Rampelotte

Reconhecimento de Curso

Maria de Fátima Martins

Extensão

Maria Cristina Veit (Coord.)

Pesquisa

Daniela E. M. Will (Coord. PUIP, PUIIC, PIBIC)

Mauro Faccioni Filho (Coord. Nuvem)

Pós-Graduação

Anelise Leal Vieira Cubas (Coord.)

Biblioteca

Saleta Cecília e Souza (Coord.)

Paula Sanhudo da Silva

Marília Ignacio de Espíndola

Renan Felipe Cascaes

Gestão Docente e Discente

Enzo de Oliveira Moreira (Coord.)

Capacitação e Assessoria ao Docente

Alessandra de Oliveira (Assessoria)

Adriana Silveira

Alexandre Wagner da Rocha

Elaine Cristiane Surian (Capacitação)

Elizete De Marco

Fabiana Pereira

Iris de Souza Barros

Juliana Cardoso Esmeraldino

Maria Lina Moratelli Prado

Simone Ziguonovas

Tutoria e Suporte

Anderson da Silveira (Núcleo Comunicação)

Claudia N. Nascimento (Núcleo Norte-Nordeste)

Maria Eugênia F. Celeghein (Núcleo Pólos)

Andreza Talles Cascais

Daniela Cassol Peres

Débora Cristina Silveira

Ednéia Araujo Alberto (Núcleo Sudeste)

Francine Cardoso da Silva

Janaina Conceição (Núcleo Sul)

Joice de Castro Peres

Karla F. Wisniewski Desengrini

Kelin Buss

Liana Ferreira

Luiz Antônio Pires

Maria Aparecida Teixeira

Mayara de Oliveira Bastos

Michael Mattar

Patrícia de Souza Amorim

Poliana Simao

Schenon Souza Preto

Gerência de Desenho e Desenvolvimento de Materiais Didáticos

Márcia Loch (Gerente)

Desenho Educacional

Cristina Klipp de Oliveira (Coord. Grad./DAD)

Roseli A. Rocha Moterle (Coord. Pós/Ext.)

Aline Cassol Daga

Aline Pimentel

Carmelita Schulze

Daniela Siqueira de Menezes

Delma Cristiane Morari

Eliete de Oliveira Costa

Eloisa Machado Seemann

Flavia Lumi Matuzawa

Geovania Japiassu Martins

Isabel Zoldan da Veiga Rambo

João Marcos de Souza Alves

Leandro Romanó Bamberg

Lygia Pereira

Lis Airé Fogolari

Luiz Henrique Milani Queriquelli

Marcelo Tavares de Souza Campos

Mariana Aparecida dos Santos

Marina Melhado Gomes da Silva

Marina Cabeda Egger Moellwald

Miriam Elizabet Hahmeyer Collares Elpo

Pâmella Rocha Flores da Silva

Rafael da Cunha Lara

Roberta de Fátima Martins

Roseli Aparecida Rocha Moterle

Sabrina Bleicher

Verônica Ribas Cúrcio

Acessibilidade

Vanessa de Andrade Manoel (Coord.)

Leticia Regiane Da Silva Tobar

Mariella Gloria Rodrigues

Vanesa Montagna

Avaliação da aprendizagem

Claudia Gabriela Dreher

Jaqueline Cardozo Polla

Nágila Cristina Hincel

Sabrina Paula Soares Scaranto

Thayanny Aparecida B. da Conceição

Gerência de Logística

Jefferson Cassiano A. da Costa (Gerente)

Logística de Materiais

Carlos Eduardo D. da Silva (Coord.)

Abraão do Nascimento Germano

Bruna Maciel

Fernando Sardão da Silva

Fylyppy Margino dos Santos

Guilherme Lentz

Marlon Eliseu Pereira

Pablo Varela da Silveira

Rubens Amorim

Yslann David Melo Cordeiro

Avaliações Presenciais

Graciele M. Lindenmayr (Coord.)

Ana Paula de Andrade

Angelica Cristina Gollo

Cristilaine Medeiros

Daiana Cristina Bortolotti

Delano Pinheiro Gomes

Edson Martins Rosa Junior

Fernando Steimbach

Fernando Oliveira Santos

Lisdeise Nunes Felipe

Marcelo Ramos

Marcio Ventura

Osní Jose Seidler Junior

Thais Bortolotti

Gerência de Marketing

Eliza B. Dallanhol Locks (Gerente)

Relacionamento com o Mercado

Alvaro José Souto

Relacionamento com Pólos Presenciais

Morgana Aparecida de Matos
Maria da Graça Poyer

Negociação

Livro didático

Revisão e atualização de conteúdo

Maria da Graça Poyer

Design instrucional

Dênia Falcão de Bittencourt

Viviane Bastos

1ª edição revista e atualizada

Palhoça
UnisulVirtual
2011

Copyright © UnisulVirtual 2011

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

Edição – Livro Didático

Professoras Conteudistas

Morgana Aparecida de Matos
Maria da Graça Poyer

Design Instrucional

Dênia Falcão de Bittencourt
Viviane Bastos

Assistente Acadêmico

Roberta de Fátima Martins (1ª ed. rev. e atual.)

ISBN

978-85-7817-293-0

Projeto Gráfico e Capa

Equipe UnisulVirtual

Diagramação

Adriana Ferreira dos Santos / Alex Xavier
Fernanda Fernandes (1ª ed. rev. e atual.)

Revisão

B2B

658.405

M38 Matos, Morgana Aparecida de

Negociação : livro didático / Morgana Aparecida de Matos, Maria da Graça Poyer ; revisão e atualização de conteúdo Maria da Graça Poyer ; design instrucional Dênia Falcão de Bittencourt, Viviane Bastos ; [assistente acadêmico Roberta de Fátima Martins]. – 1. ed., rev. e atual. – Palhoça : UnisulVirtual, 2011.

146 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.

ISBN 978-85-7817-293-0

1. Negociação. 2. Processo decisório. I. Poyer, Maria da Graça. II. Bittencourt, Dênia Falcão de. III. Bastos, Viviane. IV. Martins, Roberta de Fátima. V. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

Sumário

Apresentação	7
Palavras das Professoras	9
Plano de estudo	11
UNIDADE 1 - Negociação: elementos e estratégias importantes	17
UNIDADE 2 - O Conflito	41
UNIDADE 3 - O Negociador	59
UNIDADE 4 - A mediação e a arbitragem na resolução de conflitos	73
UNIDADE 5 - Negociação internacional.....	93
Para concluir o estudo.....	133
Referências	135
Sobre as professoras conteudistas	137
Respostas e comentários das atividades de autoavaliação	139
Biblioteca Virtual.....	145

Apresentação

Este livro didático corresponde à disciplina **Negociação**.

O material foi elaborado visando a uma aprendizagem autônoma e aborda conteúdos especialmente selecionados e relacionados à sua área de formação. Ao adotar uma linguagem didática e dialógica, objetivamos facilitar seu estudo a distância, proporcionando condições favoráveis às múltiplas interações e a um aprendizado contextualizado e eficaz.

Lembre-se que sua caminhada, nesta disciplina, será acompanhada e monitorada constantemente pelo Sistema Tutorial da UnisulVirtual, por isso a “distância” fica caracterizada somente na modalidade de ensino que você optou para sua formação, pois na relação de aprendizagem professores e instituição estarão sempre conectados com você.

Então, sempre que sentir necessidade entre em contato; você tem à disposição diversas ferramentas e canais de acesso tais como: telefone, e-mail e o Espaço Unisul Virtual de Aprendizagem, que é o canal mais recomendado, pois tudo o que for enviado e recebido fica registrado para seu maior controle e comodidade. Nossa equipe técnica e pedagógica terá o maior prazer em lhe atender, pois sua aprendizagem é o nosso principal objetivo.

Bom estudo e sucesso!

Equipe UnisulVirtual.

Palavras das Professoras



Bem-vindo à disciplina **Negociação!**

Passamos boa parte do nosso dia-a-dia negociando. Em nossa vida particular, negociamos com os filhos, pais, cônjuge, amigos e em nossa vida profissional negociamos com chefes, clientes e fornecedores. Com o advento da comunicação, com o estreitamento das relações interpessoais e ainda com a grande variedade de oferta de produtos e serviços no mercado, a negociação aparece como uma habilidade extremamente importante para se obter o sucesso em um campo vivencial repleto de conflitos.

O estudo das negociações aparece também como ferramenta para o âmbito dos negócios e abrange as mais diversas áreas do conhecimento: vai desde o marketing até a psicologia organizacional.

No intuito de demonstrar um pouco as variáveis necessárias a uma boa negociação é que essa disciplina aparece, objetivando auxiliá-lo em sua formação profissional como gestor.

Delicie-se com o estudo da disciplina e o mais importante: aplique-a no seu dia-a-dia.

Bons estudos!

Prof^{as} Morgana Aparecida de Matos e
Maria da Graça Poyer



Plano de estudo

O plano de estudos visa a orientá-lo no desenvolvimento da disciplina. Ele possui elementos que o ajudarão a conhecer o contexto da disciplina e a organizar o seu tempo de estudos.

O processo de ensino e aprendizagem na UnisulVirtual leva em conta instrumentos que se articulam e se complementam, portanto, a construção de competências se dá sobre a articulação de metodologias e por meio das diversas formas de ação/mediação.

São elementos desse processo:

- o livro didático;
- o Espaço UnisulVirtual de Aprendizagem (EVA);
- as atividades de avaliação (a distância, presenciais e de autoavaliação);
- o Sistema Tutorial.

Ementa

Conceitos e princípios de negociação. Habilidades do negociador. Estratégias de negociação. A ética da negociação. O processo de negociação. Resultados da negociação. Negociações em mercados nacionais e internacionais.

Objetivos

Geral:

Conhecer o processo de negociação, com o intuito de desenvolver habilidades técnicas que capacitem o aluno a implementar sua competência gerencial e empreendedora, necessárias para sua qualificação profissional como Gestor.

Específicos:

- Conceituar negociação.
- Identificar os processos e as estratégias de negociação.
- Verificar as habilidades de um negociador.
- Definir o que é um conflito e sua estrutura.
- Diagnosticar uma situação conflituosa no contexto organizacional.
- Modificar a visão negativa de conflitos, observando-os dinamicamente, na busca de técnicas e métodos para a gestão e a solução dos mesmos.
- Trabalhar questões práticas relativas à negociação e gestão de conflitos no âmbito das organizações.
- Entender aspectos básicos de uma negociação internacional, levando em consideração fatores culturais de diversos mercados.

Carga Horária

A carga horária total da disciplina é de 60 horas-aula.

Conteúdo programático/objetivos

Veja, a seguir, as unidades que compõem o livro didático desta disciplina e os seus respectivos objetivos. Estes se referem aos resultados que você deverá alcançar ao final de uma etapa de estudo. Os objetivos de cada unidade definem o conjunto de conhecimentos que você deverá possuir para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias à sua formação.

Unidades de estudo: 5

Unidade 1 – Negociação: elementos e estratégias importantes

Nesta unidade, você vai estudar sobre os processos, as estratégias e o planejamento de uma negociação.

Unidade 2 – O Conflito

Aqui, você estudará sobre os conflitos que podem ocorrer em uma negociação e aprenderá a diagnosticá-los a fim de garantir o sucesso da mesma.

Unidade 3 – O Negociador

Nesta unidade você conhecerá as habilidades de um negociador e suas características bem como conhecerá as estratégias para aprimorar o processo de negociação.

Unidade 4 – A mediação e a arbitragem na resolução de conflitos

Nesta unidade você compreenderá a aplicabilidade das habilidades de negociação e estudará sobre a mediação e arbitragem, importantes instrumentos na resolução de conflitos.


Unidade 5 – Negociação Internacional

Nesta unidade você estudará sobre os aspectos básicos de uma negociação internacional considerando as diferenças culturais que podem interferir.



Agenda de atividades/Cronograma

- Verifique com atenção o EVA, organize-se para acessar periodicamente a sala da disciplina. O sucesso nos seus estudos depende da priorização do tempo para a leitura, da realização de análises e sínteses do conteúdo e da interação com os seus colegas e professor.
- Não perca os prazos das atividades. Registre no espaço a seguir as datas com base no cronograma da disciplina disponibilizado no EVA.
- Use o quadro para agendar e programar as atividades relativas ao desenvolvimento da disciplina.

Atividades obrigatórias	
Demais atividades (registro pessoal)	

UNIDADE 1

1

Negociação: elementos e estratégias importantes



Objetivos de aprendizagem

- Conceituar negociação.
- Identificar os processos de uma negociação.
- Estabelecer estratégias de negociação.
- Planejar uma negociação.



Seções de estudo

Seção 1 O que é Negociação e qual a importância dos ganhos recíprocos?

Seção 2 Identifique as Etapas de uma Negociação

Seção 3 As Estratégias de Negociação

Seção 4 Planejando uma negociação



Para início de estudo

Vivemos em um mundo de constante mutação. As relações interpessoais devem ser cada vez mais estudadas, a fim de sempre buscarmos resultados positivos em nosso cotidiano. Com isso, você pode observar que as negociações estão constantemente em nossas vidas, principalmente na profissional.

Para obtermos sempre um sucesso condizente com a nossa atuação profissional como gestores é necessário conhecermos um pouco mais sobre técnicas e estratégias necessárias na condução de uma visão positiva de nossas atitudes.

Dessa forma, você iniciará o estudo da disciplina Negociação, verificando o que vem a ser uma negociação e o que a envolve.

Pronto para mais um desafio?

Seção 1 – O que é negociação e qual a importância dos ganhos recíprocos?

Inicialmente é importante definir e compreender o que é uma negociação. Esta palavra vem sendo amplamente utilizada no mundo dos negócios, na política e também em nossos relacionamentos diários com família e amigos. Pode-se dizer que o mundo em que vivemos está em constante negociação.



O que vem a ser realmente uma Negociação?

Há que se ressaltar que a negociação é multidisciplinar, ou seja, ela abrange diversas áreas de estudo, desde comportamentais, até áreas mais específicas como administração, marketing, sociologia, psicologia.

Entretanto, o que não se pode deixar de observar é que a negociação deve ser desenvolvida a fim de que a mesma tenha um resultado de sucesso.

Observe que a obtenção de um resultado de sucesso, não significa sempre obter um “sim”, nem mesmo consiste na habilidade de usar o poder de uma informação para se tomar uma decisão – a negociação vai além, pois busca principalmente a **otimização de interesses mútuos**.



Negociação é um processo, que utiliza estudos específicos e planejamento, com o objetivo de alcançar um acordo mútuo na resolução de um conflito entre partes envolvidas.

A negociação considerada como um processo envolve além de meios de comunicação, uma preparação do negociador e o desenvolvimento de um planejamento adequado. O incremento de habilidades aparece juntamente com a organização do negociador através de um foco bem definido no alcance do objetivo proposto.

Por ser concebida então, como um processo, é necessário ter a definição do objeto da negociação e, principalmente, saber de onde extrair as informações para seu adequado planejamento e condução.

Quando se fala que uma negociação é um processo, a característica intrínseca é que ela acontece em partes bem definidas. Observe que a negociação não busca apenas o resultado positivo para uma das partes, mas sim para todas as envolvidas. Isto porque, se acredita que uma negociação só acontece com a idéia do ganha-ganha e não do ganha-perde.

1.1. A Teoria dos Jogos

Para melhor compreender o que é “ganha-ganha e ganha-perde” em uma negociação, é necessário compreender a Teoria dos Jogos.

A Teoria dos Jogos é uma análise matemática de situações que abrangem interesses em conflito, com o objetivo de apontar as melhores opções para se alcançar o objetivo. Ela foi criada na década de 40, pelo matemático americano John Von Neumann e pelo austríaco *Oskar Morgenstern* (*The Theory of Games and*

Economic Behavior) que misturaram a economia e a organização social aos jogos de estratégia.

Ela diz que as pessoas, de forma geral, possuem uma forte tendência a satisfazer seu interesse individual, sobrepondo-se ao interesse de um grupo, um interesse coletivo.

Você vai ao supermercado e no estacionamento você bate seu carro, em um carro importado, com o valor de mercado 5 vezes maior que o seu. O que você faz? Há uma forte tendência a deixar o local, pois ninguém viu você bater no carro. Além disso, para você, o pagamento dos prejuízos do carro importado é bastante alto. Sendo que, para o proprietário daquele automóvel provavelmente não o seria.

Mas, é em função de atitudes como essa que muitas vezes, os custos dos seguros acabam aumentando.



A Teoria dos Jogos constata que conflitos de interesse acontecem por que a regra geral é maximizar, prioritariamente, o ganho individual.

Em uma negociação todos os conflitos de interesses devem ser medidos. Os jogos são ligados diretamente à vida em sociedade e, com o advento da globalização e dos meios de comunicação, possuem maior importância na vida das pessoas. A Teoria dos Jogos auxilia no entendimento de casos conflitantes que fazem parte do dia-a-dia.

Desta forma, constata-se que o comportamento das pessoas está ligado ao resultado, e a Teoria dos Jogos defende que a base para se obter um resultado satisfatório é a colaboração.



A Teoria dos Jogos é um arcabouço matemático que trata das estratégias que se usa quando há "alguém" em conflito de interesses com outro "alguém". Não tem nada a ver com moralidade, com "bem ou mal", ou com "certo e errado". Tem a ver só com matemática . Ela trata, simplesmente, de jogadores fazendo de tudo para maximizar as chances de um certo resultado.

1.2. O dilema dos prisioneiros

A Teoria dos Jogos possui vários temas, mas é o dilema dos prisioneiros que melhor a identifica. Esse jogo foi formulado e estudado na década de 50 por matemáticos da Universidade americana de *Princeton*.

A história fictícia consiste no seguinte:

Dois criminosos são presos e interrogados separadamente. A polícia não possui provas concretas contra eles. A única maneira de condená-los seria fazer com que um acusasse o outro. A polícia dá aos criminosos a vantagem de escolher uma opção que mais lhes favoreça:

- Se os dois permanecerem calados, ambos terão a liberdade.
- O prisioneiro que denunciar o outro ganha a liberdade e ainda uma soma em dinheiro. Com isso, o outro prisioneiro pegará prisão perpétua e pagará a soma em dinheiro ao seu delator.
- Mas, se os dois se acusarem, os dois serão condenados.



Qual seria então, o dilema dos prisioneiros? Qual a escolha lógica?

A melhor opção, obviamente seria a de ambos permanecerem calados, pois assim eles teriam a liberdade. Todavia, o prisioneiro **A** sabe que **B** está pensando a mesma coisa, e sabendo que não poderia confiar nele, constata que a melhor saída seria denunciar **B**. Isto porque se esse se calar, **A** continuaria livre.

Mas se **B** também denunciá-lo, **A** seria condenado de qualquer forma, mas pelo menos não ficaria sozinho. Por outro lado, **B** pensa exatamente da mesma forma que **A**.

Conclusão: ambos acabam pensando logicamente da pior maneira, usando da traição mútua e sendo condenados. **A** decisão racional de cada um, leva a um resultado irracional (negativo) para ambos.

Princeton foi a mesma Universidade de Einstein, Von Neumann e John Nash. John Nash foi um matemático interpretado por Russel Crowe no filme "Uma Mente Brillhante". Ele ganhou o prêmio Nobel de economia, por ter ajudado a desvendar parte da dinâmica desse tipo de situação, usando um ramo da matemática aplicada à Teoria dos Jogos. Entretanto, no filme a única menção à teoria desenvolvida pelo matemático é a cena em que John Nash convence seus companheiros a não conquistar todos a mesma moça, mas sim distribuírem seus esforços escolhendo moças. Através desse exemplo aplicado, ele acabou por observar que a cooperação era a melhor saída para que todos ganhassem o jogo no final.

Analisando o dilema dos prisioneiros, assim como se pode especificar em diversas situações, por vezes a melhor decisão individual pode prejudicar o grupo em sua totalidade. Além disso, se a situação alcança muitas pessoas e todos se esforçam para conseguir o melhor para todo o grupo, é comum que um se esforce menos e outros mais, chegando ao final com o mesmo benefício comum a todos.

Mas qual o interesse em se conhecer a Teoria dos Jogos para uma negociação? É justamente observar que na grande maioria das vezes, principalmente nos relacionamentos diários estabelecidos nas organizações, nos confrontamos com situações em que decidir nem sempre é tarefa fácil.

Compreendendo melhor a teoria dos jogos, destacamos que ela ainda trata dos chamados **jogos de soma zero**, em que nenhum negociador ganha, pois não há possibilidade de colaboração. Quer dizer que a vitória de um, significa necessariamente a derrota do outro. Não há colaboração, como no exemplo do dilema dos prisioneiros.

Com isso, a intenção é justamente provar que o mais racional é colaborar. No jogo de soma zero, a relação se dá através do ganha-perde. Ao final, acaba se concluindo que nenhuma das partes sai ganhando, mas as duas acabam perdendo, transformando-se num jogo com o resultado perde-perde.



Imagine um final de campeonato de futebol em que a partida será resolvida através de um pênalti. O batedor quer que o goleiro pense que ele vai chutar num certo canto, e então, chuta no outro. O goleiro, por sua vez, quer fazer com que o batedor acredite que ele se lançará para um certo lado, e ele se lança para outro. Em jogos de soma zero, jogadores (um ganha e outro perde) racionais têm que blefar.

Desta forma, concluímos inicialmente que no mundo dos negócios e da gestão de organizações, a melhor saída é justamente entender o posicionamento dos jogadores, de forma a proporcionar uma negociação com resultados mútuos satisfatórios e colaborativos. Os jogos de soma zero, explanados aqui através do dilema dos prisioneiros, esclarece que a busca por resultados individuais, muitas vezes levam ao fracasso da solução dos conflitos existentes.

Seção 2 – Identifique as etapas de uma Negociação

Na seção 1, você pôde observar que por meio do estudo dos jogos que envolvem as negociações e, principalmente através do comportamento das pessoas envolvidas é que uma negociação terá sucesso ou não. Mas trabalhando efetivamente com a negociação, como sendo nosso ponto alto de estudo, não se pode deixar de lado que os fatores de conquista, de persuasão da outra parte estão intimamente ligados ao resultado satisfatório.

Na prática, a negociação tem o processo como uma característica intrínseca, entretanto este deve envolver diretamente a flexibilidade, a comunicação, o poder e a informação.

Dessa forma é extremamente importante considerarmos em um processo de negociação:

- a identificação dos aspectos em comum para as partes envolvidas;
- verificar os interesses em questão;
- buscar a manutenção do foco voltado para as soluções, e não para os conflitos ou problemas;
- focar na cooperação e nos benefícios para as partes;
- observar e avaliar as variáveis envolvidas no processo de negociação;
- analisar o melhor momento para a tomada de decisão;
- registrar o acordo feito pelas partes.

Assim, um processo de negociação sempre deve ter objetivos tangíveis, a fim de que os resultados desejados tenham o impacto almejado pelas partes. Para isso, a orientação e busca dos fatos é extremamente importante.



Quais são as etapas da negociação?

Segundo Acuff (2004), as negociações devem cumprir as seguintes etapas: orientação e pesquisa; resistência; reformulação das estratégias; discussões difíceis e tomada de decisões; acordo; seguimento.

A seguir, acompanhe cada etapa em detalhe para compreendê-las melhor:

1. Orientação e pesquisa

É a fase inicial que muitos dos negociadores deixam de lado. A busca de informações é extremamente importante para se conhecer o objeto de negociação, bem como seu ambiente e as questões envolvidas.

Esta etapa consiste principalmente na busca por conhecimento, como por exemplo: o estudo da organização envolvida, o histórico das negociações semelhantes anteriores, a verificação do poder que seu parceiro de negociação possui em sua organização ou mesmo no meio em que está inserido.

Esta fase inicial também compreende o Planejamento. O êxito de uma negociação depende de um planejamento bem elaborado. Para tanto, há a necessidade de examinar interesses e definir metas, bem como identificar quais serão os interesses e objetivos do outro, através da coleta de informações necessárias, com o intuito de se prever possíveis impasses e buscar a maneira de evitá-los e superá-los.

Efetivamente devem se programar as apresentações na mesa de negociação. Através do planejamento ainda, pode-se ter uma visão geral da situação para então definir os assuntos a serem abordados, no intuito de estabelecer as prioridades.

Não se deve, entretanto, deixar de lado a criação de um ambiente favorável à negociação, a fim de reduzir eventuais tensões, para facilitar a busca pelo consenso e pela cooperação.

2. Resistência

Há que se considerar que em uma negociação pode haver resistência por parte do outro negociador. A resistência existe até mesmo para caracterizar a importância relativa da negociação. Se o seu oponente não apresentar certa resistência, você deve verificar qual a real importância do objeto que está sendo negociado. De qualquer forma, é importante se preparar para enfrentar a resistência, buscando formas de quebrá-la. Isto é alcançado ao assumir posições, buscando sempre ter um ponto de vista lógico, debatendo e argumentando seus motivos. É importante também ser compreensivo com o outro negociador, e isso se dá através do conhecimento profundo do mesmo e do objeto da negociação.

3. Reformulação das estratégias

Você sempre deve elaborar estratégias de negociação, antes mesmo de partir para o processo em si. Entretanto, novos fatores podem surgir durante o processo e você deve estar preparado para enfrentá-los, inclusive reavaliando as estratégias previamente estabelecidas.

É possível trabalhar a reformulação de estratégias a partir da introdução de dados novos, da redefinição de algumas questões, mas principalmente, através da efetiva reavaliação das estratégias originais.

A próxima seção de estudo tratará especificamente da formulação de estratégias de negociação, as quais servem principalmente, para estabelecer a resolução dos possíveis conflitos ou problemas que surgem.

4. Discussões difíceis e tomada de decisões

Todo o negociador deve concentrar seus esforços nas reais necessidades das partes envolvidas no processo. Quando uma discussão está difícil, o objetivo maior é buscar o real motivo do que se está negociando. Este é o momento exato para se tomar decisões com base efetiva na busca por resultados recíprocos: ganha-ganha, ou seja, deve-se criar alternativas de ganho mútuo perguntando-se o que a outra parte pode ganhar com a negociação.

É extremamente importante tanto nas discussões, quanto na tomada de decisões, explorar e compreender todas as variáveis envolvidas, a fim de clarificar pontos obscuros na intenção de superar impasses existentes.

5. Acordo

Aqui é o momento de traçar todos os detalhes da negociação e garantir a compreensão dos mesmos por todos os envolvidos. Os negociadores ratificam o acordo com suas organizações.

Dessa forma, são fatores que envolvem o acordo:

- busca de áreas de entendimento;
- revisão de todo o processo de negociação, a fim de garantir a compreensão mútua do que foi acordado;
- revisar e redigir o acordo;
- recapitular os benefícios mútuos alcançados com a negociação.

6. Seguimento

Esta etapa é primordial para o alcance do sucesso de uma próxima negociação e muitas vezes ela é esquecida. Logo após do acordo firmado, é necessário manter um bom relacionamento com seu oponente, enfatizando que a sua tomada de decisão foi acertada e que ambos fizeram bons negócios. Enfatizar um relacionamento é também uma chave para o sucesso de uma negociação.

Desta forma, o seguimento consiste em supervisionar a implementação do acordo negociado e destacar realmente que você acaba de fazer um bom negócio.



Certa vez um ministro da Fazenda brasileiro foi negociar a dívida externa com James Baker III, então Secretário do Tesouro americano. Foi mal preparado e, o que é pior de tudo, o pouco que foi preparado vazou. Quando começou a falar o Secretário americano que, em virtude do vazamento, já conhecia a proposta, interrompeu: “Com esta proposição não dá nem para começar”. O ministro brasileiro que não tinha nem um plano contingencial, ficou sem ação e não pode fazer nada além de se retirar, submetendo o Brasil a um tremendo vexame. Agora vem a ironia da história. O ministro brasileiro tinha algumas proposições interessantes, que mais tarde, com outro nome foram adotadas. Assim, de nada adianta ter boas idéias e propostas se você não fizer bem o dever de casa, que é a preparação. Você não encontrará as formas de fazer suas idéias serem aceitas.

JOSÉ AUGUSTO WANDERLEY, J.A. Negociação: o Caminho do Sucesso. <http://www.institutomvc.com.br/>

Seção 3 – As Estratégias de Negociação

Através do conhecimento adquirido na seção 2 sobre o processo de negociação, chegou o momento de você conhecer as principais estratégias para se obter o almejado sucesso.

Você observou que, desde o início da disciplina e, por meio do estudo da Teoria dos Jogos, é considerado como melhor meio de sucesso negocial, objetivar o relacionamento ganha-ganha.

É muito importante você entender inicialmente o que vem a ser uma Estratégia.



Estratégia é um recurso a fim de assegurar predeterminados posicionamentos da negociação, exigindo simultaneamente o engajamento por parte dos elementos da organização para que os objetivos definidos sejam alcançados.

Muitos autores destacam as estratégias de negociação de formas diferentes. Para fins deste estudo, considere importantes as seguintes:

a) Planejamento

O Planejamento aparece como uma estratégia de negociação, pois, quanto mais enfático e detalhado ele for, melhor. Sabe-se ainda que muitos negociadores nem fazem seu planejamento antes de iniciar uma negociação. Dessa forma, o planejamento deve envolver o maior número de questionamentos possíveis, que vão desde questões pessoais específicas sobre o outro negociador (como seu estado civil, seu lazer, sua personalidade, sua cultura) até o conhecimento sobre o negócio e o objeto de negociação em si (como o produto, o serviço, os preços, a forma de organização e administração de uma empresa). Não se pode deixar de observar justamente negociações anteriores (sucesso ou fracasso das negociações anteriores) e o estudo efetivo de seus resultados.

b) Método “Ganha-ganha”

Não é tarefa fácil buscar o entendimento entre duas partes com objetivos distintos. É relevante o estudo e o planejamento anterior, a fim de que a busca de um objetivo comum seja alcançado. Mas os objetivos nem sempre serão os mesmos, e por isso, há que se encontrar meios de ampliar os objetivos, gerando a interseção do que é almejado pelas partes envolvidas, com o intuito de que todos saiam ganhando em uma negociação (assunto explorado na explicação sobre a Teoria dos Jogos).

Foi matematicamente comprovado que, em um relacionamento onde apenas um componente sai ganhando, aparece, na realidade o resultado final em que todos perdem, de uma forma ou de outra.

c) Linguagem simples e acessível

É extremamente importante observar a linguagem de seu interlocutor e adaptá-la a sua própria realidade. Isto porque, para se ter clareza no final da negociação é importante desenvolver aptidões de comunicação. Quando falamos em linguagem simples e acessível, não estamos apenas citando a fala, isso envolve também os possíveis documentos, a apresentação (que pode ser através de maquetes, projeções, mostra de projetos, entre outros).

d) Perguntas e atenção às respostas

Considera-se primordial, envolvendo ainda a questão estabelecida com a comunicação, que não fiquem dúvidas remanescentes no processo de negociação. Assim, o velho ditado que diz “perguntar não ofende”, é verdadeiro quando se trata de negociação: pergunte e fique sempre muito atento às respostas de seus interlocutores, nelas por vezes, encontra-se a chave para o acordo satisfatório.

e) Separe as pessoas do problema e identifique claramente o objeto de negociação

Muitas vezes os negociadores são pessoas que estão representando alguém, uma organização, que por sua vez, possuem objetivos internos comuns. É fundamental não confundir a relação interpessoal com o problema, com o objeto a ser negociado. Lidar diretamente com o objeto, mantém uma boa relação de trabalho. Com isso, o negociador deve fundamentar seu relacionamento com o outro em percepções exatas, com uma comunicação clara e principalmente, com uma visão voltada para o futuro. Com isso, o foco da negociação firma-se no enfrentamento do problema, e não das pessoas.

f) Estabelecer critérios objetivos

É fundamental iniciar uma negociação conhecendo os critérios de possibilidades a serem alcançadas. Nunca participe de uma negociação embasado apenas em sua vontade. Uma negociação deve ser embasada em princípios e critérios justos, e também na ponderação dos fatores que influenciam diretamente na tomada de decisões. Assim, uma boa decisão em uma negociação deve ter embasamento nos critérios e nunca na pressão exercida por uma das partes.



Desta forma, para a boa aplicação das Estratégias de Negociação, um negociador deve, além de fazer previamente a análise dos fatos e o planejamento:

- 1) identificar o problema a ser resolvido;
 - 2) estabelecer o objetivo da negociação, ou seja, definir o que se pretende solucionar;
 - 3) separar as pessoas do problema;
 - 4) concentrar-se nos interesses;
 - 5) buscar alternativas de ganhos mútuos.
-

Seção 4 – Planejando uma negociação

É importante compreender a negociação como sendo um processo, que leva a um acordo entre as partes envolvidas.



Negociar é buscar um acordo!

Ao planejar uma negociação, você deve estar constantemente atento ao conflito, o problema que gerou o conflito e principalmente, buscar uma solução para que as partes tenham resultados satisfatórios.

Vale ressaltar que determinados valores e princípios básicos do ser humano e de seu desenvolvimento em sociedade, como a ética e a honestidade são fatores importantes no processo de consolidação de uma negociação de sucesso.

A busca pelo aprimoramento das habilidades de negociação é essencial. O planejamento é a pedra fundamental tanto para o desenvolvimento de habilidades como para um acordo satisfatório na resolução de conflitos.



Como devo planejar?

Sente-se, pegue uma folha de papel e observe as dicas:

1. Pesquisa / Busca de informações

Procure conhecer o negócio, o objeto de sua negociação. Conheça o negócio de seu oponente. Além disso, procure conhecer o ambiente de negócios, ou seja, a realidade de cada um e onde será feito o acordo. Tudo isso fará com que o seu oponente veja que você está bem preparado, transmitindo segurança e confiabilidade na busca pela solução de problemas.



Em uma negociação entre empresas, não esqueça dos 4 Ps de marketing: Produto, Preço, Comunicação e Distribuição. Saiba tudo sobre 4 Ps de sua empresa e dos concorrentes.

2. Faça cálculos

Calcule o que você acharia razoável, bom e ótimo obter na negociação. Ou seja, defina quais questões estariam em prioridades na negociação, a fim de que você saiba, ao negociar, o momento de ceder em questões de baixa e média prioridades.

3. Trace objetivos

Defina os objetivos da negociação, após elaborar a pesquisa e estabelecer as questões prioritárias. Para isso, reveja todas as informações que você coletou sobre o objeto de conflito e verifique se você está com tudo o que necessita para iniciar a negociação.

4. Estabeleça as concessões

Agora é o momento de traçar as concessões. Após verificar quais são os pontos prioritários e estabelecer seus objetivos, você deve estipular as concessões que poderá fazer durante a negociação. Não deverá esquecer de estabelecer o que você poderá obter em troca do seu oponente, ao estabelecer suas concessões. Não esqueça que a negociação é uma via de mão dupla onde as partes devem chegar a um acordo satisfatório para ambas.

5. E se você fosse seu oponente?

Imagine se você fosse seu oponente, ou seja, tente estabelecer antecipadamente o que seria interessante para o outro, se ele estivesse negociando com você. Essa probabilidade é um bom exercício na busca do acordo mútuo.

6. O Plano B

Estabeleça um Plano B. Tenha uma alternativa que lhe dê segurança na negociação, ou seja, ao tentar resolver o conflito, se as possibilidades iniciais não forem suficientes para se chegar a um acordo, apresente uma última saída.

7. O Acordo

Prepare-se também para o fechamento do acordo. Isto porque, uma boa resolução de conflitos, faz com que novos negócios surjam futuramente.

8. Mantenha a postura

Além de tudo que foi explanado, não esqueça de sempre manter uma postura corporal adequada: corpo ereto, sorriso nos lábios, bom aperto de mão, fale com voz confiante e segura e olhos nos olhos! Relembre-se: a primeira impressão é a que fica.

O planejamento é fundamental, pois as falhas mais corriqueiras na negociação decorrem da falta de preparação dos negociadores antes de se sentarem à mesa para o debate.

Segundo Wanderley (1998), a improvisação não é mais um meio adequado às negociações, de modo que a coleta prévia de informações e a preparação dos argumentos, conforme você pôde perceber na Seção 2, destacam-se como fatores elementares para o sucesso nas negociações.



Como falhas comuns ocorrem a falta de comunicação física (olhar, postura corporal) aliada à comunicação verbal, falta de confiança na própria posição ou nos próprios argumentos, bem como subestimar as necessidades ou argumentos da outra parte. Acrescenta-se ainda a ausência de objetivos bem definidos (bem como a incompreensão dos objetivos da outra parte), não se dispor de procedimentos em caso de tensão ou stress, comum em discussões em que interesses de alto vulto estão em jogo.

Também criam lacunas na negociação o uso inadequado dos recursos disponíveis e a incapacidade de se reconhecer quais os objetivos comuns de outras partes, que podem garantir uma maior harmonia e equilíbrio de interesses no resultado final da discussão.

Como se pode notar, além da falta de preparação, a falta de sensibilidade ou de percepção em relação à outra parte também constitui fator elementar para o fracasso da negociação.



Quais as etapas de uma reunião de negociação?

Para Wanderley (1998) uma reunião de negociações tem cinco etapas: abertura, exploração, apresentação, clarificação e ação final. Cada uma delas tem sua razão de ser, ou seja, seus objetivos próprios.

- **Abertura** – deve-se criar um clima construtivo para gerar confiança tornando as pessoas receptivas e estabelecendo assim, uma relação adequada. Os norte-americanos, por exemplo, tendem a despender menos tempo que os latinos. A maneira como você irá seguir com a negociação, é a parte final da abertura.
- **Exploração** – na fase da exploração o objetivo é coletar as informações, visando completar a compreensão da situação de forma que as etapas posteriores possam se desenvolver da maneira mais efetiva possível. Uma das melhores formas de obter informações é com perguntas. Há pesquisas que indicam que os bons negociadores perguntam mais do que o dobro dos negociadores comuns.
- **Apresentação** – é nesta etapa que você deve mostrar ao outro sua proposta. Lembre-se que ela deve atender aos interesses do outro lado. Neste momento tenha muita atenção à linguagem, pois a maneira como falamos é o primeiro ponto a considerar.
- **Clarificação** – este é o momento da compreensão e da resposta à proposta que você apresentou. Essa resposta pode vir sob forma de concordância e aceitação ou de dúvida, impasse e uma contraproposta.
- **Ação final** – é a fase de obter o acordo. Fique atento, pois um bom acordo é aquele em que os interesses das partes sejam atendidos e que resulta num comprometimento formal.

A partir de agora será necessário fazer um controle e uma avaliação constante, pois é fundamental manter e cumprir o que foi acordado.



Mas o que deve ser colocado em pauta em uma reunião desta natureza?

As negociações, na maioria das vezes, são bem complexas mas conforme Acuff (1998) você negociará normalmente sobre sete assuntos:

- preço;
- termos de pagamento;
- entrega;
- qualidade;
- suporte;
- treinamento;
- recursos (pessoas, dinheiro, materiais).

Embora muitas negociações se concentram em torno do “preço”, todos os outros quesitos têm impacto sobre o retorno do investimento.

O negociador deve ter domínio de todos estes assuntos, e principalmente, deve ter autonomia para tomar decisões naquele momento, por exemplo: se o cliente norte-americano sentir insegurança e falta de poder decisório, nas próximas reuniões vai preferir negociar com seu chefe.

Alguns lembretes fazem-se necessários para os itens anteriores, observe:

- atenção para a política de preço e pagamento;
- não prometa prazos que a empresa não cumprirá;
- as amostras devem ser de uma produção industrial para que o cliente possa observar a qualidade do produto.

Assim como os assuntos abordados podem ser os mesmos em várias reuniões, as estratégias usadas também podem ser as mesmas desde que adaptada conforme a cultura do parceiro.



Síntese

Nesta unidade, você pôde conhecer o processo de negociação e também as estratégias a serem adotadas pelo negociador para buscar o sucesso no resultado final de seu processo de negociação.

A questão proposta sobre a Teoria dos Jogos e a importância de seu entendimento coincide com a busca constante e moderna de se alcançar objetivos mútuos, mas nem sempre comuns entre as partes, enfatizando a cooperação e não simplesmente as vontades imperativas.

Muitos são os exemplos em nosso cotidiano, pois constantemente estamos em negociação. A aplicabilidade de estratégias bem posicionadas e principalmente, a ênfase no planejamento fazem com que os negociadores tenham maior segurança na busca por alcançar os desafios diários.

Uma vez finalizado o estudo desta unidade, o tema da próxima é Conflito.



Atividades de autoavaliação

Leia atentamente as questões propostas e responda:

1) Em que consiste a negociação?

2) Explique e exemplifique o que é a Teoria dos Jogos.

3) Por que se consideram extremamente relevantes para o sucesso de uma negociação a pesquisa e o planejamento antecipados?

4) Qual o procedimento correto para uma negociação difícil?

5) De acordo com a seção 3, destaque uma estratégia de negociação e comente-a.



Saiba mais

Se você ficou interessado em conhecer mais detalhes sobre o dilema do prisioneiro, sugere-se a leitura de:

ACUFF, Frank L.. **Como Negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

PROUDSTONE, William. **Prisoner's Dilemma: John Von Neumann, Game Theory and the Puzzle of the Bomb**. Anchor Books, 1992.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total**. Encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 5. ed. São Paulo: Gente, 1998.

UNIDADE 2

O Conflito



Objetivos de aprendizagem

- Definir o que é um conflito.
- Estabelecer a estrutura de um conflito.
- Diagnosticar e identificar um conflito.



Seções de estudo

Seção 1 O que é um conflito e como identificá-lo?

Seção 2 O conflito nas organizações

Seção 3 Diagnosticando o conflito



Para início de estudo

Sabemos da importância da negociação.

Entretanto, na maioria das vezes a negociação abrange a resolução de conflitos.

O homem é um ser conflitivo por natureza. As relações interpessoais, por sua vez também caracterizam a existência de conflitos.

Com o intuito de facilitar o reconhecimento de um conflito e partir para a negociação, você verá como surge um conflito e quais as partes envolvidas no mesmo.

Bons estudos!

Seção 1 – O que é o conflito e como identificá-lo?

Por intermédio de seus estudos na unidade 1, você reconheceu o que é um processo de negociação, como ele acontece e a importância de buscar a cooperação entre as partes envolvidas.

Acontece que, na grande maioria das vezes, as negociações surgem para buscar a resolução de conflitos existentes. Mas o que vem a ser um conflito?



Um conflito consiste em um embate, uma discussão, uma luta; pode ainda simbolizar elementos de oposição em um jogo de forças, mas ele é, antes de tudo, uma relação interpessoal, consistindo em uma forma de interação social.

Para ficar um pouco mais claro, o conflito geralmente surge de questões de discordância de objetivos, de opiniões ou mesmo por oposição e incompatibilidade entre as partes envolvidas no conflito.

Entretanto, há que se ressaltar que um conflito é considerado como tal, a partir do momento em que a **parte A** desenvolve uma **ação** efetiva sobre a **parte B**, tornando-se necessária a sua reação, ou seja, o **conflito só existe a partir de um movimento de ação e reação**. (SILVA, 2006.).

Ainda para especificar o que é um conflito, vale destacar Hampton (1991) que diz que **conflito é o processo que começa quando uma parte percebe que a outra parte frustrou ou vai frustrar seus interesses**.

1.1. A origem dos conflitos

Inicialmente, ao se falar em negociação, logo se imagina que a maioria delas trata efetivamente da solução de conflitos. Para alguns, há ainda que se destacar que a origem das negociações se dá através do estabelecimento de conflitos. Considera-se para isso que se não houver nenhum tipo de conflito, não haveria nenhum tipo de negociação.

Mas, uma forte característica da origem dos conflitos é a existência de grupos ou mesmo de partes oponentes. Observe:



... as organizações constituem-se em verdadeiras arenas para conflitos individuais ou grupais, nos quais os participantes lutam por recursos limitados, possibilidades de progresso na carreira, privilégios e outras recompensas que possam ser proporcionadas pela empresa. Os conflitos entre grupos são muito comuns, tanto dentro quanto fora das organizações. Segundo Hampton, (1991) o conflito pode surgir da experiência de frustração de uma ou ambas as partes, de sua incapacidade de atingir uma ou mais metas. A seguir, a parte frustrada interpreta a situação projetando suas conseqüências, passando a comportar-se à luz da situação imaginada. A outra parte envolvida reage a este comportamento, com base em suas próprias percepções e conceituações da situação, que podem ser bem diferentes daquelas imaginadas pela outra parte. Tem-se então, os resultados do conflito, que podem ser de natureza completamente diversa para cada um dos negociadores, ou seja, um ciclo de frustrações ocorre em virtude da má interpretação ou incompreensão dos interesses ou necessidades das partes, fazendo com que cada um interprete a situação a se modo. (MARTINELLI e ALMEIDA,1998)

Assim, pode-se dizer que **um conflito surge das divergências de objetivos e/ou metas entre grupos ou partes** diferentes, havendo a necessidade de uma ação e reação, ou seja, **se a parte A possui um objetivo diferente da parte B, mas a parte B não se sentiu afetada, então não há um conflito entre eles.**

Assim, as causas das origens dos conflitos podem ser:

- competição por recursos limitados;
- choque de valores e culturas diferentes;
- definir responsabilidades indesejáveis a quem irá executá-las;
- mudanças que geram medo e desconfiança.

1.2. Quais são as partes de um conflito?

Para se reconhecer a melhor forma de resolução, o objeto central do conflito e planejar a negociação, é importante caracterizar as partes envolvidas no mesmo.

Segundo Silva (2005), as partes de um conflito são:

- **Primeira parte:** é aquela que inicia um conflito e o institui em termos legais.
- **Segunda parte:** é a oponente da primeira. Consiste na parte afetada. É a segunda parte que estabelece a existência de um conflito, ao assumir suas implicações, considerando as ações da primeira parte.
- **Terceira parte:** são aqueles que estão fora do processo de formação do conflito entre a primeira e a segunda parte, mas que de alguma forma estarão envolvidos em algum momento no processo de resolução de conflitos. Geralmente consistem em gestores, ou árbitros e mediadores.
- **Parte intermediária direta:** faz parte do conflito e muitas vezes constituem a equipe técnica, ou seja, é composta por aqueles que buscam e geram as informações para constituir a resolução dos conflitos.

- **Parte intermediária indireta:** não faz parte do conflito, mas é afetada indiretamente através dos resultados da negociação.



Através do conceito do que vem a ser um conflito, de sua origem e também da identificação de suas partes, você seria capaz de identificar um conflito em sua organização?

Observe o exemplo:



Sua empresa produziu um sofisticado software destinado ao gerenciamento de grandes eventos e congressos. Após efetuada a venda a seu cliente, o mesmo reclamou de mau funcionamento do produto. Entretanto, sua empresa antes de colocar o produto a venda, constatou que o mesmo não possuía as falhas que o cliente estava alegando ter. O gerente de desenvolvimento do produto irá testá-lo novamente e entrar em contato com o cliente para resolverem o assunto.

Objeto do conflito: Falha no software para eventos.

Primeira Parte: Empresa que desenvolveu o software.
Segunda Parte: Cliente que adquiriu o produto.

Parte Intermediária Direta: O gerente do produto que irá buscar a causa e a solução do conflito.

Parte Intermediária Indireta: Os funcionários da empresa que desenvolveram o software e os participantes do evento no qual o produto deveria estar funcionando.

1.3. A natureza dos conflitos

Sabe-se que as organizações, de forma geral, são fontes inevitáveis de conflitos. Desta forma, para compreendê-los melhor, é importante destacar a natureza dos conflitos.

Inicialmente é importante destacar que a natureza dos conflitos é diferente de sua origem, isso porque um conflito se origina da contraposição de objetivos, ideais ou metas. A natureza consiste em definir quais seriam esses objetivos ou metas, que geraram o conflito.

Assim, a natureza dos conflitos pode ser definida:

1. **Quanto aos comportamentos:** observe que há influência direta do comportamento das partes que geram um conflito, podendo se estabelecer através do comportamento os conflitos de interesse, os conflitos de opinião e até mesmo falhas comportamentais conflitantes (como quando alguém extremamente agitado fica irritado com o calmo comportamento de seu oponente).
2. **Quanto aos contrários:** os contrários simbolizam diretamente os conflitos individuais, hierárquicos, raciais; entre instituições e organizações, estabelecendo por vezes uma relação de força e poder entre as partes.
3. **Quanto aos momentos de ação:** os momentos de ação são gerados diretamente sobre os fatos, as causas, os meios e os valores que predominam como objetivos entre as partes.

Verifica-se que o conflito é o resultado das diferenças de ações, atitudes, crenças, pensamentos e ainda da diversidade de sistemas e estruturas sociais.

Com isso, na grande maioria das vezes, o conflito é conexo a ocorrências negativas. Entretanto, vale ressaltar que eles podem servir como oportunidades de mudança, de crescimento mútuo, bem como para aquisição de habilidade de negociações construtivas – o ganha-ganha.

Seção 2 – O conflito nas organizações

Como você pôde verificar na Seção 1, os conflitos envolvem aspectos técnicos e aspectos comportamentais.

A existência de conflitos, no âmbito de uma empresa ou organização e como lidar com eles, abrange principalmente a questão de evitá-los ou tentar uma negociação.

Um conflito será positivo em uma organização se a partir dele houver um relativo aumento de produtividade ou mesmo se ele funcionar como um meio para se alcançarem objetivos e metas.

Além disso, observe o que Junqueira (2006) fala sobre o ponto positivo de um conflito:



Podem ser os conflitos comparados às dores no organismo humano, se proveniente das mais diversas enfermidades. Haja vista que o índice de mortalidade agravar-se-ia, acentuadamente, já que as pessoas não disporiam de sinal de alerta quanto às disfunções orgânicas. Do mesmo modo que a dor pode ser aliviada por ação de adequada terapêutica, o conflito se for pronta e eficazmente tratado – poderá também ser reduzido ou eliminado. Caso contrário, tal como ocorre com a dor, é passível de apresentar agravamento ou, talvez, exigir procedimento mais radical, a exemplo de cirurgia médica.

Desta forma, constata-se que o conflito pode ter um papel de sensor do que está errado em uma organização, motivando as pessoas e grupos envolvidos a resolver os problemas apresentados e descobertos através da existência de um conflito.

Com isso a mobilidade na busca de soluções acaba por influenciar diretamente na condução da busca de novas informações, além de trazer um equilíbrio de poder entre grupos diferentes.

Por outro lado, um conflito pode ser negativo se fizer com que haja perda de motivação para o trabalho e se tornar uma situação com desperdício de esforços.

O conflito pode criar um ambiente improdutivo e desmotivado, causando tensão e influenciando diretamente no comportamento e na inter-relação pessoal.

Dessa forma, o sucesso na resolução de conflitos acaba acontecendo quando as partes envolvidas têm uma atitude colaborativa, se dispostas a negociar na busca de objetivos comuns para solucionar o problema.

O conflito não é solucionado, enfatizando seus pontos negativos. A partir do momento em que as partes forçam o acordo, colocam “panos quentes” para disfarçar os problemas, buscando apenas seus objetivos individuais ou ainda podem proceder a uma retirada estratégica.

Observe a co-relação existente entre colaboração, negociação e força na resolução de conflitos, estabelecida por Carlos Aquiles Junqueira (2006).



É a colaboração uma consistente técnica de solução de conflito, à exceção do método da força, que pode sobrepujá-la. A força por seu turno, revela-se numa decidida técnica, afora os casos em que a outra parte a ela recorre. O meio-termo (negociação) cede ao solucionador de problemas (colaborador); ou aquele que força. Mas chega a um acordo com outro meio-termo, com o de “panos quentes”; ou com que se retira.

O de “panos quentes”, por sua vez, prevalece sobre o que se retira, mas se submete ao confronto a força a negociação. A retirada cede a todas as outras formas de solução de conflito, exceto à própria retirada. Parte do trabalho do gerente e dos principais integrantes de uma equipe de trabalho consiste em administrar o conflito.

Para os gestores, é extremamente importante conhecer e detectar um conflito, principalmente em suas fases iniciais. Isto porque cabe aos administradores e gestores a tarefa de identificar as diferenças, o objeto e a natureza do conflito, a fim de verificar a melhor forma de solucioná-lo.

O bom gestor aplica as modalidades de resolução de conflito mais adequadas. Entretanto, deve se planejar e observar os conflitos, para sempre tirar o máximo proveito da situação conflitante em benefício dos objetivos da empresa, sem influenciar negativamente nos objetivos do seu oponente.

Seção 3 – Diagnosticando o conflito

Antes de partir para a negociação do conflito, você deve analisar os fatos. Isto porque, acredita-se que é essencial, ao se verificar a existência do conflito, que o gestor e as partes envolvidas assumam a necessidade de busca de uma solução.



Recusar o conflito acarreta diretamente na recusa da negociação, gerando tensão e desconforto. Declarar guerra também não é o melhor caminho, porque alguém nesse jogo sairá perdendo. Você recorda da Teoria dos Jogos na Unidade 1? Então é justamente isso que se deve ter em mente inicialmente ao diagnosticar o conflito: qual o melhor caminho? Sempre será aquele em que as partes ganhem e no qual o diálogo prevaleça.



Quais são as fases para mapeamento do conflito?

Para facilitar o que se chama de mapeamento do conflito, conforme Martinelli (1998) observe, a seguir, as fases a serem cumpridas:

Fase Inicial

Verifique se as partes envolvidas conhecem o problema que gerou o conflito e principalmente, se elas estão dispostas a buscar uma solução. Nem sempre há uma consciência plena dos problemas e em função disso, execute as seguintes tarefas:

- Faça o levantamento dos indícios, dados e fatos pertinentes e discuta com as partes envolvidas;
- Mostre às pessoas envolvidas os benefícios potenciais do tratamento do problema;
- Ouça atentamente, encoraje-as, desfaça as defesas e as resistências.

Atitudes que não devem ser executadas ao mapear um conflito ou mesmo no processo de negociação:

- **Sabotagem** – Aberta ou mascarada.
- **Deslealdade** – Com a organização, com os chefes e os colegas. Tentativa de destruir os outros.
- **Auto-preservação** – Não aceitação de responsabilidades. Omissão ou anonimato.
- **Acomodação** – Renúncia altruísta em nome do “interesse comum”.
- **Alienação** – Desligamento, busca de outros interesses fora do trabalho. Presença de “espírito ausente”. Criança submissa.
- **Segregação adaptativa** – Deixa disso, evite sempre o contato direto.
- **Polarização melodramática** – Tudo é culpa deles. Criança rebelde.

Fase Decisiva

Nesta fase, o negociador deve fazer com que apareçam as queixas, os problemas, os termos do conflito. Cuide para evitar avaliações precipitadas, solicitando os dados e os fatos envolvidos. Assim:

- Verifique quais as prioridades, divergências, riscos e pretensões das partes, diante do problema;
- Diagnostique o problema, observando suas causas, fontes e alternativas de ação.

Entretanto, ao fazer o levantamento dos problemas, todo o cuidado deve ser tomado, a fim de que se possa driblar informações divergentes, enfoques e percepções diferentes do problema, valores e interesses conflitantes (o que é bom para um não o é para o outro) e, sobretudo, destacando que se negocia com pessoas, cuidar dos estados emocionais alterados.

Na fase decisiva, portanto, você deverá buscar o conhecimento pleno acerca do problema, para então planejar ações necessárias ao processo de negociação, verificando além de questões técnicas, as situações emocionais e de envolvimento das partes em todo o conflito.

Fase de Manutenção

Após a negociação, faça o controle do acordo, verificando diretamente os resultados alcançados. Além disso, é extremamente importante observar os erros ou mesmo incorreções e agir no sentido de promover sua redefinição. Com isso, envolva diretamente as partes na manutenção do acordo do conflito.



Faça com que os envolvidos realimentem o processo e identifiquem novas oportunidades para administração de conflitos.

Agora você pode concluir que diagnosticar um conflito, perpassa diretamente pelo processo de negociação, ou seja, ao perceber o problema, o negociador automaticamente busca uma solução viável.



A solução de problemas é sempre utilizada?

Complementando a idéia inicial de estabelecimento de fases de mapeamento, conforme Martinelli (2002), que cita Kirchof e Adams, a solução de problemas nem sempre é utilizada em todas as situações de conflitos. Isto porque são necessárias as seguintes circunstâncias especiais para se aplicar a abordagem de confronto:

1. Todas as partes devem querer uma solução que, plenamente aceitável, considere a totalidade de seus objetivos.
2. Todas as partes têm a responsabilidade de se mostrarem abertas e honestas a respeito dos fatos, opiniões e sentimentos.
3. Todas as partes devem concordar em controlar o processo, para se chegar a um acordo, mas não em impor seu contexto final.

Após você conhecer as etapas de um conflito e as etapas de uma negociação, está na hora de juntar as peças, não é mesmo?

Assim, nesta seção, apresentamos algumas medidas práticas que você, quando estiver negociando, poderá adotar.

Primeiro, insisto em dizer que, sem planejamento prévio, englobando então o mapeamento do conflito e as estratégias de negociação a serem adotadas, o resultado positivo na resolução de conflitos não irá aparecer. Após buscar todo o conhecimento técnico e fundamental para o negócio em questão, grave as dicas abaixo para auxiliá-lo quando estiver em uma situação cujo acordo está em risco.

São dicas para uma situação cujo o acordo está em risco:

- a) Separe a pessoa do problema.
- b) Faça uma pausa e faça silêncio por alguns minutos. Recupere o raciocínio e foco no objetivo.
- c) Se for o caso, não tome a decisão na mesa de negociação. Marque um novo encontro, uma nova negociação. Assim você poderá consultar a opinião de outras pessoas sobre o conflito.
- d) Escutar a outra parte pode ser a conduta mais efetiva e também a mais simples em uma negociação. Tente compreender seu oponente, reconhecendo seu ponto de vista e fazendo com que ele também reconheça o seu.
- e) Quando ficamos zangados ou nos envolvemos emocionalmente no conflito, nossos instintos naturais tendem a dominar; por isso, fica muito difícil usar eficazmente nossas habilidades de comunicação e resolução de problemas. Daí a necessidade de entender melhor suas reações emocionais perante o conflito.

Agora que você acompanhou a leitura desta unidade, para praticar os novos conhecimentos, realize as atividades propostas a seguir.



Síntese

Você teve a oportunidade de reconhecer, também, as fases de um conflito e observar que essas fases estão intimamente ligadas às etapas de negociação vistas em unidades anteriores.

Assim, a importância de se ressaltar o planejamento na resolução dos conflitos. Através do planejamento você consegue mapear e ao mesmo tempo programar sua negociação visando busca do acordo e resolução entre as partes.

De qualquer forma, algumas dicas de como agir quando a negociação não está obtendo sucesso foram sugeridas, a fim de que você, gestor negociador possua as técnicas necessárias para seu aprimoramento profissional.



Saiba mais

Se você ficou interessado em conhecer mais detalhes sobre o conteúdo desta unidade, e outros pontos de vista, sugerimos a leitura de:

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de.
Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. Capítulo 2: Conflito. São Paulo: Atlas, 1998. 159 p.

0 Negociador



Objetivos de aprendizagem

- Verificar as habilidades de um negociador.
- Definir as características de um negociador de sucesso.
- Observar as características do oponente para aprimorar o processo de negociação.
- Destacar as características de um negociador internacional.



Seções de estudo

Seção 1 Quais as características de um negociador?

Seção 2 Como identificar e caracterizar seu oponente?

Seção 3 As habilidades que um negociador deve desenvolver para o sucesso



Para início de estudo

Todos negociam a vida inteira e a todo momento, mesmo sem ter a noção de que estejam negociando.

Reconhecer um negociador é o primeiro passo para se obter resultados de sucesso quando da resolução de conflitos ou mesmo na busca por melhores resultados para sua empresa ou organização.

Assim, essa unidade é importante por destacar as características pessoais e principais que um negociador de sucesso deve ter.

Vamos ver se você se enquadra na postura de negociador?

Seção 1 – Quais as características de um negociador?

As características de um negociador perpassam por peculiaridades técnicas e comportamentais.

Ao se tratar das questões comportamentais muitas são as dificuldades: egos sobrepostos, emoções negativas, posições rígidas e extremamente competitivas, falta de simetria e poder e falta de preparo.

Para trabalhar com situações de conflito, não se pode deixar de considerar que as mesmas causam reações que envolvem o racional e o emocional do indivíduo.

Muitos são os autores que, ao longo do tempo, buscam compreender e descrever o perfil dos negociadores. Entretanto, para fins deste estudo, acompanhe a seleção de perfis de negociados enquadrados por Casse (1995 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1998):

<p>O efetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhece detalhadamente os fatos e os explora; ▪ Utiliza-se de um planejamento rigoroso e documenta todas as declarações feitas durante a negociação; ▪ Responde aos questionamentos para esclarecer pontos duvidosos e ainda fornece informações complementares; ▪ É preciso nas informações cedidas. <p>Observa-se que os negociadores efetivos mantêm seu enfoque na pesquisa e na comunicação eficaz. Mas, por vezes podem parecer insensíveis às reações emocionais e aos sentimentos da outra parte. Com isso, a probabilidade de perda de detalhes preciosos em uma negociação, mesmo com toda a informação que possui, podem ser deixados de lado.</p> <p>Às vezes os negociadores efetivos podem ainda argumentar contra os próprios membros de seu grupo (em uma negociação conjunta), enfraquecendo-o e fazendo com que ele fique susceptível ao jogo de negociações.</p> <p>Além disso, o efetivo pode ser considerado o “durão” da negociação, isto porque geralmente ele se apresenta firme e determinado, com uma meta clara a alcançar. Ele não se intimida com as pressões e mostra-se muito crítico.</p>
<p>O analítico</p>	<p>É o mais lógico e racional. Apega-se aos acontecimentos, muitas vezes mostrando-se frio e pouco comunicativo. Procura ter sempre certeza de que a estratégia planejada está sendo implementada corretamente. Sua estratégia pode ser adaptada, se for necessário, mas o analítico geralmente negocia a agenda da reunião estabelecendo as regras da mesma. É questionador e faz perguntas à outra parte com o intuito de deixar clara a racionalidade da sua posição.</p> <p>O lado negativo do negociador analítico é que ele busca demasiadamente argumentos e contra-argumentos, fazendo com que ele perca o foco inicial da negociação, isto porque a lógica não é a única resposta das negociações.</p>
<p>O relativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilita as relações entre os membros dos grupos de negociação; ▪ Estabelece boas relações com as partes; ▪ É sensível às reações dos negociadores; ▪ Examina as fraquezas do oponente. <p>Os relativos são os tipos mais calorosos de negociadores. Sempre simpáticos, pacientes e otimistas. Entretanto, não estabelece claramente seus objetivos e acabam perdendo o foco da negociação por se envolverem demasiadamente com o lado humano. Perdem a visão da estratégia traçada podendo inclusive, revelar informações vitais.</p>

Quadro 3.1 – Perfis de negociadores
 Fonte: Case (1995, apud MARTINELLI; ALMEIDA,1998).



Você se encaixa em alguma destas descrições?

Ao explorar ainda mais o perfil de um negociador, **em matéria comportamental**, pode-se ainda destacar algumas características que se deve possuir, as quais são:

- **Ética** – constitui o conjunto de valores, na maioria construtivos, que a pessoa possui desde a sua formação como o respeito ao oponente e ao objeto da negociação, a integridade e o senso de justiça e responsabilidade.
- **Empatia** – essa é uma característica que além de ser nata em muitas pessoas, pode-se desenvolver ao longo do tempo, pois abrange a paciência, a flexibilidade, e a capacidade de lidar com as diferenças.
- **Inteligência racional** – a educação formal, a capacidade de preparação e de busca contínua por aperfeiçoamento resulta na inteligência racional, adquirida pelo negociador.



Ao analisar o perfil da maioria dos negociadores, e ainda observar seus aspectos comportamentais, o que você acha que seria o ideal?

Esta pergunta é difícil de responder, entretanto, é sabido que um bom negociador deve ter as características positivas, tanto do perfil, quanto dos aspectos comportamentais. Em consonância com essa afirmação, observe as características estabelecidas por Carvalho (2006), do que vem a ser um bom negociador. Aproveite para estabelecer tais características como dicas para seu aperfeiçoamento pessoal.



Um excelente negociador deve possuir:

1. **Bom relacionamento interpessoal** – simpatia e bom humor.
2. **Boa habilidade de comunicação** – usar linguagem simples, correta e atualizada, sem exageros nem exibicionismos. É importante valorizar o ouvir mais e falar menos. Cuidar com o excesso de “franqueza” que muitas vezes está relacionada à agressividade, ao falar sem pensar.
3. **Boa postura e apresentação** – respeitar as diferenças culturais e estar adequado ao ambiente de negociação.
4. **Ser proativo** – procurar mudar e buscar soluções para os conflitos, não “aceitar as coisas como elas são” e não ser acomodado.
5. **Ser criativo** – viabilizar novas idéias, novas alternativas e soluções.
6. **Saber planejar** – ter o hábito de estabelecer objetivos, metas e traçar estratégias para alcançá-los.

Por outro lado, observe o contraponto, ou seja, o que um bom negociador não deve possuir como característica. O Sebrae estabeleceu o comportamento negativo dos negociadores brasileiros, observe:

Os Pecados do Negociador Brasileiro:

- Prende-se a detalhes e esquece o todo.
- Provoca ressentimentos explorando as fraquezas da outra parte.
- Evita o conflito, em vez de administrá-lo.
- Confiar demais em suas habilidades e queima etapas importantes de negociação.
- Improvisa muito, abusando do jogo de cintura e desprezando o planejamento.
- Não cumpre prazos ou promessas e com isso, perde credibilidade.
- Preocupa-se apenas com o seu lado.
- Ignora as diferenças e desrespeita a lógica do outro negociador.
- Trabalha com uma margem estreita.
- Não explora convenientemente o fator tempo, tornando-se impaciente.
- Assume com frequência uma postura defensiva.
- Está mais preocupado em falar do que em ouvir.
- Possui baixa flexibilidade e não costuma colocar-se no lugar do outro.
- Utiliza termos técnicos ou linguagem inacessível à outra parte.
- Não dá importância devida aos resultados da negociação.

Ao observar todos os fatores citados até o momento, você pode verificar que o perfil do negociador pode ser infinitamente discutido. O gestor ou administrador de uma empresa deve sempre buscar a melhor alternativa para suas negociações e principalmente, aprimorar suas habilidade e comportamentos. Além disso, não esquecer também que as pessoas com quem se negocia, são seres humanos e que algumas características que você possui ao negociar podem ser iguais as de seus oponentes.

Seção 2 – Como identificar e caracterizar seu oponente

Muitos estudiosos do comportamento humano têm caracterizado as pessoas em uma negociação. O processo de identificação de oponentes, por sua vez, mistura-se às características já citadas anteriormente, que um negociador deve possuir.

De qualquer forma, esta seção vem para auxiliá-lo no reconhecimento de seu negociador e ainda sugerir atitudes que devem ser tomadas.

Ao analisar seu oponente, portanto, observe:

	Efetivo	Analítico	Relativo
O Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eficiente. ■ Decidido. ■ Rápido. ■ Focado em seus objetivos. ■ Exigente. ■ Crítico. <p>Um negociador com estas características, além de ser extremamente franco, pode apresentar dificuldades de conviver com as diferenças entre as pessoas. Há também que se considerar que ele, em uma mesa de negociações tensa, possa vir a se impor perante os outros.</p>	<p>O analítico geralmente apresenta-se como o mais organizado e paciente. Entretanto, pode ser visto como uma pessoa indecisa e meticulosa, isto porque ele é o mais racional dos perfis aqui detalhados. Busca sempre a especialização e a informação, entretanto não toma decisões muito rápidas, a fim de não se arriscar além de seu limite de segurança.</p>	<p>O perfil do negociador relativo valoriza a atenção que recebe das pessoas, procurando sempre a harmonia e enfatizando as amizades. Por ser o mais prestativo de todos, é também um bom ouvinte, entretanto algumas vezes pode ser dissimulado.</p> <p>Para alguns, o perfil do relativo é de se evitar qualquer conflito. Para melhorar sua condição muitas vezes de ineficiente, é importante que ele determine claramente os objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Facilita as relações entre os membros dos grupos de negociação. ■ Estabelece boas relações com as partes. ■ É sensível às reações dos negociadores. ■ Examina as fraquezas do oponente. ■ Os relativos são os tipos mais calorosos de negociadores. Sempre simpáticos, pacientes e otimistas. Entretanto, muitas vezes sob tensão não se manifesta, ou finge concordar.
	Efetivo	Analítico	Relativo
Como negociar?	<p>Para ter sucesso em uma negociação com um Efetivo, seja direto, sem rodeios e busque otimizar seu tempo, focando nos resultados a serem atingidos na negociação. Mostre-se eficiente e valorize-o sempre que for possível, enfatizando suas qualidades.</p>	<p>Para negociar com um Analítico, utilize dados, mostre resultados de pesquisas fazendo com que ele se convença de que o que você propõe tem embasamento. Além disso, não esqueça de oferecer alternativas para que ele possa analisar e ainda não force a tomada de decisão para o momento. Não esqueça que ele precisa se sentir seguro além de necessitar de tempo para análise.</p>	<p>Para trabalhar diretamente com o perfil do Relativo, valorize e tenha um bom relacionamento, pois ele aceita bem as diferenças individuais. Com isso, explore a negociação através da satisfação dos demais, estabelecendo assistência e apoio no que for necessário, sem deixar de lado os aspectos referentes ao interesse grupal.</p>

Quadro 3.2 – Perfil dos oponentes.

Ao analisar as seções anteriores, você percebe que é relevante para o processo de negociação caracterizar o perfil de seu oponente, mas não esqueça de verificar qual seria o seu próprio perfil.



O autoconhecimento é fundamental para o estabelecimento correto de relações de negociação.

Isto porque, a busca constante de qualidade, aprimoramento e informação deve ser primordial para o bom administrador que, além das características já descritas, deve ser capaz de estabelecer novos relacionamentos, sendo um negociador facilitador.

Outra questão extremamente importante no mundo da negociação é o **fator cultural**. Ao negociar em um meio cultural diferente, não esqueça de sempre respeitar os aspectos de seu oponente, procurando conhecer melhor o meio em que ele vive. Quando do seu planejamento, antes de estabelecer as estratégias, busque conhecimentos a cerca da cultura dos demais negociadores, pois isso pode influenciar no resultado de todo o processo.

Seção 3 – As habilidades que um negociador deve desenvolver para o sucesso

O sucesso de uma negociação depende principalmente, da maneira como os negociadores a conduzem. Por isso, a necessidade de se compreender o comportamento e a forma de agir desses profissionais. Vale ressaltar ainda que quanto maior for a prática em negociação, melhor uma pessoa desenvolve suas habilidades de negociar.

Em nossa disciplina objetivamos auxiliá-lo teoricamente nas questões relativas à negociação, a fim de que você possa aplicá-las na prática. Assim, são descritas a seguir, algumas características que consideramos estritamente necessárias ao bom negociador. Observe-as e procure praticá-las.

- **Lute por seu objetivo** – nunca desista de buscar seus objetivos, por mais simples que eles possam parecer. A calma e a paciência são virtudes que devem ser desenvolvidas. Assim, não desista diante das dificuldades.

- **Identifique oportunidades** – sob circunstâncias conflituosas, não encare os problemas como ameaças, mas tente sempre procurar as oportunidades que podem surgir. Há uma história que conta que dois vendedores de calçados foram pesquisar o mercado de um país. Ao chegarem lá, viram que nenhuma pessoa usava sapatos. Um dos vendedores encarou o mercado como uma ameaça, ou seja, se ninguém usa sapatos, como vou vendê-los? Entretanto, o segundo encarou o problema como uma oportunidade de crescimento de suas vendas, pois o mercado era promissor, pois ninguém usava sapatos.
- **Aprenda com seus erros** – os erros muitas vezes não apresentam apenas o lado negativo, mas observe que eles acabam sendo sinalizadores de futuras mudanças. Certamente que aprender com os erros pode ser uma virtude que deve ser desenvolvida, principalmente a questão de aprender também com os erros dos outros. Mantenha-se antenado ao que acontece a sua volta, mas não julgue – aprenda! Quando as pessoas erram, por vezes pensamos que isso nunca irá acontecer conosco, ou mesmo que os outros são incompetentes. Por outro lado, quando erramos, buscamos justificativas e culpados. Tenha consciência e coragem de assumir suas próprias responsabilidades, pois quem faz isso demonstra ter o comando da própria vida.



Por que ocorrem tantos acidentes de automóveis? Estatísticas oficiais dos governos estaduais demonstram que muitos acontecem por imprudência do motorista que, não aprendeu com os erros dos outros...

- **Saiba ouvir e questionar** – A comunicação eficaz é essencial em um processo de negociação. Dessa forma, é importante saber ouvir as pessoas com que se negocia. Além disso, perguntas relevantes sobre o assunto, acabam demonstrando o interesse do negociador no processo como um todo. Mas não esqueça de sempre ficar atento às respostas, isto porque seus questionamentos devem ser embasados no objeto de negociação, não devendo, portanto “perguntar por perguntar”.

- **Seja flexível** – Em um processo de negociação você deve sempre buscar seu objetivo e lutar para consegui-lo, entretanto, você deve também saber quando deve abrir mão de uma vantagem. Não esqueça que você deve separar as pessoas do problema, ou seja, se você tiver problema de relacionamento com algum de seus oponentes, você deve superá-los na busca por uma negociação eficaz.
- **Cada caso é um caso** – Analise cada processo de negociação como se ele fosse único. Isto porque, além de modificar o objeto, as partes envolvidas também se modificam, lembrando que você irá negociar com pessoas. Assim, faça um planejamento para cada negociação, observando os fatores técnicos e comportamentais envolvidos. Um caso de sucesso em uma negociação anterior que você teve, nem sempre pode simbolizar que você irá sempre ter sucesso. Há várias formas de se alcançar um objetivo, analise todas e procure descobrir a melhor alternativa.
- **Seja comunicativo** – Muitas vezes a chave do sucesso em uma negociação está na forma como você expõe suas idéias e propostas. Procure inicialmente, sempre demonstrar suas idéias de forma que elas estejam de acordo com as necessidades de seu oponente – para isso, faça seu planejamento. O primeiro passo para uma comunicação eficiente é saber sobre o que está falando. Além disso, verifique que equipamentos técnicos você precisará e se for necessário, busque cursos de como falar e se apresentar melhor. Não esqueça que ser comunicativo não é sinônimo de falar muito.
- **Prepare-se** – Assim como já foi salientada a necessidade de planejamento, de busca de informações e de preparação pessoal para uma boa comunicação, não esqueça de que, se for negociar em equipe, que esta deve estar bem preparada. Assim, tanto individualmente quanto em grupo, defina os papéis de cada um e ao terminar a negociação faça um feedback: aprenda com os erros e acertos a fim de continuar desenvolvendo suas habilidades de negociador.

Em suma, o bom negociador deve ter o Controle da Situação, ou seja, consegue negociar e ainda controlar o conflito, analisando os aspectos envolvidos no processo e mantendo o foco em seu objetivo, sem deixar de considerar os interesses e os resultados almejados por todos.

Como o gerente pode despertar a “magia” dos negociadores em sua equipe de vendas?

Observe a resposta de Carlos Alberto Júlio em uma entrevista à revista Venda Mais:

“A primeira coisa é contratar as pessoas certas. Antes você ia pela afinidade da pessoa com o produto. Agora não, pois nós estamos falando que a coisa mais importante é a afinidade da pessoa com a pessoa.

O segundo elemento é o treinamento.

Número três, é como é que eu retenho uma equipe que já está treinada e capacitada? Existe o componente salário, mas tem uma coisa que eu aprendi com o Jack Welch: “o mais importante lidando com as pessoas é desafiar e recompensar. E num terceiro plano, celebrar”. É você dizer que a pessoa pode fazer e desafiá-la a fazer. E quando ela consegue você vai lá e recompensa, seja financeiramente, mas também com um abraço. Celebrar as pequenas coisas também é fundamental. A equipe tem de celebrar toda conquista (um novo cliente, nova conta etc.). Isso faz parte do rito e do ritual do ser humano. Pode ser com champanhe ou na máquina do cafezinho. Não dá para deixar passar em branco. Até porque quando as coisas não dão certo, você também não deixa passar em branco. Só tem “autoridade” para punir, quem recompensa”.

** Carlos Alberto Julio, comunicador, preside desde 2000 a HSM do Brasil, referência mundial da formação e atualização de executivos. Professor universitário e palestrante, é também o autor de vários livros.*

Agora que você acompanhou a leitura desta unidade, para praticar os novos conhecimentos, realize as atividades propostas a seguir.



Síntese

Nesta unidade você teve a oportunidade de conhecer um pouco mais sobre as características necessárias a um negociador de sucesso. Os perfis traçados, em nossos estudos, devem ser constantemente revistos, pois foram estabelecidos através de questões comportamentais observadas em pessoas que se encontravam no processo de negociação.

O autoconhecimento, além das habilidades técnicas, faz com que o gestor possa observar melhor e traçar suas metas com maior facilidade, a fim de sempre buscar seus objetivos iniciais.

O negociador de sucesso, por sua vez, está sempre buscando desenvolver habilidades tanto comportamentais, como técnicas e também de observação. Quanto mais se reconhece o oponente como um ser humano e quanto mais procurar entendê-lo, maior será a facilidade de um acordo favorável para todas as partes envolvidas.

Uma vez que você estudou os perfis do negociador, na próxima unidade o tema de estudo é a mediação e a arbitragem na resolução de conflitos. Até lá!



Atividades de autoavaliação

Leia com atenção os enunciados e realize, as atividades.

- 1) O que influencia diretamente no estabelecimento das características de um negociador?

- 2) Que tal fazer uma auto-análise para descobrir em qual dos três perfis de negociadores propostos na seção 1, você se enquadraria? Quais seriam os pontos importantes a melhorar?

UNIDADE 4

A mediação e a arbitragem na resolução de conflitos

4



Objetivos de aprendizagem

- Compreender a aplicabilidade das habilidades de negociação na resolução de conflitos.
- Verificar como a mediação e a arbitragem podem servir como um excelente instrumento na resolução de conflitos.



Seções de estudo

Seção 1 Métodos para resolução de controvérsias

Seção 2 A mediação

Seção 3 A arbitragem



Para início de estudo

Atualmente, no mundo globalizado e principalmente nas relações comerciais que estabelecemos diariamente, administrar conflitos é algo corriqueiro.

Você viu em nossos estudos, que o conflito, mesmo tendo uma conotação negativa, característica de estados de tensão, acaba viabilizando mudanças a fim de que os resultados obtidos sejam satisfatórios para as partes envolvidas.

Mas como obter resultados positivos de conflitos? Isso depende justamente da forma como negociamos o problema. Nesse contexto surge a Mediação e a Arbitragem como meios de resolução de conflitos em âmbito legal.

Você irá observar que há princípios como da autonomia e da justiça que acabam por expressar a visão das partes envolvidas no conflito e, por mais que a negociação tenha sido um esforço em busca de resultados positivos e por menos contestação que ocorra, a Mediação e a Arbitragem surgem para orientar as decisões a serem tomadas nas relações conflituosas, como instâncias superiores das decisões.

Seção 1 – Métodos para resolução de controvérsias

Além de todo o processo que envolve uma negociação, sua preparação, estratégias e planejamento, quando o assunto é resolução de conflitos não se pode deixar de verificar outras instâncias que servem para sanar os problemas entre partes controversas.

Quando o processo de negociação privada, entre as partes envolvidas em uma organização, não tem resultados de sucesso e o conflito se torna um processo litigioso, muitos gestores optam pela Mediação e pela Arbitragem.

Desta forma, observe que na resolução de um conflito, pode-se ter o seguinte ordenamento:

1. negociação;
2. conciliação/mediação;
3. arbitragem;
4. processo judicial.



A **negociação ocorre antes da mediação** e tem por objetivo buscar a harmonia das partes envolvidas.

Mas, há que se ressaltar ainda que várias instituições ligadas à resolução de conflitos no âmbito privado internacional elaboraram procedimentos específicos, que é o caso da *Alternative Dispute Resolution* – ADR. Para nossos estudos, as ADR's são importantes métodos de resolução de controvérsias.



As ADRS constituem os Sistemas Alternativos de Solução de Conflitos, em português MASCS – Métodos Alternativos de Solução de Conflitos.

Observe, no quadro a seguir, as características da Arbitragem e da ADR e algumas diferenças entre as mesmas. (RECHSTEINER, 2001, p. 19-20):

Arbitragem	ADR (<i>Alternative Dispute Resolution</i>)
Procedimento contencioso.	Procedimento cooperativo.
Delegação, em regra, para o departamento jurídico da empresa ou para um escritório de advocacia.	Concentração dentro da diretoria da empresa.
Procedimento de duração maior que 90 dias.	Procedimento concentrado e curto, normalmente não ultrapassando 90 dias.
O procedimento de instrução é completo.	Referente ao material probatório existe uma concentração ao essencial.
A função do procedimento é jurisdicional.	A função do procedimento é restrita à conciliação e mediação.
A decisão do tribunal arbitral é passível.	Caso a conciliação ou a mediação falhar, as da coisa julgada e da execução forçada partes tem ainda a possibilidade de recorrer por um tribunal estatal, a justiça estatal ou se submeter à arbitragem privada.

Quadro 4.1 – Características da Arbitragem da ADR
 Fonte: Rechsteiner (2001).

Entretanto, a utilização da ADR não acontece apenas no âmbito da arbitragem, mas também mediante negociações diretas entre as partes, sendo denominada, muitas vezes, de “conciliação”. Por outro lado, aplica-se freqüentemente o termo “mediação” quando nas negociações participam também terceiros.

Mas, algumas características indicam que a ADR acaba sendo mais vantajosa do que a arbitragem, mas o que a literatura sobre o assunto evidencia é que a arbitragem é mais citada e mais procurada, talvez porque as partes escolhem, como aplicáveis, regras e procedimentos de um tribunal arbitral institucional, apesar de muitos especialistas considerarem a ADR a representação do futuro, dado o sucesso que vem encontrando em várias instituições, empresas e também em muitos países.

Algumas referências no assunto como Walter Beat Rechsteiner (2001) acreditam que a ADR deveria ser um complemento à arbitragem, pelo seu caráter pragmático e pela sua flexibilidade.

Mas, Segundo Irineu Strenger (1998), a ADR alimenta a idéia de resolver litígios pela mediação e conciliação de maneira diferente, na qual a arbitragem figura como uma das formas, sendo ainda a ADR uma forma menos onerosa que o próprio processo de arbitragem.

Além dos métodos já mencionados e mais utilizados percebe-se que a tendência é o surgimento de novos métodos não-adversariais de solução de conflitos.

A *American Arbitration Association* – AAA, a *London Court of International Arbitration* – LCIA e a Câmara de Comércio Internacional – CCI oferecem vários serviços no que diz respeito à solução de controvérsias em que negociação, mediação, arbitragem e outras formas são utilizadas de modo alternativo.

A AAA, para familiarizar o usuário com a terminologia utilizada nos métodos para solução de controvérsias, apresenta as seguintes definições, segundo José M. Rossani Garcez (2003):

Factfinding: é feita uma análise de disputa por um terceiro, imparcial, que examina os marcos e os fatos e, então, emite um relatório que não vincula as partes e recomenda a composição.

Ombuds: um ombudsman é alguém, um “ouvidor”, que investiga a existência de conflitos determinados em algum local de trabalho ou comunidade, relatando detalhes de sua investigação e ajudando a encontrar uma composição equitativa para eles.[...].

Baseball (last-offer) Arbitration: neste método as partes devem negociar até um certo ponto do impasse e, então, cada qual, respectivamente, submeter-se a uma *oferta final* para o caso ser decidido por um árbitro.

Mini-Trial: consiste num processo estruturado, no qual executivos seniores de empresas, às vezes os próprios advogados das mesmas, ou um grupo formado pelos executivos e advogados reúnem-se na presença de um terceiro imparcial, que depois de ouvir os detalhes, apresenta uma fórmula para a composição [...].

Summary Jury Trial: um sumário do caso é apresentado pelo advogado em casos complexos perante um júri que atua na análise de fatos e circunstâncias que sirvam como aconselhamento para as partes poderem chegar a um acordo.

Partnering: processo usado na indústria de construções que reúne todas as partes – proprietários, arquitetos, contratado s, subcontratados, entre outros, com a finalidade de evitar o surgimento de disputas quando o projeto estiver em curso.

Dispute Review Board: consiste num painel constituído por três membros – selecionados pelo proprietário e pela empresa empreendedora, depois que o contrato for firmado, mas antes que surjam conflitos.

A Câmara de Comércio Internacional também administra uma série de mecanismos não-adversariais, além da mediação e arbitragem para a solução de conflitos. Conforme Jose M. Rossani Garcez (2003), alguns desses mecanismos são:

- 1) Mediação-Arbitragem (Méd-Arb): combinação de mediação e arbitragem.[...].
- 2) Facilitação: assistência dada às partes de uma controvérsia por terceiros, neutros, para ajudá-las a lidar com as divergências.
- 3) Mediação de Michigan: um painel reúne advogados das partes para chegar a um acordo.
- 4) Avaliação: avaliação não vinculatória dos méritos de uma disputa, da viabilidade dos termos propostos para o acordo.
- 5) Avaliação Neutra Precoce/Levantamento dos Fatos: um avaliador neutro se encontra com as partes na fase inicial de um caso, a fim de fazer uma avaliação confidencial da disputa.
- 6) Mini-Trial (Mini Julgamento): apresentação formalizada em prazo limitado, das partes, das posições das partes perante administradores seniores de ambos os participantes e um árbitro neutro.
- 7) Julgamento Sumário por Tribunal do Júri: adaptação do Mini-Trial, em que os casos são apresentados a um júri simulado, que toma decisões que indicam às partes a provável reação de um júri verdadeiro.
- 8) Junta de Revisão de Disputa: junta constituída no início de um contrato, particularmente no ramo da construção.

- 9) Determinação/Avaliação de Perito: procedimento através do qual uma divergência possivelmente de natureza técnica será resolvida por perito designado ou identificável.
- 10) Medialoa (*Mediation and last Offer Arbitration* – Mediação e Arbitragem de Última Oferta): mediação ao final da qual cada parte deverá apresentar sua melhor oferta; este passo é seguido de arbitragem.

Todos esses métodos têm como objetivo auxiliar as partes quanto à escolha da técnica de solução amigável mais apropriada para seu conflito.

Lembre-se que **na mediação há intervenção de um terceiro elemento, que é o mediador**. É fundamental que as partes mantenham um elo de confiança com este último, para que seja possível o desenvolvimento do processo colocando um fim no conflito.

Seção 2 – A mediação

Como você verificou na Seção 1, a mediação, além de vir logo após o processo de negociação, é um dos meios mais eficazes de resolução de conflitos por haver a necessidade eminente de se ter uma terceira pessoa participando do processo.

Segundo a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil – **CACB**, a mediação é um dos principais recursos no campo dos Métodos Alternativos de Solução de Conflitos – MASCS.

Confederação das
Associações Comerciais
e Empresariais do Brasil.
(CACB) Disponível em:
<www.cacb.org.br>.
Acesso em: 30/01/2004.



A mediação é um processo que vai além do simples conteúdo do conflito em questão, tendo como objetivo a resolução da controvérsia associada a uma transformação positiva dos relacionamentos envolvidos.

José M. Rossani Garcez (2003) considera que a mediação ocupa um lugar privilegiado, logo após a negociação. É um método não-adversarial de solução de conflitos que maior crescimento tem experimentado em todo o mundo.

Desta forma, considera-se a mediação como **um método alternativo através do qual as partes buscam chegar a um acordo para seu conflito**, fundamentado pela **autonomia da vontade das partes**, ou seja, as partes envolvidas podem estabelecer diferentes procedimentos durante o processo de mediação, bem como possuem liberdade de tomar suas próprias decisões.



Assim como o processo de negociação, a mediação busca a solução dos conflitos através da colaboração entre as partes, visando o ganha-ganha. Ela também pode ser considerada como um processo sendo que a responsabilidade das decisões, mesmo com a figura do mediador, é de responsabilidade das partes envolvidas.

Para que ocorra a mediação, as partes devem requerer a mesma para a solução de uma controvérsia junto a instituições/ organismos especializados ou até mesmo diretamente a um mediador. Uma das partes, a interessada na negociação, convida também a parte em conflito. Ao que todos aceitem, o processo de mediação identifica o conflito, o interesse das partes e o mediador, através de procedimentos e técnicas, busca conjuntamente opções de solução, sempre com vistas ao consenso ou mesmo a um acordo.

Para tanto, a preparação para o processo de mediação, segundo Harryson Luiz da Silva (2004), inicia com uma entrevista que deve cumprir os seguintes procedimentos:

- as partes deverão escrever a controvérsia e expor suas expectativas;
- as partes serão preparadas após a escolha do mediador, com a sua orientação;
- as partes devem firmar o contrato onde ficam estabelecidas a agenda de trabalho, os objetivos da mediação proposta, as regras de procedimento;

- as pessoas que as representarão, mediante procuração com poder de decisão expresso, ou as acompanharem, se for o caso;
- o lugar e o idioma da mediação, ou, se assim o desejarem, deixar a critério da instituição ou entidade organizadora do serviço;
- os custos e forma de pagamento da mediação.

O mediador

Como citado anteriormente, um dos principais fatores para o sucesso de uma Mediação é a figura do mediador.

O mediador é a pessoa nomeada por órgãos institucionais ou mesmo pelas partes em conflito que, com amplo conhecimento do processo de negociação e também cumprindo o Código de Ética estabelecido para Mediadores, busca a solução da controvérsia através do diálogo e do acordo.

O mediador deve embasar seu trabalho na autonomia da vontade das partes e também nos princípios fundamentais do direito que, conforme Harrysson Luiz da Silva (2004, p. 45) cita, são:

Imparcialidade – Não deve existir conflito de interesses ou relacionamento entre as partes e o mediador. Este, por sua vez deve compreender a realidade das partes, sem que nenhum preconceito ou valores pessoais interfiram em seu trabalho.

Credibilidade – O Mediador deve construir e manter a credibilidade perante as partes, sendo independente, franco e coerente.

Competência – Capacidade (tanto de conhecimentos sobre o assunto, quanto de ética e moral) para efetivamente mediar a controvérsia existente. Para tanto o mediador deverá ter as qualificações necessárias e somente aceitar participar do processo se realmente tiver condições para tal.

Confidencialidade – O mediador deve ser discreto pois os fatos ocorridos durante a Mediação, são sigilosos e privilegiados.

Diligência – A qualidade do processo e também o sucesso na resolução de conflitos está diretamente submetido ao cuidado e à prudência do mediador que deverá observar a aplicação de todos os princípios fundamentais, observando sempre a autonomia da vontade das partes.

Dessa forma, um mediador somente aceitará mediar um conflito com o propósito de primar pela manutenção dos princípios fundamentais com o intuito de buscar sempre a melhor resolução para o conflito. A figura do mediador, portanto, está diretamente relacionada com a confiança das partes em deixar que uma terceira pessoa auxilie diretamente no processo de resolução de seu conflito.

Todo o processo de negociação, incluindo estratégias e busca pela solução de conflitos é utilizada, profissionalmente, pela figura do Mediador que, com isso, possui várias obrigações e responsabilidades por ser uma terceira pessoa no processo, deve ser imparcial e zelar pela solução, pelo consenso e/ou pelo acordo.



Dessa forma, o processo de Mediação é concluído quando da assinatura de um termo de acordo pelas partes envolvidas.

Na próxima seção você verificará que a arbitragem também tem suas particularidades e normas para que possa ser utilizada de uma maneira harmônica, assim como a mediação.

Seção 3 – A arbitragem

Apesar de ter sido abordada de uma maneira mais intensa somente nos últimos anos, a arbitragem já existe há muito tempo.

Conforme Wilson F. Bezerra Jr (2001, p. 110):

a arbitragem é um instituto jurídico da vida internacional mais antigo. Desenvolveu-se na Grécia, porém os gregos não praticavam arbitragem com estrangeiros. Já em Roma, a arbitragem dominava a Pax Romana, que era uma paz imposta. E no período Medieval, a arbitragem foi muito utilizada devido, acima de tudo, aos esforços da Igreja.

Irineu Strenger (1998) confirma, quando menciona que “arbitragem internacional é uma instituição muito antiga. Já na idade média era o método que regulava divergências entre comerciantes.”

Mas somente agora as organizações estão tendo conhecimento das vantagens da arbitragem e de que ela é o futuro das soluções de conflitos, por ser extrajudicial, mais rápida, menos onerosa e com técnicas apuradas.



As vantagens da arbitragem são vastas, pois também consiste em um método de resolução de conflitos, e assim como a mediação é baseada na autonomia da vontade das partes, mas **sua diferença está justamente na estipulação, por parte de um árbitro, do cumprimento de sentenças.**

É importante ressaltar que existem classificações na arbitragem, a partir de diversos pontos.

Neste aspecto, Ricardo Soares Stersi dos Santos (1998) indica as seguintes classificações da arbitragem:

- a) Arbitragem voluntária ou obrigatória: voluntária é baseada na livre escolha, obrigatória advém de imposição da lei.
- b) Arbitragem *ad hoc* ou institucional: *ad hoc* estabelecida e organizada pelas partes, institucional as regras são estabelecidas por uma instituição pública ou privada.
- c) Arbitragem de direito ou de equidade: de direito o árbitro só decide o litígio fundamental em regras de direito positivo que podem ser escolhidas pelas partes, de equidade o árbitro decide o conflito fundado no seu sentimento de justiça para o caso concreto.
- d) Arbitragem formal e informal: formal é estabelecida e regulada pela ordem jurídica, informal adota livre, e por isso, não desencadeia, em regra, os efeitos jurídicos produzidos na arbitragem formal.
- e) Arbitragem nacional e internacional: nacional inexistem elementos relevantes conectados à outra ordem jurídica estrangeira, internacional por outro lado, pode ser caracterizada justamente pela existência de um elemento relevante de extraterritorialidade.

José M. Rossani Garcez (2003) afirma que na arbitragem *ad hoc* as partes podem ajustar a solução arbitral de suas controvérsias através de metodologia própria, criada ou adotada livremente entre elas em decorrência de suas necessidades ou peculiaridades que desejem imprimir a este mecanismo.

Conforme mencionado anteriormente, seja ela nacional ou internacional, voluntária ou obrigatória, formal ou informal, a arbitragem é uma forma de solução de conflitos mais simples e objetiva.

Vantagens da arbitragem na solução de conflitos

Segundo Elaine Cristina Vilela Borges (2007), inúmeras são as vantagens da Arbitragem. Observe-as:

- **Prazo** – a solução do conflito é resolvida dentro do prazo estipulado pelas partes, o que denota rapidez necessária, principalmente quando se trata de transações comerciais;
- **Custo** – em função da rapidez, há uma redução considerável nos custos da resolução do conflito, se comparado aos processos judiciais normais;
- **Justiça** – arbitragem, no âmbito privado, acabou institucionalizando um sistema de justiça privada, dentro do sistema de justiça pública, tendo sempre uma terceira pessoa, escolhida pelas partes envolvidas, para decidir o conflito estabelecido.
- **Livre Negociação** – as partes envolvidas no conflito podem optar por resolvê-lo através da arbitragem e não através de procedimento judicial tradicional – sua escolha é livre. Isso ocorre com maior facilidade uma vez que as partes observem o método a ser utilizado, levando em conta seus interesses pessoais e as vantagens que terão ao optar pela arbitragem. Verifica-se, então que um dos principais fatores nesse procedimento é justamente a **autonomia da vontade das partes**.
- **Sentença** – o arbitro irá definir o conflito. Com isso ele aplicará uma sentença e a mesma não precisa ser homologada pelo Poder Judiciário, ou seja, ela é irrecurável. Essa sentença também não pode ser impugnada e da mesma forma não se pode impugná-la através de recursos no judiciário.
- **Sigilo** – geralmente é de interesse das partes que o conflito seja mantido em segredo, evitando-se que o público conheça o conteúdo da controvérsia.

- **Árbitros** – a especialização dos árbitros na matéria em conflito favorece sua resolução, destacando que ele possui maior conhecimento para decidir com segurança e rapidez e aplicar a sentença.

Elaine Cristina Vilela Borges (2007, p.2) ainda comenta:

A sentença arbitral consistirá um título executivo judicial que poderá ser executado pelas vias judiciais, caso o devedor não cumpra voluntariamente a obrigação. Se o vencido tiver alguma razão para anular essa decisão em caso de descumprimento do contido na lei 9307/96 poderá argüir a nulidade nos próprios embargos do devedor conforme estabelece o artigo 33, parágrafo 3.o, ou então por meio de ação de nulidade; em qualquer hipótese, trata-se de ação autônoma de impugnação, sem afetar a exeqüibilidade do título.

Para tanto, os empresários devem optar, ao firmar um contrato comercial, pela instauração da arbitragem, incluindo no mesmo uma cláusula compromissória específica. Vale ressaltar que essa cláusula indicando que os problemas que possam surgir sejam definidos no âmbito da arbitragem seja bem clara e com regras definidas.

Dessa forma a arbitragem surge no âmbito empresarial como meio facilitador de suas controvérsias, evitando questões burocráticas, custos relativos a processos judiciais e apresentando-se como uma via de cooperação entre a empresa e seus fornecedores ou clientes.

A arbitragem internacional

A arbitragem internacional vem merecendo atenção devido ao grande fluxo e crescimento das negociações internacionais e pelo fato de as mesmas serem muito complexas, envolvendo países distintos, gerando com isto a necessidade de um instituto jurídico fora do Poder Judiciário, voltado principalmente para a solução de conflitos comerciais entre os países, de uma forma mais harmonizada.

Devido às dificuldades em estabelecerem-se regras harmônicas e pertinentes a todos os Estados, a arbitragem, na visão

internacional, é apresentada de forma generalizada, agrupando vários comandos normativos de vários sistemas diferentes.

Na realidade, a arbitragem corresponde a um período mais crítico do conflito, quando as partes já não podem chegar a um consenso amigável, nem por via das negociações diretas, nem através da mediação.

A definição de arbitragem internacional está bem delineada na lei-modelo da UNCITRAL – *United Nations Commission for International Trade Law*, (1985, p. 375), nos seguintes termos:

Uma arbitragem é internacional se:

as partes, numa convenção de arbitragem tiverem, no momento da conclusão desta Convenção, o seu estabelecimento em estados diferentes;

um dos lugares a seguir referidos estiver situado fora do Estado no qual as partes têm o seu estabelecimento;

o lugar da arbitragem estiver fixado na Convenção de arbitragem ou for determinável de acordo com estas;

qualquer lugar onde deve ser executada uma parte substancial das obrigações resultantes da relação comercial ou o lugar com o qual o objeto do litígio se ache mais estreitamente conexo;

as partes tiverem convencionado expressamente que o objeto da Convenção de arbitragem tem conexão com mais de um país.

O árbitro

A figura do árbitro nos processos de arbitragem é de suma importância, conseqüentemente, é necessário que ele seja qualificado profissional e pessoalmente, pois a função envolve ética, sigilo, idoneidade, entre outras qualidades. Além disso, o árbitro é uma terceira pessoa, que entra em um conflito para solucioná-lo.

Com relação às qualidades pessoais do árbitro, Adriana N. Pucci (1998, p. 112) é da opinião que “a seriedade e a idoneidade moral e

profissional dos árbitros garantem e prolongam a confiança que as partes de uma controvérsia depositam no instituto de arbitragem”.

Dentro da conduta do árbitro, ressalta-se a importância da imparcialidade, da independência e da neutralidade em relação às partes. Caso sua conduta não apresente estas características, torna-se duvidosa a atuação do árbitro no sentido de que possa ter alguma inclinação a favor ou contra as partes.

Uma característica interessante da figura do árbitro é a de que ele não precisa ser graduado na área do Direito, conseqüentemente, abrem-se possibilidades para outros profissionais atuarem nesta área.

No entendimento de Adriana N. Pucci (1998, p. 120), “os árbitros designados pelas partes não são seus defensores. Foram escolhidos por serem pessoas de confiança, mas não para decidir a favor ou contra, senão segundo o direito ou com base na equidade”.

O árbitro é a peça fundamentalmente para a credibilidade do instituto da arbitragem e para que o processo seja conduzido dentro da ética.

Tribunal arbitral

O primeiro ato processual na arbitragem privada internacional é a constituição do tribunal arbitral. As partes podem escolher entre a instituição de um tribunal arbitral *ad hoc* e a de um tribunal arbitral institucional.

Para Walter Beat Rechsteiner (2001, p. 21-22), no Tribunal *ad hoc*, as próprias partes determinam as regras processuais a serem seguidas pelo tribunal durante o procedimento arbitral. A liberdade de decisão costuma ser ampla. Já o Tribunal institucional está representado pela arbitragem administrativa (*administered, supervised arbitration*), e o exemplo mais conhecido internacionalmente é o da Corte Internacional de Arbitragem da Câmara Internacional de Comércio de Paris.



Na arbitragem internacional vários fatores influenciam sua viabilidade, um deles é a legislação sobre a arbitragem, que será a do país que sedia o tribunal arbitral, podendo favorecer ou dificultar o trabalho da arbitragem, pois decide sobre sua própria jurisdição e competência.

A escolha de tribunais institucionais geralmente se dá por meio de cláusulas-padrão, aconselhadas por uma instituição, como a Câmara de Comércio Internacional de Paris ou a *American Arbitration Association*. Além disso, é importante que as partes tenham conhecimento das características do tribunal arbitral e o estatal.

O tribunal arbitral prova que as vantagens da arbitragem procedem e a tendência é a de que, cada vez mais, o setor privado procure esta instituição.



Síntese

É extremamente importante conhecermos os processos de resolução de conflitos. Nesta unidade você teve a oportunidade de saber um pouco mais sobre a Mediação e a Arbitragem.

Atualmente, a agilidade, a flexibilidade e a autonomia da vontade das partes são primordiais para que se tenha um conflito solucionado com sucesso.

O papel da Mediação e da Arbitragem como meios eficazes de resolução de controvérsias aparece, principalmente por estabelecer uma relação com uma terceira pessoa que atua nesse processo a fim de buscar a melhor opção em busca de um acordo.



Atividades de autoavaliação

Leia atentamente as questões propostas e responda as atividades propostas.

- 1) Qual a diferença fundamental existente entre a Mediação e a Arbitragem?

- 2) Explique as vantagens existentes na Arbitragem.

- 3) Qual a importância do árbitro e do mediador na resolução de um conflito?



Saiba mais

BEZERRA JUNIOR, Wilson Fernandes. **Arbitragem comercial no direito de integração**, São Paulo, ed.Aduaneiras, 2001.

PUCCI, Adriana Noemi. O árbitro na Arbitragem Internacional. Princípios éticos. In: PUCCI, Adriana Noemi. **Arbitragem Comercial Internacional**. São Paulo: LTr, 1998.

RECHSTEINER, Walter Beat. **Arbitragem Privada Internacional no Brasil**. 2. ed. Revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Revista dos Tribunais. 2001.

UNIDADE 5

Negociação internacional

5



Objetivos de aprendizagem

- Entender aspectos básicos de uma negociação internacional, levando em consideração fatores culturais de diversos países do globo.



Seções de estudo

- Seção 1** O negociador internacional e o planejamento de uma viagem internacional
- Seção 2** Diferenças culturais nas negociações internacionais



Para início de estudo

Você terá a oportunidade de estudar, nesta unidade, aspectos relacionados com o negociador internacional, que é figura de grande importância dentro de uma negociação internacional. Poderá observar, também, dicas de uma viagem de negócios internacionais, que em um primeiro momento pode parecer fácil de planejar e executar, mas lembre-se que são os pequenos detalhes que fazem a diferença no tempo e nos custos.

Você estudará, também, sobre fatores culturais que influenciam o processo de negociação, tais como o uso do tempo, as relações entre o estilo individual e coletivo da negociação, além das diferenças culturais de alguns países.

Seção 1 – O negociador internacional e o planejamento de uma viagem internacional

Você estudou sobre o negociador e talvez esteja pensando que um negociador sempre será um negociador, aqui no Brasil ou qualquer lugar no mundo, não é mesmo?

Entretanto, o negociador internacional, conhecido no Brasil como *Trader* ou *Area Manager*, precisa ter algumas habilidades a mais, como, por exemplo, o domínio de vários idiomas.

Em função dessas diferenças, nesta seção você vai estudar sobre o negociador internacional, como planejar uma viagem de negócios internacional e as diferenças culturais nas negociações.



A negociação internacional tem uma grande margem de interpretação, porém, uma das definições mais utilizadas é a de um método, em que de um lado há um país com interesse de compra e do outro, de venda.

Na opinião de Acuff (2004), negociação é um processo de comunicação de mão-dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes.

Existem vários conceitos a respeito, mas o negociador, figura tão importante em uma negociação, é o elemento chave entre a empresa e o cliente, e suas habilidades são fatores essenciais para o sucesso da negociação.

Mas quais seriam as habilidades do negociador internacional? Existe um perfil ideal?

Na verdade, o negociador deve ter várias habilidades e perfis.

Uma das habilidades está relacionada diretamente com a comunicação, pois se comunicar não é tarefa fácil e tratando-se de comunicação em outros idiomas o desafio é bem maior. Quando as partes falam línguas diferentes, pode haver erros na interpretação, por isso o idioma é fundamental. E já que estamos falando das Américas, o inglês e o espanhol devem ser falados com fluência, e dependendo do produto e do continente que irá negociar, serão necessários, ainda, outros idiomas.



Lembre que há regiões no Canadá que falam somente francês, bem como algumas ilhas do Caribe.

Martinelli (2004, p.145) consegue transmitir exatamente o que é um negociador internacional hábil e culto:

Um negociador bem preparado para o ambiente global é aquele que agrada a outra parte, consolida parcerias, que ao fazer negócios nos Estados Unidos, por exemplo, elogiará o país, sempre em inglês, fará comentários sobre algum jogo de basquete; quando vier ao Brasil, fará elogios à seleção de futebol, pedirá uma “caipirinha” no restaurante e, quando chegar ao Uruguai, estará tomando um chimarrão. Tal executivo deve adaptar-se a qualquer realidade, entendê-la e buscar o melhor proveito dessa situação.

A nova realidade exige do negociador um perfil flexível, para assimilar as mudanças com facilidade, criativo e com conhecimentos em várias áreas tais como: financeira, *marketing*, entre outras.

Procure observar a seguir o perfil do executivo de exportação no ponto de vista de Minervini (2001), que é um experiente negociador internacional.

- Alto nível cultural.
- Ter sensibilidade para tratar das diferenças culturais.
- Criativo e inovador: suas principais características.
- Hábil negociador em várias culturas.
- Domínio de idiomas estrangeiros.
- Visão global dos negócios.
- Ótima formação acadêmica.
- Acostumado ao risco.
- Pensar e atuar como empresário, não como funcionário (capacidade de atuar como autônomo).
- Capacidade de liderança.
- Conhecimento do mercado e produto.
- Rigorosa seriedade comercial.
- Alto sentido do controle e da coordenação.
- Flexibilidade.
- Grande conhecedor da comunicação.
- Disponível a aprender durante toda a vida.
- Conhecedor de contratos internacionais.
- Conhecimento da mecânica de *import-export* (procedimentos administrativos).
- Muitíssima diplomacia.
- Especialista em informática.
- Experiência internacional.
- Conhecedor de finanças internacionais e logística.
- Continuamente envolvido com processos de treinamento.
- Profundo conhecedor da metodologia de alianças, *joint ventures*.
- Muito motivado.
- Saúde e força de vontade de aço.

Quadro 5.1 – Perfil do executivo de exportação
Fonte: Minervini (2001, p.289).

A globalização requer também do negociador habilidades para tratar com comerciantes de outras culturas, com economias globais e pensamentos transnacionais.

Por isso, saber como está o clima da negociação e confiança são fatores essenciais da negociação. E tratando-se de outra cultura, podem ser fatores cruciais para o sucesso ou não! Você deve saber sentir a atmosfera daquele momento.

Você deve ter claro que os negócios irão fluir melhor, com maior rapidez e identificar-se-ão oportunidades mais facilmente se houver confiança mútua e uma atmosfera agradável.

Mas voltando ao perfil do negociador internacional, outro aspecto necessário é ser um bom administrador do tempo, e você deve concordar que esta é uma tarefa difícil!

Você pode pensar que todos nós temos essa tarefa e a cada dia parece ficar mais difícil administrar o tempo.



Mas o negociador internacional tem que administrar o tempo conforme fusos horários e saber, por exemplo, fazer um planejamento de viagem eficiente para que não ocorram imprevistos e erros, pois nos dois casos, haverá custos e este é outro fator importante a ser observado em uma viagem de negócios internacionais. A viagem deve ser produtiva e não onerosa para empresa.

Para Martinelli (2004, p. 144), a administração do tempo é uma prática complicada, mas que deve ser levada muito a sério pelos negociadores. O tempo é um fator que pode ser favorável ou desfavorável ao negociador: se ele tiver tempo de sobra, suas chances de barganhar são maiores, mas, se não dispuser de tempo e a outra parte perceber, poderá usar isso como ferramenta de ataque para obter a melhor barganha.

E você, teria condições de fazer um roteiro de uma viagem internacional? Provavelmente sim, não é mesmo? Mas será que você pensou em tudo? No tempo inclusive? Tem certeza?



Descreva nas linhas a seguir um exemplo de roteiro, seguindo os passos estudados até aqui. Depois de descrever seu roteiro, continue seu estudo para ver como você está se saindo.

Procure, agora, analisar os aspectos a seguir comparando-os com seu roteiro “imaginário”.

Definir destinos e datas

Destinos: é sempre importante planejar os destinos com eficiência, sempre observando os custos e evitando vaivens desnecessários.

Lembre-se que, dependendo do continente, vale a pena visitar vários países em função do custo. Caso sua viagem aos Estados Unidos não seja muita longa, você poderá aproveitar e ir ao Canadá, ao Caribe ou à América Central, pois tratando-se de custos poderá valer a pena.

Mas você poderá fazer uma viagem somente à América Central, neste caso deve-se analisar se o mais viável financeiramente é viajar para vários países do continente.

Com relação a reservas e confirmação de passagens, é importante estar informado sobre as práticas de reservas nos países a serem visitados, pois as mesmas podem variar dependendo do destino. E aqui entra a questão do tempo.



A que horas a reunião precisa ser finalizada para que você possa chegar ao aeroporto em tempo de pegar seu voo tranquilamente, sem atropelos?

Lembre-se, a palavra de ordem aqui é “planejar”!

Datas: deve-se ter uma atenção especial nos dias festivos, feriados longos e férias. Lembre-se que é uma viagem de negócios e o negociador não pode se dar ao luxo de ficar alguns dias esperando por seu cliente.

Observe o término do ano fiscal do país que irá visitar. Nos Estados Unidos, por exemplo, o ano fiscal termina entre julho/agosto e início de setembro. Nessa época, os clientes evitam fazer pedidos, pois estão ainda analisando seu inventário e fechando o balanço.

Já no Oriente Médio, o fim de semana oficial começa nas quintas e sextas-feiras. E no mês do Ramadã, os centros comerciais ficam vazios.

Outro aspecto com relação às datas são os dias de saída e chegada. Procure sair preferencialmente em uma sexta-feira ou um sábado podendo, assim, descansar no domingo e iniciar a semana mais adaptado ao fuso horário.

Durante a viagem, a transferência de lugares deve ocorrer nos finais de semana ou final do dia. E as chegadas também deverão ocorrer no final de semana, assim, pode-se descansar.

As questões dos fusos horários são muito sérias, sem contar a duração da viagem, esperas nos aeroportos, controle de imigração, entre outros.

Sobre essa questão, Carnier (2000, p. 135) afirma que:

Durante um vôo internacional, os passageiros geralmente passam pelo menos por 6 e até a 10 zonas de tempo (fusos horários) de tal forma que o ritmo natural do corpo não consegue automaticamente se sincronizar com o novo conceito de horário existente no local de destino. Este fenômeno, conhecido como *jet lag*, demonstra claramente sintomas típicos do descompasso entre o nosso “relógio biológico” e o novo ambiente que encontramos ao desembarcamos no ponto final de nossa viagem.

Em função dos fusos horários, o organismo necessita de uma adaptação e o final de semana é a melhor opção para se recompor fisicamente.

Vistos de entrada e vacinas requeridas

Providenciar o(s) visto(s) com antecedência, bem como as vacinas exigidas para a entrada em determinados países e ficar atento às exigências de entrada no país que será visitado é fundamental. O cuidado deve ser redobrado caso o negociador vá visitar vários países.

Reservas de hotel

Deve-se ter muita atenção na escolha do hotel.



Alguns aspectos fundamentais devem ser observados como, por exemplo: os norte-americanos e canadenses gostam de negociar no café da manhã, no hotel que você estará hospedado, logo, há necessidade de um hotel que ofereça esse tipo de serviço. Além disto, às vezes precisa-se de uma sala para reuniões e não é qualquer hotel que tem essa disponibilidade.

Não esqueça que esta é uma viagem de negócios e tudo irá contar a favor ou não da imagem da empresa.

Outro aspecto é a localização: dê preferência ao bairro ou local em que irá atuar, assim, os custos com transporte e o tempo de locomoção podem ser reduzidos.



Tenha certeza de que a reserva do hotel estará garantida no caso de possíveis atrasos na sua chegada!

Material de trabalho

Solicite as **amostras** ao departamento responsável, com antecedência. Lembre-se que você estudou na disciplina de Feiras Internacionais que amostras não têm valor comercial, conseqüentemente, é necessário levar uma fatura *pro forma*,

em seu nome, informando que o material é para divulgação no exterior, assim evitam-se problemas nas alfândegas.



Você lembra do documento que se preenche no avião antes de desembarcar no país de destino? Ele chama-se formalidades alfandegárias. Nele, você deve informar que possui amostras sem valor comercial e, por conta disso, no desembarque ir para o portão “declarar”.

Com este procedimento, você evitará muitos aborrecimentos, tais como ter que deixar suas amostras ou pagar uma “taxa” absurda para os fiscais o liberarem.

Não esqueça, também, de incluir em sua bagagem **catálogos** dos produtos e **folders** da empresa, mesmo que a empresa possua um *site* contendo todas essas informações.

Carnier (2000, p. 138) informa que a apresentação de ilustrações sobre o produto e a empresa poderá abrir muitas portas e gerar oportunidades de discussão sobre detalhes comparativos entre o produto em promoção e a concorrência. É muito importante, também, levar a **documentação técnica** do produto, pois seu futuro cliente, com certeza, irá solicitá-lo. O produto precisa estar dentro dos padrões internacionais exigidos por aquele país, caso contrário as chances de concretizar negócios serão mínimas.

A **lista de preço** é outro componente da negociação, lembre-se que deve ser bem elaborada, contendo todas as informações necessárias acerca do produto.

A lista de preço permite ao cliente saber naquele momento, se o produto tem preços competitivos ou não. Lembre-se de pesquisar as opções de frete e as taxas de importação daquele país.

Os **brindes** são agrados simpáticos, mas cuidado com as diferenças culturais, na dúvida não os leve. Evite também brindes pesados e grandes que podem gerar excesso de bagagem.

Um contato comercial sem **cartões de visita** não é nada agradável, melhor pecar por excesso e levar a mais. O cartão de visita do negociador internacional deve ser em inglês ou outro idioma que mais lhe convier naquele momento.

Mesmo que você domine o idioma daquele país, é aconselhável levar um **dicionário de bolso**, sempre há um termo ou uma palavra que requerem tradução.

Carnier (2000, p. 141) cita um excelente exemplo, observe.



Em uma viagem de negócios para a Suécia, um executivo brasileiro poderá conduzir a negociação em inglês; entretanto, será necessário ter o auxílio de um pequeno dicionário do idioma nativo para poder esclarecer alguma dúvida na rua, em uma loja etc.

Fotos

Caso haja alguma mudança em sua viagem e você aproveite para seguir para outro país para o qual não tem o visto, irá precisar de fotos.

Carteira de motorista internacional

O negociador internacional deverá obter carteira internacional de motorista, caso contrário, precisará levar a carteira de motorista brasileira para poder alugar um carro.

Medicamentos

Observe o exemplo de Carnier (2000, p.142), que relata bem o que pode ocorrer com um negociador internacional:



“Imaginem uma dor de dente, às três horas da manhã, em um hotel distante 150 km da capital de um pequeno país africano que está sob o regime de toque de recolher vigente entre dez da noite e seis horas da manhã!”

Este não é um exemplo comum, mas o negociador deve estar preparado para situações emergenciais e ter na sua bagagem certos medicamentos para os primeiros socorros, pois nosso organismo nem sempre está preparado para temperos exóticos ou água sem tratamento.

Roteiro de viagem

Antes da viagem, o negociador deverá deixar um roteiro na empresa. Este roteiro deve conter todas as informações necessárias para que o negociador possa ser localizado a qualquer hora em qualquer país. Também deverá conter informações de todos os hotéis e as respectivas datas de chegada e saída, além das informações de datas e locais de suas reuniões.

Prestação de contas

Normalmente, as prestações de contas são elaboradas em dólares americanos, e as empresas exigem o comprovante das despesas, por isso, guarde todos os recibos e/ou notas.

Parece tarefa fácil, mas juntamente com todos os detalhes mencionados acima o negociador terá que ficar atento para qualquer eventual mudança, às vezes, os clientes mudam na última hora as datas e/ou horário da reunião, resultando na mudança de todo o roteiro.

Para finalizar e você ter a certeza de que não esquecerá de nada na sua próxima viagem de negócios, observe a seguir um *check list* de uma viagem de negócios. Você poderá observar que sempre tem um item a mais para lembrar.

- Informe-se sobre as diferenças culturais.
- Muito cuidado com as formalidades de ingresso no país, como visto de entrada, moeda estrangeira, amostras do produto.
- Verifique se sua viagem pode coincidir com uma feira no setor.
- Procure chegar no país com, pelo menos, uma visão do mercado e conhecendo dados sobre o setor.
- Procure organizar sua viagem com um programa de trabalho planejado por alguma instituição do país que vai visitar (câmaras de comércio, bancos, etc.).
- Conhecimento do idioma local (domine pelo menos a terminologia da área de negócios).
- Leve uma completa documentação da sua empresa (certificados de teste de laboratórios).
- É melhor investir um dia ou mais na programação da sua viagem, quando você ainda está no seu escritório, do que gastar um dia no exterior por falta de programação. O custo é muito menor!
- Conheça os costumes de compra do cliente local.
- Quando mudar de hemisfério, cuidado com o período em que são realizadas as compras de estação.
- Procure saber as datas das festividades e das férias.
- Viaje sempre com uma agenda de encontros confirmada, prepare-se com muita antecedência.
- Procure otimizar o itinerário da viagem, para que seja o mais econômica possível.
- Obedeça estritamente as datas e horários combinados.

Quadro 5.2 – Dicas para uma viagem de negócios
Fonte: Minervini (2001, p.163).

Antes de realizar negócios internacionais, lembre-se das dicas estudadas até aqui e bons negócios! Dando continuidade ao seu estudo, na próxima seção você vai estudar sobre as diferenças culturais nas negociações.

Seção 2 – Diferenças culturais nas negociações internacionais

Você irá estudar, nesta seção, detalhes sobre fatores culturais que influenciam o processo de negociação, tais como o uso do tempo, do nome, da saudação, entre outros além das diferenças culturais de alguns países das Américas e como podem influenciar a empresa na maneira de ingressar no mercado.

É importante que o negociador internacional tome consciência de que as diferenças culturais podem ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. O sucesso advém de uma consciência clara de como as outras pessoas pensam e agem no estabelecimento de relações de negócios. Sendo assim, os negociadores devem estar sintonizados para onde se manifestam as diferenças culturais e quais os seus efeitos no processo de negociação.

Para Soares (2004, p. 202), a cultura começa a fazer parte da história do indivíduo a partir do seu nascimento, norteador sua experiência individual e sua socialização. A percepção dos padrões culturais, entretanto, só torna-se clara quando defrontada com outras culturas diferentes. O mesmo ocorre com as empresas que resolvem expandir a venda de seus produtos para o mercado internacional, quando começa um processo de adaptação da empresa e dos seus profissionais a outras culturas.

Minervini (2001, p. 101) informa que mais de 50% dos negócios internacionais não são concluídos pelo desconhecimento das diferenças culturais.

O autor ainda indica os principais aspectos culturais que devem ser observados antes de uma negociação, ou melhor, antes, bem antes, na preparação da sua viagem. Observe alguns dos itens mencionados pelo autor.

a) Tempo

O tempo de uma reunião muda de país para país. Uma reunião com americanos não levará mais do que 1 hora: isto já não ocorre nos países latinos, nos quais a reunião continua na hora do almoço.

E o que fazer quando um país como a China demora dias para concluir uma negociação, se concluir?

A questão de tempo pode significar, além do citado, a pontualidade nas reuniões. Por isso, independentemente do país, procure sempre chegar no hora marcada!

b) Saudação

Procure observar que a frieza dos americanos não permite abraços, mas isto não seria considerado uma gafe nos países latinos. Na dúvida, use o bom senso e siga o anfitrião.

c) Uso do primeiro nome

Muita atenção! Os chilenos, por exemplo, são formais, e os diretores e presidentes das empresas apreciam ser chamados de *Don*.

O americano prefere o *Mr.*, e o Uruguaio, seu título acadêmico antes do nome, “licenciado” é o mais comum.

d) Linguagem corporal

As mensagens chegam através do corpo, e um negociador deve estar atento para entendê-las.

Os latinos, em uma conversação, podem até tocar um ao outro, o que já não ocorre com o americano, que gosta de manter distância.

e) Idiomas

Devem ser analisados dois aspectos na questão do idioma. O primeiro é o conhecimento dos idiomas, item fundamental para o negociador internacional. Fica difícil negociar através de tradutores, sem contar que, quanto mais idiomas o negociador falar mais oportunidades de emprego terá.

A outra questão é que a falta do domínio no idioma pode fazer com que gafes sejam cometidas, tanto em uma propaganda, como em uma conversação. Dependendo a gafe, você poderá comprometer uma negociação.

Martinelli (2004, p. 62-63) confirma a questão do idioma, quando informa que há dois problemas que podem afetar as comunicações entre diferentes culturas: traduções entre as línguas e a língua com suas questões de nacionalismo. Tanto palavras como símbolos podem tornar-se barreiras sérias ou podem, ainda, ser responsáveis por dificuldades na comunicação ou mal entendidos, em casos em que seu significado geral não seja totalmente dominado e absorvido pela outra parte.

Os exemplos citados anteriormente são apenas algumas diferenças culturais que devem ser observadas, mas diferenças culturais são um assunto muito complexo. Por isso, quanto mais você entender, maior suas chances de obter sucesso em uma negociação.



Segundo Martinelli (2004, p.29), alguns fracassos de investidas em mercados novos ocorrem em função das dimensões desses novos mercados, sobretudo quando se pensa em termos futuros. Isto reforça a importância de que, mesmo operando num mercado altamente globalizado, as empresas devem analisar detalhadamente as questões culturais, políticas, econômicas, sociais e a legislação dos países nos quais pretendem ingressar, direta ou indiretamente.

A seguir, você estudará algumas diferenças culturais que podem ajudá-lo em uma negociação com países das Américas. (ACUFF, 1998, p. 241).

Negociando com a América do Norte

Estados Unidos e Canadá têm um ritmo de negociação acelerado e são exigentes nas propostas iniciais e acordos finais.

As negociações são formais, objetivas e rápidas. Uma reunião não se estende mais do que uma ou duas horas e as decisões são tomadas por gerentes de nível médio. Nesses países não se costuma dar ênfase às relações pessoais.

Estados Unidos

Os norte-americanos são profissionais altamente capacitados. Suas reuniões são objetivas, isto é, eles não perdem tempo com rodeios. Para os americanos *time is money* e eles andam em ritmo acelerado. São geralmente individualistas, e reuniões com muitas pessoas não são comuns.

Os americanos não gostam do contato físico, preferem apenas um forte aperto de mão. Como você já estudou, eles costumam negociar no café da manhã, preferencialmente no hotel em que você está hospedado.

Como, na sua maioria, são individualistas, desejam sempre ser ganhadores e suas reuniões são apenas com as pessoas de tomada de decisão.

Os americanos dificilmente falam outro idioma, significando que o negociador deve ser fluente no idioma inglês, e ignoram as diferenças culturais.

Martinelli (2004, p. 158) alerta:

O negociador norte-americano é duro, voltado sempre à ação e competição, ele possui tendência patriótica e é superficialmente amigável. Sua posição é voltada para o isolamento, e a impaciência é sua pior característica.

Minervini (2001, p. 111) informa que os americanos

[...] têm verdadeira veneração pela informação. Nos Estados Unidos há informação para tudo (portanto, se você demonstra estar desinformado em uma negociação, está a um passo do fracasso).

Mas atenção! Assuntos referente a religião e política não devem ser abordados, isto vale para qualquer país, pois são considerados temas delicados, podendo gerar algum conflito de opiniões.

Conforme Acuff (2000, p. 247), deve-se ficar atento a algumas dicas importantes para negociar com os americanos:

- marque os encontros com antecipação e chegue pontualmente;
- seja franco na comunicação;
- é importante respeitar prazos;
- as equipes de negociação não são grandes.

Canadá

Primeiramente, evite comparações entre americanos e canadenses. Lembre-se que a maioria dos canadenses fala inglês e/ou francês, por isso, o ideal do cartão de visita é estar impresso nas duas línguas.

Os canadenses são formais, por conta disto, não costumam usar o primeiro nome no contexto das negociações e o protocolo é importante, mas lembre-se que os canadenses são mais gentis do que os americanos.

Nos grandes centros urbanos, o ritmo da negociação é acelerado.

Nos encontros, o aperto de mão firme é bem-vindo, e tratando-se de mulheres, trocar beijos na face é bastante comum.

Martinelli (2004, p. 154), informa que “os canadenses são rápidos e de poucas concessões, bilíngües oficialmente e diretos, ao contrário dos latinos, dizem não sem vacilar”.

Negociando na América Latina

A América Latina tem particularidades interessantes na negociação que diferem totalmente da América do Norte. Começando pelo ritmo das negociações, elas são lentas, começam geralmente em um almoço ou café, e acaba se estendendo pelo dia inteiro.

Os latinos gostam de construir um relacionamento mais pessoal, em que há liberdade para ir jantar na casa do seu cliente. De um modo geral, são impulsivos e espontâneos, informais em suas apresentações e suas exigências iniciais são moderadas, sendo que as decisões partem sempre da diretoria.

A primeira diferença cultural entre América do Norte e América Latina é na questão de tempo. Os latinos não têm a pressa do americano, conseqüentemente, uma reunião poderá estender-se pelo dia inteiro. Uma reunião marcada para as 9 horas pode significar 9h30. A pontualidade não é rígida e a informalidade nos negócios é comum.

Outra diferença entre estes países é a comunicação. Os latinos gesticulam, usam braços e mãos, falam alto, são emotivos, enquanto os americanos ou canadenses são mais moderados, quase não usam gestos.

Os relacionamentos pessoais são essenciais na negociação, as pessoas têm prioridades.

Conforme Acuff (1999; p. 200):

Quando se negocia com um latino-americano, a necessidade de um relacionamento pessoal é de fundamental importância para que qualquer coisa possa ser realizada. A única maneira de fazer qualquer coisa na América Latina é através de um “amigo”! Ou de um “amigo do amigo”.

Argentina

O cumprimento neste país ocorre com um aperto de mão, em alguns lugares, é comum os amigos se abraçarem.

As pessoas devem ser tratadas como *Señor e Señora*.

Os argentinos possuem uma cultura similar à européia, gostam de ópera, teatro, lêem muito.

Para negociar com um argentino você deve ter paciência, pois são considerados “*muy duros*”. Mas a amizade é um elemento chave para o processo de negociação. São informais em suas negociações e gostam de interromper seu locutor o tempo inteiro, porém, são muito eficientes.

Tente sempre negociar com os diretores, pois são eles que irão decidir o negócio.

Acuff (1999, p. 204) lembra que

[...] o ideal é ser apresentado à pessoa mais importante na organização. Tratar com gerentes de nível médio consome muito tempo e é geralmente inútil. As decisões vêm de cima para baixo.

Chile

Os chilenos são formais, apreciam os títulos e tratamentos de cortesia como *Don e Doña*. Porém, lembre-se que estes tratamentos são usados com o primeiro nome.

Os chilenos se vestem de forma sofisticada, seguem as tendências européias e a melhor maneira de agradá-los é vestir-se de modo clássico.

São extremamente educados, além de ser a população latina que mais lê livros. São negociadores confiáveis e os acordos assinados são cumpridos. As parcerias são duradouras e o suborno não é tolerado.

Os jantares normalmente têm um caráter mais social, não são alvos de negócios.

Martinelli (2004, p. 155) informa que

O negociador chileno possui grande senso de humor e gosta de ser olhado nos olhos. A proximidade e intimidade das conversas pode assustá-lo. A amizade é parte integrante das negociações bem-sucedidas.

Para Acuff (2000, p. 212),

O Chile é um dos países mais prósperos da América Latina, a taxa de alfabetização é de 94%, uma das maiores na América Latina. O ambiente de negócios é moderno, com seus especialistas e investimentos integrados no mercado internacional.

Colômbia

Neste país, o aperto de mão é o mais freqüente nos encontros de negócios.

Os colombianos são gentis e formais e recebem bem as mulheres de negócios. Porém, lembre-se de dirigir-se às pessoas pelo título.

Acuff (1999, p. 213) informa que “as pessoas têm dois sobrenomes: o último sobrenome é o da mãe, e o do meio, que é o sobrenome oficial, é do pai. Portanto, Pedro Muñoz Gómez é o Sr. Muñoz”.

Prepare-se para longas discussões, que às vezes são acompanhadas de um café forte colombiano, pois as negociações têm ritmo lento. O almoço gira em torno das 12h às 14h.

Ao contrário dos americanos, os colombianos não têm pressa para negociar. Geralmente, quem está à frente das negociações é o presidente, dono da empresa.

Obtenha um acordo por escrito que resuma os aspectos principais dos pontos combinados. Geralmente, os contratos são bastante longos e detalhados.

Costa Rica

Assim como em outros países latinos, os costarriquenhos também apreciam os títulos acompanhados do primeiro nome. O primeiro nome é usado somente entre amigos e colegas.

A saudação é com um aperto de mão, e as mulheres beijam-se nas faces.

É comum as pessoas ficarem fisicamente muito próximas ao conversar.

Procure alguém que possa apresentá-lo e apadrinhá-lo, pois o caminho será mais fácil.

Os costarriquenhos são apelidados de *ticos* por outros centro-americanos (e eles mesmos também usam este apelido), as mulheres são *ticas*.

Marque encontro com antecipação e confirme-o antes de chegar, seja pontual e esteja bem preparado e organizado, pois as reuniões de negócios são bastante formais. Inclusive, evite tirar seu paletó durante as reuniões. E prepare-se, pois você precisará de várias viagens antes de finalizar o acordo.

Lembre-se que a Costa Rica possui um dos melhores sistemas de saúde e de educação da América Latina. A taxa de alfabetização é de 93%.

México

Como na maioria dos países latinos, os mexicanos dão muita ênfase às relações pessoais nas negociações. Nos encontros de negócios, dê a mão quando for apresentado pela primeira vez. Abraços são somente para os amigos e as mulheres beijam-se na face.

Os primeiros nomes só são usados quando você conhece bem a pessoa, caso contrário, *Señor*, *Señora* e *Señorita* devem ser usados.

Atrasos para chegar à reunião são considerados normais e não é necessário ter uma pauta formal para o encontro.

Os mexicanos são expressivos na comunicação verbal e, neste caso, vozes elevadas são normais.

Eles gostam de barganhar, por isso é importante deixar espaço para concessões posteriores.

Por serem amáveis, os mexicanos dificilmente dizem **não**.

As mulheres de negócios devem se esforçar para serem aceitas no mundo dos negócios. Neste caso, devem ser cordiais, porém firmes.

Os horários das refeições são diferentes, o café da manhã é até às 13h, e o almoço das 14h às 16h. Tenha cuidado com os temperos mexicanos, vá com calma! E lembre-se, não beba água da torneira, prefira água engarrafada para evitar problemas.

Peru

Homens e mulheres se cumprimentam dando a mão. Os homens peruanos cumprimentam os amigos próximos com um abraço. Os títulos profissionais são usados com o sobrenome e deve-se usar o título profissional da pessoa quando for apresentada em público.

Como todo latino, os peruanos gesticulam muito nas conversas e o ritmo das negociações é bem descontraído.

Marque suas reuniões com antecedência e, de preferência, no período matutino, pois há possibilidade de ocorrer um almoço e a reunião estender-se até a tarde.

Acuff (1998, p. 230) informa que se deve ser cortês quando houver desacordos, ou seja, as diferenças devem ser expressas de forma positiva. Por exemplo, seria muito melhor dizer “Poderíamos fazer o seguinte...”, em vez de: “Não podemos fazer isso”..

Os acordos com seus parceiros peruanos devem especificar bem os prazos de entrega, bem como termos de pagamentos. Lembre-se que o Peru tem uma das jornadas de trabalho semanal mais longas da América –Latina, e os negócios estão abertos inclusive aos sábados.

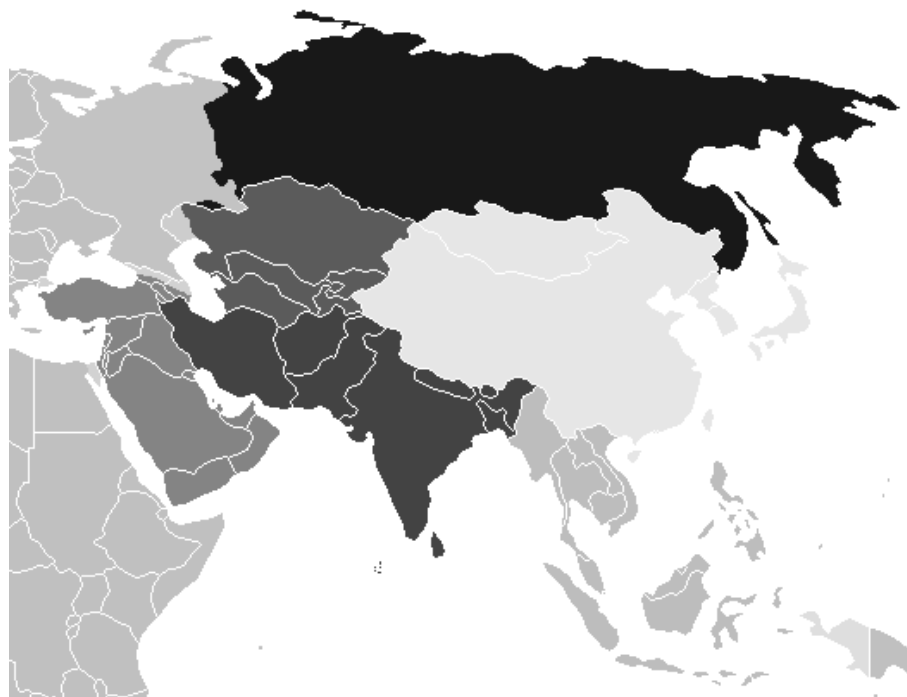
Você já escutou algo sobre BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China)? que seriam potências mundiais em 2050? Quanto ao Brasil e à Rússia, não há tanta certeza, mas o futuro, pelo menos visto pelos *experts* da globalização, pertence à Índia e à China.

Então, que tal fazermos uma viagem mais longa e estudar características de alguns mercados com culturas milenares? Após essa, leitura você vai concordar que o negociador internacional precisa ter algumas habilidades a mais para atuar no mercado externo. precisa ter algumas habilidades a mais para atuar no mercado externo.

Negociando com a Ásia Setentrional (Federação Russa)

Observe a figura a seguir. A Ásia é o maior continente do mundo e, por sua extensão, possui algumas subdivisões.

Para visualizar este mapa colorido, acesse o arquivo em PDF desta Unidade na Mídia-teca.



- Ásia Setentrional
- Ásia Central
- Ásia Ocidental
- Ásia Meridional
- Ásia Oriental
- Sudeste da Ásia

Figura 5.1 – Ásia e suas subdivisões: critério da ONU

O Brasil está cada vez mais expandindo seus negócios no mercado russo, várias parcerias e acordos já foram firmados, inclusive acordos operacionais de crédito entre o Banco do Brasil e os principais bancos russos.

O Brasil aparece com mais destaque nas exportações para a Rússia. São exportações principalmente de açúcar, carnes e seus derivados e que enfrentam embargos fitossanitários nas de carnes, mas, ainda assim, o país consegue obter bons resultados em nossa balança comercial.

Além desta pauta de produtos, há outras oportunidades no mercado russo, como, por exemplo, o mercado de construção,

que é um dos mais dinâmicos setores da economia. Já na pauta de importação brasileira oriunda da Federação Russa, nos últimos anos compramos ferro, aço, pérolas, metais preciosos, entre outros.

A seguir, você poderá observar algumas diferenças culturais que devem ser observadas para que se tenha sucesso nas negociações com os russos. Acuff (1998, p. 185-186) destaca o seguinte sobre este assunto.

- Os russos têm reputação de serem pessoas calorosas e inteligentes, mas não de trabalhadores diligentes com iniciativa.
- Marque encontros com antecipação e seja pontual.
- Os assuntos de negócios precisam passar pelos ministérios apropriados e tramitam lentamente pelo aparelho burocrático.
- Exige-se um investimento de tempo considerável por parte dos executivos graduados da sua empresa. Os russos prezam muito a posição social e querem negociar com as autoridades. Use o título mais impressionante que sua empresa possa lhe outorgar.
- As apresentações devem se basear em dados e estar repletas de detalhes técnicos. Prepare-se para defender aspectos técnicos e normas de desempenho, particularmente de produtos de alta tecnologia. Os russos querem conhecer tudo sobre o produto que estão comprando. Considere a possibilidade de levar um especialista.
- Ao contrário das negociações em muitas outras culturas, não há necessidade de estabelecer – nem o seu interlocutor russo espera – um relacionamento pessoal de longo prazo.
- Reserve bastante espaço para negociar. As exigências iniciais dos russos costumam ser exageradas.
- Se você é o vendedor, tente descobrir se há, de fato, genuíno interesse e capacidade de pagar pelo seu produto ou serviço. Evite fornecer informações detalhadas se você sente que o seu interlocutor apenas está procurando informações ao invés de um acordo.

- Se o seu interlocutor precisa do seu produto, e especialmente se é de alta tecnologia, o preço pode ser menos problemático que em outros países. Os russos estão muito atrasados em relação à tecnologia do Ocidente.
- Seja paciente, já que normalmente a autoridade dos negociadores russos é limitada e eles precisam consultar a sede da sua organização com frequência..
- Provavelmente será necessário esperar bastante tempo pelas respostas a suas propostas. A tática de postergar decisões é empregada frequentemente.
- Outra tática comum é confrontar a sua proposta com a dos seus concorrentes, cujas cotações às vezes são reveladas. Nesses casos, destaque as vantagens na qualidade do seu produto e outros aspectos que mostram a sua superioridade.
- Consiga assessoria sobre os aspectos financeiros do negócio. Um dos seus maiores problemas ao fazer negócios na Rússia é como será feito o pagamento. Ninguém quer rublos. (...)

Mas não é tão simples assim. Estudando as diferenças culturais, você terá mais chances de obter sucesso na sua negociação. Para fechar um negócio, o negociador provavelmente terá que fazer muitas viagens para esse mercado, analisando a melhor estratégia, observando, enfim, tudo que possa melhorar a *performance* da empresa.

Conheça, a seguir, um estudo de caso de uma empresa catarinense de cerâmica, Portobello S.A., e sua entrada no mercado russo (elaborado por Karina Ribeiro Córdova).

Caso Portobello S.A.

1996 – Por intermédio da Embaixada da Rússia no Brasil, a empresa foi apresentada a um grupo de distribuidores de cerâmica da Rússia. Fechou-se contrato, ocorreram vendas e a empresa visitava seu cliente três vezes ao ano.

O distribuidor russo cresceu, abriu showrooms e começou a importar pisos italianos.

1998 – Ocorreu a grande crise na Rússia, havendo moratória, conseqüentemente, houve baixa nas importações. A empresa enfrentou dificuldades na época, e ainda assim exportou, entre 1999 a 2000, cerca de U\$ 20.000 (vinte mil dólares) por mês, valor alto tratando-se do mercado russo.

2000 – A demanda começou a ficar mais sofisticada, exigindo dos distribuidores de cerâmica maior investimento no setor e no marketing. Assim, deu início aos *showrooms* em áreas nobres de Moscou e São Petersburgo. O distribuidor russo da empresa ampliou seus negócios e showrooms, conseqüentemente, as exportações da Portobello chegaram a aproximadamente U\$ 120.000 (cento e vinte e mil dólares) por mês.

Mesmo diante da ascensão dos negócios, a empresa estava deparando-se com um país com alta corrupção, e a forma de pagamento estava começando a gerar cuidado e cautela pela empresa, já que a carta de crédito (documento seguro, via bancos de primeira linha) não era aceita pela cultura russa. Neste período, a empresa resolveu esfriar os negócios no mercado e acabou ficando um tempo sem exportar para a Rússia.

2004 – A empresa participou de uma missão empresarial do governo brasileiro para a Rússia., que teve como objetivo abrir horizontes e buscar uma aproximação entre empresas brasileiras e o mercado russo, bem como discutir barreiras comerciais e alfandegárias com o governo daquele país. A missão voltava-se mais para o setor alimentício, principalmente carnes e derivados.

O objetivo da Portobello nessa missão, primeiramente, foi avaliar a melhor estratégia para retomar as exportações para o mercado russo.

Após análise das oportunidades, optou-se por um representante russo, que conhecia a cultura russa e tinha conhecimento no mercado de cerâmica e construção civil.

Ainda em 2004, exportou para o mercado por intermédio do representante, o qual abriu novas frentes para a empresa. Nesse período, a Portobello contratou mais uma negociadora internacional ficando responsável pelas vendas no Leste Europeu.

A empresa não estava satisfeita com o resultado obtido pelo seu representante russo e resolveu mudar suas diretrizes e fazer uma exportação direta, sem intermediários. Nessa busca, fechou parceria com um distribuidor, o qual havia recém iniciado as importações de cerâmica, no entanto, era um grande importador de produtos brasileiros. Essa empresa tem exclusividade com Tramontina, Oxford e agora com a Portobello.

2005 – As exportações foram de U\$ 250.0000,00 (duzentos e cinquenta mil dólares)

2006 – As exportações foram de U\$ 1.000.0000,00 (um milhão de dólares).

A partir deste histórico, a empresa estabilizou-se no mercado russo, sempre com o objetivo de aumentar seu marketshare na Rússia.

Você observou que a entrada de uma empresa no mercado externo exige muito investimento, dedicação, e a figura principal nessas idas e vindas da empresa, acaba sendo o negociador internacional. Mas então, como ocorre no mercado chinês? Conheça a seguir.

Negociando com China

E como seria negociar com a China, com uma cultura milenar? Você estaria preparado para negociar com esse mercado?



Figura 5.2 – China – principais cidades, regiões e fronteira

A China transforma-se rapidamente, a cada dia, a cada ano, e às vezes fica difícil para os países ao redor do globo acompanhar a velocidade desse crescimento, principalmente no comércio exterior, em que as oportunidades são imensas.

É preciso ser cauteloso, pois o sucesso ou fracasso da negociação vai mais além das questões culturais. É nada melhor que um autor chinês e com experiência no mercado para indicar alguns fatores importantes que devem ser considerados em um encontro com clientes chineses.

Do lado dos fatores para o sucesso, Chung (2005, p. 38-39) aponta:

- Atitude das empresas ocidentais (preparação, paciência e boa intenção com a China, baseados no bom conhecimento da cultura e dos costumes sociais chineses).
- Sinceridade e integridade de intenções por parte da equipe de negociadores ocidentais.
- Competência emocional e de liderança em mudanças e na resolução de conflitos.
- Nível de conhecimento da cultura e dos processos empresariais e legais da China.
- Capacidade e disposição de oferecer produtos ou serviços de baixo custo.
- Exclusividade do produto.
- Conhecimento dos processos legais e operacionais empresariais dos chineses.
- Conhecimento da situação política e econômica chinesa.
- Disposição em financiar as operações na China.
- Uso eficaz de representantes e intermediários chineses.
- Nossa disposição de comprar ou trocar produtos chineses (buyback).

Já no lado do fracasso, Chung (2005, p. 40) indica os seguintes fatores como mais importantes:

- Incapacidade em baixar os custos (em razão da grande competição internacional no mercado chinês).
- Produtos oferecidos com muitos competidores fortes no mercado chinês.
- Falta de preparação das equipes, tanto comerciais como operacionais, e de técnicos para lidar com a diversidade da China.
- Falta de habilidade na resolução de conflitos (diferenças e conflitos entre os estilos de negociação).
- Falta de paciência da equipe para lidar com as idiosincrasias chinesas.
- Falta de um bom intermediário ou mediador chinês.

Aqui você conheceu apenas alguns exemplos mencionados pelo autor, pois tratando-se de uma cultura com tanta tradição, exemplos não faltam.

Há outras dicas práticas e importantes na visão de Acuff (1998, p. 288-290) para uma boa negociação com os chineses.

- Os encontros devem ser marcados com antecedência e deve-se chegar pontualmente.
- Os interlocutores devem ser notificados com antecedência sobre os objetivos do negociador internacional na China. Tal gesto é uma cortesia que os chineses apreciam e diminui qualquer preocupação sobre as intenções do visitante.
- Deve-se mostrar respeito e construir um relacionamento sólido. Cortesia e respeito à posição social e ao protocolo são essenciais
- Nunca se deve dizer ou fazer alguma coisa que possa constranger o interlocutor chinês.

- Deve-se dar destaque às vantagens de negócios a longo prazo.
- O processo decisório costuma ser lento ao percorrer o caminho burocrático..
- O estilo pessoal deve ser comedido e digno. Comportamento ruidoso e excessivamente expressivo é considerado ofensivo.
- Os negociadores chineses são sutis ao vender e persistentes como compradores. É importante ser paciente e persistente. Talvez sejam necessárias várias viagens à China.
- A negociação deve ser realizada com uma equipe. Os chineses preferem negociar com um grupo a fazê-lo com um negociador individual. Na equipe devem ser incluídos engenheiros tecnicamente competentes e outros especialistas.

Mas para iniciar negócios na China não basta apenas entender sua cultura, a empresa precisa ter seus objetivos bem definidos, e para isto é fundamental a pesquisa econômica e industrial do mercado chinês.

Lembre-se que os negócios internacionais envolvem muito dinheiro, tempo e não é para amadores. Por isso que a pesquisa de mercado é a melhor forma de evitar erros.

Negociando com o Oriente Médio

Há muitas diversidades no Oriente Médio e esta região abrange vários países, como Arábia Saudita, Israel, Egito, Emirados Árabes Unidos, Síria, Irã, Iraque, Jordânia, Líbano e Omã.

Apesar das diferenças culturais – em relação aos nossos costumes – destes países serem praticamente iguais, as questões econômicas são bem diferentes entre eles, e o país que está atualmente chamando a atenção de investidores, exportadores, entre outros, é a **Federação dos Emirados Árabes Unidos**. Devido à flutuação

do preço do petróleo, esta região tem buscado caminhos alternativos para a diversificação da economia.

Os Emirados Árabes são formados por sete emirados, os mais conhecidos são Abu Dhabi (capital) e **Dubai**.

Dubai, atual centro do comércio de turismo da rica região do petróleo no Oriente, é considerada a porta de entrada dessa região. O porto de Dubai, segundo maior dos Emirados, só perde em movimentação de mercadorias para o de Hong Kong.

O *boom* de infra-estrutura é parte do plano dos Emirados Árabes de atrair capitais estrangeiros e investimentos para a economia. Os projetos dos prédios estão voltados a reforçar a imagem de Dubai como cidade jovem, com modernos arranha-céus, e não como um lugar de apelo histórico ou religioso.



Dubai é a cidade com maior e mais rápido crescimento no mundo, 15% das grandes torres que se constroem no mundo estão nessa cidade.

Agora que você já sabe que há perspectivas de fazer negócios, está na hora de estudar sobre algumas diferenças culturais que podem afetar o bom andamento nas negociações.

Lembre-se que os árabes mantiveram-se isolados do restante do mundo, sem praticamente alterarem sua cultura, além do que, a sociedade árabe é uma das mais antigas do mundo e sua tradição comercial é milenar.

Uma diferença que deve ser observada é a comunicação não-verbal por gestos bastante expressivos, com contato visual e com uma proximidade física.

Acuff (1998, p. 254) afirma que “os homens árabes costumam ter bastante contato físico entre si, mas não com mulheres”. Isto significa afirmar que você não deve estranhar quando fechar negócios com um árabe e tiver que sair de mãos dadas com seu novo parceiro comercial.

Os encontros profissionais costumam ser informais e num clima de cordialidade. Além de negociar, querem também amizade, pois para eles isto é meio caminho andado para a concretização dos negócios.

Segundo Acuff (1998, p. 253), há uma “relativa necessidade acentuada por estabilidade de funções e conformidade”, assim, valorizam sólidos relacionamentos pessoais, vitais para o sucesso das negociações.

Deve-se observar também a questão do “tempo”. Conforme você estudou nas páginas anteriores, alguns países demoram mais para concluir uma negociação que outros ou, ainda, algumas reuniões são mais rápidas em alguns países e em outros não.

Acuff explica (1998, p. 252) que a noção do tempo para os árabes é diferente da dos ocidentais, “as pessoas não acham que os horários devam governar suas vidas”. Assim, apressar uma negociação será considerado ofensivo. Da mesma forma, planejar com muita antecedência é considerado azar ou sem sentido.

Carnier (2000, p. 259) complementa que nas reuniões, mesmo com agenda marcada, é comum que sejam recebidos primeiramente os parentes do anfitrião, posteriormente os comerciantes locais e, por último, os estrangeiros.

Além dos fatores culturais citados, é fundamental que a empresa que deseja vender ao Oriente Médio faça uma pesquisa de mercado detalhada abrangendo, além dos aspectos culturais, a pesquisa mercadológica, que apontará fatores importantes da economia, dos canais de distribuição (forma de entrada no país), entre outros.

Com relação ao canal de distribuição, Carnier (2000, p. 255) aponta que a empresa deve ficar atenta e não deve cometer os dois erros descritos a seguir.

A nomeação de um representante local sem uma prévia investigação a seu respeito, principalmente analisando o seu ramo de atividades, outras representações que possui, assim como a quantificação dos negócios bem sucedidos, não se excluindo deste estudo, os negócios mal sucedidos também, principalmente as razões do fracasso.

O segundo erro grave é a nomeação do mesmo representante legal para vários países da Península Árabe, pois cada mercado ali existente possui regras próprias e nem sempre um nativo de um determinado país é bem-recebido em outro mercado.

Você percebeu ,que a maneira como a organização ingressará no mercado poderá ser o fator de sucesso ou de fracasso nos negócios?

Podemos citar, aqui, a rede Dzarm, controlada pela Hering, com sede em Santa Catarina, que optou por abrir uma loja em Dubai (Emirados Árabes) e estuda uma possível unidade em Riad (Arábia Saudita).

Negociando com a Índia

Um mercado em pleno crescimento e com muitas oportunidades não deve ser desprezado pelos empresários brasileiros, caso contrário, pode-se ficar para trás na corrida do crescimento e da globalização.

No Brasil, um levantamento do Instituto de Estudos e Comércio Internacional, realizado com presidentes e executivos das maiores empresas do país, mostrou que 60% deles não têm interesse algum em aprofundar relações comerciais com o mercado indiano, o que já não ocorre com executivos de outros países, que apontam a Índia como destino certo de investimentos nos próximos anos. (REVISTA EXAME, 2006).



Você sabia que existe na Índia uma das maiores classes médias do planeta, com 300 milhões de pessoas, o equivalente a dois "Brasil" inteiros de consumidores?

Com estas informações positivas, vale a pena estudar algumas características dos indianos, que assim como China e Oriente Médio, possuem uma cultura milenar, conseqüentemente, algumas regras devem ser respeitadas. Observe a seguir.

Cumprimentos	Leve aperto de mão nos encontros e despedidas. As mulheres ocidentais não devem tomar a iniciativa. As pessoas são tratadas pelo título (como Sr.; Professor, Doutor) seguido do sobrenome.
Conversaço	Os indianos gostam de falar de sua rica cultura. Futebol, críquete e hóquei são esportes populares.
Dicas para a negociação	As negociações devem ser feitas com a pessoa do escalão mais alto possível. A paciência é importante. A burocracia indiana é extremamente complicada. Provavelmente, serão várias viagens antes de se entrar seriamente no negócio. Os contratos precisam ter versões na língua local e em inglês. É necessário ter um agente local para ser apresentado às famílias importantes. A sociedade indiana é dominada pelos homens. Uma mulher de negócios estrangeira pode ser aceita, contudo, se perceberem que sua posição e título assim justificam. Nesse caso, um agente sempre ajuda.
Dicas do dia-a-dia	As refeições de negócios geralmente acontecem à noite. O trânsito e a umidade do ar dificultam os almoços de negócios. A gorjeta normal nas refeições é de 10%. Os hindus, que consideram as vacas como seres sagrados, não comem carne (nem usam couro).

Quadro 5.3 – Regras de comportamento
Fonte: Acuff (1998, p. 306 e 307).

Você estudou algumas peculiaridades sobre o mercado indiano. Fique atento às oportunidades que estão surgindo em vários setores.

Negociando com o Japão

O Japão é um país muito desenvolvido em sua economia, decorrente de uma força de trabalho habilidosa, dedicada e qualificada. Vários fatores contribuíram para isto; o desenvolvimento na área tecnológica foi um deles.

De acordo com um Informe do Banco do Brasil (2002, p.10),” uma característica marcante da economia japonesa é a forma como trabalham juntos os fabricantes, fornecedores e distribuidores que formam grupos fortemente entrelaçados.”

Essa união é muito importante, pois as empresas de pequeno e médio porte podem unir-se a um consórcio ou uma cooperativa, ficam mais competitivas, conseqüentemente mais fortes podendo atingir, além do mercado interno, também o mercado externo.

O mercado japonês é exigente, por isto, o futuro exportador deve ter alguns cuidados com o produto a ser exportado. O mesmo deve ser adaptado ao consumidor, com preço e qualidade competitivos.

Outro cuidado que se deve ter é a forma de entrada no mercado. Para encontrar o melhor e mais eficiente canal de distribuição, é necessário ter como base uma boa pesquisa de mercado.

Observe, no quadro a seguir, os canais de distribuição mais utilizados no mercado japonês.

Canais de distribuição	<p>Venda direta ao varejistas: os produtos adquiridos diretamente do fabricante no Brasil proporcionam redução no custo, o que facilitaria o ingresso no mercado, sem muito dispêndio financeiro.</p> <p>Venda realizada pelo importador ou atacadista no Japão.</p> <p>Acordos com empresas no Japão, que têm redes próprias de distribuição: tornam mais fáceis a colocação de produtos fabricados no Brasil</p> <p>Estabelecimento de um escritório local: facilita a verificação do trabalho do distribuidor japonês e da aceitação do produto.</p> <p>Estabelecimento de uma filial de vendas: apesar da desvantagem do alto custo de manutenção, facilita o controle do andamento dos negócios.</p> <p>As empresas estrangeiras não devem fazer negócios no Japão por intermédio de Trading Companies. Entretanto, é importante ter um intermediário ou agente para fazer a apresentação e marcar entrevistas.</p>
------------------------	--

Quadro 5.4 – Canais de distribuição do mercado japonês
 Fonte: Informe, BB, 2002.

Você percebeu por que a figura no negociador internacional exige mais habilidades? Não é tarefa fácil sair do Brasil e ir para o outro lado do mundo para pesquisar, analisar e decidir qual o canal de distribuição melhor e mais eficiente para a sua empresa.

Aliado às características do mercado, temos as diferenças culturais, que mais uma vez nos chamam a atenção para as particularidades de um país com uma cultura milenar.

O protocolo de negócios no Japão, de acordo com Informe BB (2002, p. 14), possui como características:

- As negociações poderão levar muito tempo. Fique preparado para fazer muitas viagens. Seja paciente: estude a estratégia de *Bing Fa* (A Arte de Guerra, de Sun Tzu).
- Nunca diga não e fique alerta porque mesmo quando os japoneses dizem sim, pode significar uma resposta negativa.
- Leve um bom estoque de cartões de visita, utilizá-los faz parte da etiqueta japonesa.
- Em poucas ocasiões, as reuniões podem ter continuidade fora do local determinado. Se for convidado para um tradicional restaurante japonês é sinal que seu interlocutor o respeita se interessa pelos produtos apresentados.
- A palavra sim, “hai” em japonês tem vários contextos. Pode significar uma resposta afirmativa ou também mostrar que está atento ao que está sendo dito apesar de não concordar.
- Dirija-se às pessoas pelo último nome. Use o Mr (Sr) e o último nome.
- Não assoe o nariz em público e nunca use o lenço que acompanha o traje. Use o descartável.
- A utilização de um intérprete é recomendável mesmo que digam que falam inglês. Providencie seu próprio intérprete pois os dois idiomas exigem processos de atenção completamente diferentes. Seu anfitrião provavelmente entenderá somente a metade daquilo do que está sendo dito.

Assim como os outros países que você estudou, o Japão também possui suas características próprias para conduzir as negociações.

Com tantas diferenças culturais, será que o negociador não pode se confundir e acabar cometendo alguma gafe? Na dúvida, a melhor opção é o bom senso, observe sempre seu anfitrião e bons negócios!



Síntese

Esta unidade reflete a necessidade de o negociador internacional pensar globalmente e aprimorar certas habilidades para que possa negociar qualquer produto em qualquer país. Foi possível identificar uma postura exigida, nos dias atuais, do executivo internacional.

As ferramentas estudadas aqui mostram detalhes práticos que devem ser lembrados na hora de planejar a negociação. Pelo conteúdo visto é possível discernir aspectos essenciais na hora da negociação e para o sucesso da mesma.

Apesar da globalização encurtar distâncias, as diferenças culturais existem e podem fazer a diferença em alguns países, principalmente onde a cultura é milenar.

Existem muitas oportunidades para o negociador internacional, o mercado é carente de um profissional com várias habilidades. Por esta razão, fique atento às oportunidades!

Esperamos que você possa utilizar no seu dia-a-dia as dicas mencionadas aqui, e que elas tenham despertado em você uma nova percepção sobre as negociações ao redor do mundo.

Continue aprimorando seus estudos e aprendendo sempre!



Atividades de autoavaliação

1) Quais são os cuidados principais na preparação de uma viagem de negócios?

2) De acordo com os estudos desta unidade, explique com suas palavras a questão do “tempo” na negociação?

3) Você concorda ou não que uma gafe pode comprometer uma negociação internacional? Justifique.

4) Qual a diferença básica entre a forma de negociar com um latino, um americano e um asiático?



Saiba mais

Para aprofundar as questões abordadas nesta unidade você pode pesquisar em:

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Senac, 1998.

CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing internacional para brasileiros**. O caminho da competitividade em um mercado globalizado. 3. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CÓRDOVA, K. Ribeiro. **Inserção da empresa Portobello no mercado russo**. Relatório de Estágio II apresentado ao curso de Relações Internacionais, da Universidade do Sul de Santa Catarina. Palhoça, 2005.

REVISTA COMÉRCIO EXTERIOR. Informe BB. **Mercado Japonês**. Brasília: Diretoria Internacional do Banco do Brasil. nº 44, 2002

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano. R. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.



Para concluir o estudo

Caro(a) aluno(a),

O mercado atualmente, é o que rege os sucessos e os insucessos de muitas empresas. Para que haja mais certeza no âmbito empresarial, é necessário muito estudo e principalmente, interdisciplinaridade de ações e percepções do mundo. Aprender com os exemplos de outros, também é um fator muito importante. O excelente negociador está conectado com essa realidade.

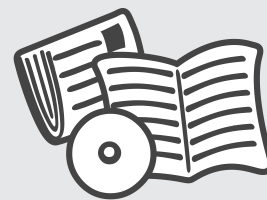
A negociação aparece como fator primordial, pois ela implica em diálogo, e sem ele, pode-se iniciar uma “guerra” não desejável, influenciando as tomadas de decisões da empresa, da sua vida e também no seu ambiente interno de trabalho.

O objetivo de se estudar a negociação e o conflito vêm como forma de auxiliar à complementação da formação do gestor. Por isso, vale ressaltar que muitos são os assuntos pertinentes que envolvem a negociação e o conflito, portanto, continue buscando atualização dos assuntos aqui abordados.

Para quem acredita em um futuro promissor, com conquistas tecnológicas importantes, com inovações e invenções humanas jamais assistidas até então, deve necessariamente mudar sua atitude, buscando o aprimoramento tanto técnico quanto comportamental, sem perder as oportunidades que se apresentarem.

Um abraço,

Profas. Morgana e Maria da Graça



Referências

Acordo sobre Arbitragem Comercial Internacional do Mercosul. Disponível em: <www.mj.gov.br/mercousl/Acordos.htm>. Acesso em: 01.10.2005.

ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo.** 2. ed. São Paulo: Senac, 2004.

AYOUB, Luiz Roberto. **Arbitragem:** O acesso à justiça e a Efetividade do Processo Uma Nova Proposta. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2005.

BEZERRA JUNIOR, Wilson Fernandes. **Arbitragem comercial no direito de integração,** São Paulo, ed.Aduaneiras, 2001.

BOBEDA, Alexandre. **A Teoria dos Jogos no dia-a-dia das organizações.** Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2004/05/11/a-teoria-dos-jogos-no-dia-a-dia-das-organizacoes/>>. Acesso em: 10 abr.2006.

BORGES, Elaine Cristina Vilela – Artigo: **AS VANTAGENS DA PRÁTICA ARBITRAL PARA SOLUÇÕES DAS CONTROVÉRSIAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS** – 2007 - http://www.mediator-rs.com.br/artigos/mediacao_arbitragem.asp

BULGARELLI, Waldirio. **Contratos Mercantis.** 9.ed. São Paulo: Atlas,1997.

Câmara dos Deputados. Disponível no site: <<http://www.câmara.gov.br/mercousl>>.

CARVALHO, Enilda. **A Arte de negociar.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/abrindo%20seu%20neg%C3%B3cio/produtos%20sebrae/artigos/listadeartigos/arte_negociar.aspx>. Acesso em: 15 ago. 2006.

Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil. Disponível no sitio: <www.cacb.org.br>. Acesso em: 30/01/2005.

GARCEZ, José Maria Rossani. Arbitragem Internacional. In: GARCEZ, Jose Maria. **A Arbitragem na era da Globalização.** 2.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

GARCEZ, Jose Maria Rossani. **Negociação.** ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem. 2.ed. Revista e ampliada. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2003.

HAMPTON, David R. **Administração**: processos administrativos. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda., 1991.

JUNIOR, Wilson Fernandes Bezerra. **Arbitragem Comercial no Direito de Integração**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

JUNQUEIRA, Carlos Aquiles. **Tirando vantagens do conflito**. Disponível em: <<http://www.geranegocio.com.br/html/geral/gt5.html>>. Acesso em: 25 mar. 2011.

LAMPOGLIA, Marco Antônio. **Negociação personalizada para acordos positivos e duradouros**. Disponível em:<<http://www.guiarh.com.br/x5.htm>>. Acesso em: 24 set.2006.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica**. Barueri: Manole, 2002.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

PUCCI, Adriana Noemi. **Arbitragem Comercial nos Países do Mercosul**. São Paulo: LTr., 1997.

PUCCI, Adriana Noemi. O árbitro na Arbitragem Internacional. Princípios éticos. In: PUCCI, Adriana Noemi. **Arbitragem Comercial Internacional**. São Paulo: LTr, 1998.

RECHSTEINER, Walter Beat. **Arbitragem Privada Internacional no Brasil**. 2. ed. Revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Revista dos Tribunais. 2001.

SANTOS, Ricardo Soares Stersi dos. **Mercosul e Arbitragem Internacional Comercial**: aspectos gerais e algumas possibilidades. Belo Horizonte: Del Rey, 1998.

_____. **Noções Gerais da Arbitragem**. Florianópolis. Boiteux. 2004.

SILVA, harrysson L. **Conflito, Negociação e Processo decisório**, 2ª ed. revista e atualizada, Palhoça ,2008, Unisul virtual

SILVA, Walkure Lopes Ribeiro da. **Arbitragem nos conflitos coletivos de trabalho**. Nelson Mannrich (org.) **Revista de Direito do Trabalho**. São Paulo, vol. 101, p. 152, jan/ mar. 2001.

STRENGER, Irineu. **Arbitragem Comercial Internacional**. São Paulo: LTr, 1996.

_____. Arbitragem Internacional. Conceitos Básicos. In: PUCCI, Adriana Noemi. **Arbitragem Comercial Internacional**. São Paulo. LTr., 1998.

_____. **Contratos Internacionais do Comércio**. 3.ed. São Paulo: LTr., 1998.

WANDERLEY, Jose Augusto. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 5. ed. São Paulo: Gente, 1998.

_____. **O Caminho do sucesso**. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>> Acesso em: 10 set. 2006.



Sobre as professoras conteudistas

Morgana Aparecida de Matos

Graduada com licenciatura plena em Letras/Inglês, pela Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC). Bacharel em Relações Internacionais, pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Mestre em Relações Internacionais para o Mercosul, pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Até junho de 2006 foi Controladora Interna do Município de Tijucas/SC. Atua como professora desde 1992, sendo que na UNISUL, leciona as disciplinas Diplomacia e Política Exterior Brasileira, Geopolítica e Estudos da Europa, no curso de graduação em Relações Internacionais. Professora autora dos livros didáticos da Unisul Virtual de Política Internacional, Geopolítica e Introdução às Relações Internacionais do Curso de Tecnólogo em Comércio Exterior. Coordenadora de Estágios do Curso de Graduação em Relações Internacionais e Empresária da área de eventos há 7 anos.

Maria da Graça Poyer

É Graduada em Administração, com Habilitação em Comércio Exterior, pela Faculdade de Estudos Sociais do Paraná (FESP); Pós-graduada em Marketing Internacional pelo Instituto de Pós Graduação (INPG); formada no curso Seqüencial em Negócios Internacionais pela Universidade de Berkeley (UCBerkeley) – Califórnia; mestre em Relações Internacionais pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). É professora do Curso de Relações Internacionais e Comércio Exterior, além de ser professora tutora na Unisul Virtual. É coordenadora do curso virtual de

Comércio Exterior. Atua como negociadora internacional há 20 anos, negociando e viajando para mais de 45 países. Com 13 anos de experiência em organização e execução de feiras internacionais na Europa e Estados Unidos, trabalhou em empresas como Ceval, Seara, Portobello, Cecrisa, entre outras. Atualmente, trabalha para a empresa Americana Westchester, localizada naquele país.



Respostas e comentários das atividades de autoavaliação

A seguir, acompanhe as respostas sobre as atividades de autoavaliação apresentadas ao longo de cada uma das unidades desta disciplina. Para o melhor aproveitamento do seu estudo, confira suas respostas somente depois de realizar as atividades propostas.

Unidade 1

- 1) Negociação é um processo, que utiliza estudos específicos e planejamento, com o objetivo de alcançar um acordo mútuo na resolução de um conflito entre partes envolvidas.
- 2) A Teoria dos Jogos é uma análise matemática de situações que abrangem interesses em conflito com o objetivo de apontar as melhores opções para se alcançar o objetivo. Ela foi criada na década de 40 pelo matemático americano John Von Neumann e pelo austríaco Oskar Morgenstern (The Theory of Games and Economic Behavior) que misturaram a economia e a organização social aos jogos de estratégia. O melhor exemplo para a teoria dos Jogos é justamente o dilema dos prisioneiros, que explica claramente, que por vezes a melhor decisão individual pode prejudicar o grupo em sua totalidade. Além disso, se a situação alcança muitas pessoas e todos se esforçam para conseguir o melhor para todo o grupo, é comum que um se esforce menos e outros mais, chegando ao final com o mesmo benefício comum a todos.
- 3) Porque a pesquisa e o planejamento consistem na fase inicial que muitos dos negociadores deixam de lado. A busca de informações é extremamente importante para se conhecer o objeto de negociação, bem como seu ambiente e as questões envolvidas.

Esta etapa consiste principalmente, na busca por conhecimento como por exemplo, o estudo da organização envolvida, o histórico relacionado a negociações semelhantes anteriores, a verificação do poder que seu

parceiro de negociação possui em sua organização ou mesmo no meio em que está inserido. Há também o planejamento, pois para o sucesso das negociações devem ser definidas metas, identificar quais serão os interesses e objetivos do outro, através da coleta de informações necessárias, com o intuito de prever possíveis impasses e buscar como evitá-los e superá-los.

- 4) A negociação busca principalmente, a **otimização de interesses mútuos**. Você pode trabalhar em uma negociação difícil a reformulação de estratégias para estabelecer a resolução dos possíveis conflitos ou problemas que surgem. Todo o negociador deve concentrar seus esforços nas reais necessidades das partes envolvidas no processo. Quando uma discussão está difícil, o objetivo maior é buscar o real motivo do que se está negociando. Este é o momento exato de se tomar decisões com base efetiva na busca por resultados recíprocos: ganha-ganha, ou seja, devem-se criar alternativas de ganho mútuo perguntando-se o que a outra parte pode ganhar com a negociação.

- 5) Planejamento – trata-se de uma estratégia de negociação de extrema importância para o negociador, porém nem todos a utilizam. O planejamento permite conhecer vários fatores, entre eles a cultura de um povo, é importante estudar sua cultura e se informar o máximo possível sobre a sua forma de vestir, comportar, falar e principalmente negociar.

Unidade 2

- 1) Exemplo: Conflito político-ideológico entre Estados Unidos e União Soviética

a) Origem do conflito

Nos fins da Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos e União Soviética se sobressaíram como as duas maiores potências do período. Contudo, as profundas distinções ideológicas, políticas e econômicas dessas nações criaram um clima de visível antagonismo.

b) Natureza do conflito

Os episódios ligados à Guerra Fria estiveram cercados por diferentes demonstrações de poder que visavam indicar a supremacia do mundo capitalista sobre o socialista, ou vice-versa. Um primeiro episódio de tal natureza ocorreu com o lançamento das bombas atômicas em território japonês. Através do uso dessa tecnologia, o mundo capitalista-ocidental visava quebrar a hegemonia socialista no Oriente.

c) As partes envolvidas no conflito

Estados Unidos e União Soviética

2) Suas opções e a melhor solução:

- a) Uma resposta pouco convincente. Essa autoridade Indonésia não quer saber sobre as responsabilidades de seu cargo e considerará que você não tem grande interesse em fazer negócios na Indonésia.
- b) Uma coisa é querer cooperar, outra é por em perigo sua situação legal e a da empresa. O governo dos EUA, talvez não seja muito agradável com você se a construção da piscina for vista como suborno a uma autoridade estrangeira.
- c) A melhor solução. Você pode procurar diretórios de faculdades e universidades dos EUA, solicitar catálogos de cursos e proporcionar contatos, demonstrando assim respeito e boa-fé da sua parte. Isso será particularmente útil no caso de o seu departamento jurídico o aconselhar a não atender ao pedido da piscina.

Unidade 3

- 1) As características de um negociador perpassam por peculiaridades técnicas e comportamentais. Para trabalhar com situações de conflito, não se pode deixar de considerar que as mesmas causam reações que envolvem o racional e o emocional do indivíduo.
- 2) Segue abaixo as características e alguns pontos a serem melhorados
 - **Negociador Efetivo:** Conhece detalhadamente os fatos relacionados à negociação, documenta todas as declarações, verificando os fatos e respondendo as questões que esclarecem os pontos e proporcionam informações complementares, quando pedidas. É preciso, não perde pontos fundamentais. Muitas vezes é insensível às emoções e sentimentos da outra parte. Podem perder-se nos detalhes da negociação. Chegam a argumentar contra o próprio grupo, enfraquecendo-o na negociação.
 - **Negociador analítico:** Apresenta os argumentos de maneira lógica, buscando a implementação correta da estratégia. Negocia a agenda da reunião, estabelecendo as regras da negociação. Busca a racionalidade de sua posição, através de perguntas, ao outro grupo. Pode perder o foco na negociação, preocupando-se, somente, com os argumentos e contra-argumentos. Na maioria, são frios e sem sentimentos.
 - **Negociador relativo:** É o facilitador das relações entre os membros dos grupos de negociação, estabelecendo e mantendo boas relações com os membros da outra parte. Envolve-se com o lado humano da negociação, perdendo o foco.

3) Um excelente negociador deve:

- lutar por seu objetivo;
- identificar oportunidades,
- aprender com seus erros;
- saber ouvir e questionar;
- ser flexível;
- ser comunicativo;
- ter um bom preparo técnico e comportamental.

Unidade 4

1) O processo de Mediação, difere da Arbitragem justamente na obrigatoriedade que a sentença arbitral exprime ao ser efetivada. A figura do árbitro, consiste em decidir o conflito e declarar uma sentença que deverá ser cumprida pelas partes. Já o mediador busca uma solução conjunta para o conflito.

2) As vantagens existentes na arbitragem são as seguintes:

- **Prazo** - a solução do conflito é resolvida dentro do prazo estipulado pelas partes, o que denota rapidez necessária, principalmente quando se trata de transações comerciais.
- **Custo** - em função da rapidez, há uma redução considerável nos custos da resolução do conflito, se comparado aos processos judiciais normais.
- **Justiça** - arbitragem, no âmbito privado, acabou institucionalizando um sistema de justiça privada, dentro do sistema de justiça pública, tendo sempre uma terceira pessoa, escolhida pelas partes envolvidas, para decidir o conflito estabelecido.
- **Livre Negociação** - as partes envolvidas no conflito podem optar por resolvê-lo através da arbitragem e não através de procedimento judicial tradicional – sua escolha é livre. Isso ocorre com maior facilidade uma vez que as partes observem o método a ser utilizado, levando em conta seus interesses pessoais e as vantagens que terão ao optar pela arbitragem. Verifica-se, então que um dos principais fatores nesse procedimento é justamente a **autonomia da vontade das partes**.
- **Sentença** – o árbitro irá definir o conflito. Com isso ele aplicará uma sentença e a mesma não precisa ser homologada pelo Poder Judiciário, ou seja, ela é irrecorrível. Essa sentença também não pode ser impugnada e da mesma forma não se pode impugná-la através de recursos no judiciário.

- **Sigilo** - geralmente é de interesse das partes que o conflito seja mantido em segredo, evitando-se que o público conheça o conteúdo da controvérsia.
 - **Árbitros** - a especialização dos árbitros na matéria em conflito favorece sua resolução, destacando que ele possui maior conhecimento para decidir com segurança e rapidez e aplicar a sentença.
- 3) Tanto o árbitro quanto o mediador são pessoas designadas a buscar soluções para conflitos existentes. Um dos principais fatores que incluem na conduta de ambos é justamente serem escolhidos pelas partes. Assim, tanto o mediador quanto o árbitro devem ser imparciais, independentes e neutros, sem qualquer inclinação a favor ou contra as partes.

Unidade 5

- 1) Cuidar com horários, datas e amostras que serão levadas. Sempre viajar com visitas marcadas. E planejar é a palavra de ordem!
- 2) A questão do tempo de uma reunião varia de acordo com o país. Por isso independente do país é imprescindível chegar sempre na hora marcada.
- 3) Sim, no caso dos americanos não é comum o abraço, o que não seria considerado uma gafe nos países latinos.
- 4) A diferença básica na forma de negociar entre o latino e o americano é que o latino é mais lento na negociação: uma reunião poderá durar o dia inteiro. Já o americano é objetivo e rápido: uma reunião poderá ser concluída em uma hora.

Biblioteca Virtual



Veja a seguir os serviços oferecidos pela Biblioteca Virtual aos alunos a distância:

- Pesquisa a publicações on-line
<www.unisul.br/textocompleto>
- Acesso a bases de dados assinadas
<www.unisul.br/bdassinadas>
- Acesso a bases de dados gratuitas selecionadas
<www.unisul.br/bdgratuitas >
- Acesso a jornais e revistas on-line
<www.unisul.br/periodicos>
- Empréstimo de livros
<www.unisul.br/emprestimos>
- Escaneamento de parte de obra*

Acesse a página da Biblioteca Virtual da Unisul, disponível no EVA, e explore seus recursos digitais.

Qualquer dúvida escreva para: bv@unisul.br

* Se você optar por escaneamento de parte do livro, será lhe enviado o sumário da obra para que você possa escolher quais capítulos deseja solicitar a reprodução. Lembrando que para não ferir a Lei dos direitos autorais (Lei 9610/98) pode-se reproduzir até 10% do total de páginas do livro.

UnisulVirtual

A sua universidade a distância



UNISUL

ISBN 978-85-7817-293-0



9 788578 172930