

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**GUSTAVO FANTON BROILO**

**MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS:**  
**NEGOCIANDO COM CHINESES EM ÉPOCA DE CRISE**

**RIO DE JANEIRO**

**2010**

**GUSTAVO FANTON BROILO**

**MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS:  
NEGOCIANDO COM CHINESES EM ÉPOCA DE CRISE**

Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. PhD. Yann Duzert

**RIO DE JANEIRO**

**2010**

**GUSTAVO FANTON BROILO**

**MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS:  
NEGOCIANDO COM CHINESES EM ÉPOCA DE CRISE**

Dissertação apresentada à Fundação Getúlio Vargas-RJ – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial.

Aprovada ( )

Não Aprovada ( )

Em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. PhD Yann Duzert

---

Prof. Dr. Antonio Araujo Freitas

---

Prof. Dr. Jano Moreira Souza

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. PhD Yann Duzert pelo interesse em orientar este trabalho e pelo desenvolvimento do Programa de Negociações Complexas.

A Prof<sup>a</sup>. Ana Tereza Schlapfer Spinola, incansável motivadora, exemplar na prática da maiêutica socrática, emocionante espírito altruísta e co-orientação durante todo o processo desta dissertação.

À banca examinadora, pelo tempo despendido em ler, criticar e recomendar alterações para enriquecer esta dissertação.

Aos colegas do mestrado, pela convivência, troca de experiências e coleguismo compartilhados ao longo do curso.

Em especial ao meu pai, Dercio Broilo, de origem humilde e sem acesso ao estudo, meu maior exemplo de superação dos próprios limites e excelência em negociações internacionais.

O medíocre discute pessoas.  
O comum discute fatos  
O sábio discute idéias.  
Provérbio Chinês

## RESUMO

O presente trabalho irá traçar um perfil dos negociadores chineses à luz de relatos de casos de negociações que ocorreram no mês de outubro de 2008, entre um grande importador de manufaturados brasileiro que chamaremos de “Empresa Brasileira” e empresas chinesas, das cidades de Guangzhou, Pinghu e Huanzhou. Levantaremos alguns aspectos da cultura chinesa traçando um paralelo com a Matriz de Negociações Complexas, daremos exemplos sucintos de etapas do processo negocial e procuraremos relacionar com alguns dos dez elementos da Matriz de Negociações Complexas, sendo estes Contexto, Interesses, Opções, Poder, Cognição, Relacionamento, Concessões, Conformidade Legal, Critério e Tempo, nas quatro etapas do processo associadas, quais sejam: preparação, criação de valor, distribuição e implementação/monitoramento. O autor irá destacar quais destes dez elementos propostos pela MNC são mais relevantes em um processo de negociação com os chineses e os aspectos culturais que fazem estes elementos ter maior relevância: Cognição/comunicação, Relacionamento e Tempo.

**Palavras-chaves:** Negociação. Cultura. Crise Econômica. Competição. Interesses. Tensão. Barganha Posicional. Negociações Complexas.

## ABSTRACT

The following final dissertation seeks to outline the profile of the Chinese negotiator in light of the negotiations that took place during the month of October 2008, between a major importer of Brazilian market of manufactured goods, that we will call “Brazilian Co.” and some Chinese companies from the cities of Guangzhou, Pinghu and Hangzhou. The author will provide succinct examples of stages in the negotiation process and seek to link them with the ten elements of the Complex Matrix of Negotiation, namely: context, interest, options, power, cognition, relationship, concessions, accordance, criteria and time. There are four steps involved in the process: Preparation, Creating Value, Distribution and Implementation/Monitoring. The author will show which of these ten elements are main important in the negotiation process with Chinese and the cultural aspects that makes these elements main important: cognition/communication, relationship and time.

**Key Words:** Negotiation. Culture. Economic Crisis. Competition. Interest. Tension. Position. Bargain. Complex Negotiation.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 8  |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | 14 |
| 2.1 MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS .....   | 14 |
| 2.2 COMUNICAÇÃO E COGNIÇÃO.....   | 25 |
| <b>2.2.1 Comunicação</b> .....  | 25 |
| <b>2.2.2 Cognição</b> .....   | 27 |
| 2.3 TEMPO .....   | 28 |
| 2.4 CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO CHINÊS .....  | 31 |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | 35 |
| <b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....   | 37 |
| 4.1 HISTÓRICO .....   | 37 |
| 4.2 CONTEXTO GERAL .....  | 38 |
| <b>4.2.1 Aspectos de importação, custo e eficiência da importação</b> .....                   | 38 |
| 4.3 A CRISE DE 8 DE SETEMBRO/2008.....  | 42 |
| 4.4 A NEGOCIAÇÃO .....  | 45 |
| 4.5 ELEMENTOS DA MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS .....  | 49 |
| <b>4.5.1 Relacionamento – preparação, criação de valor, distribuição, implementação</b> ..... | 49 |
| <b>4.5.2 Comunicação/cognição: criação de valor, distribuição, implementação</b> .....        | 51 |
| <b>4.5.3 Tempo: criação de valor e distribuição</b> .....                                     | 52 |
| <b>5 CONCLUSÃO</b> .....  | 54 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....  | 56 |



## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a China vem se destacando no mundo não somente pela sua arte milenar, inovações tecnológicas e cultura, mas pelo alto grau de internacionalização caracterizado pelo poder de atuação de suas empresas no mundo globalizado. Sua população de mais de um bilhão e 300 milhões de habitantes, sob o ponto de vista do mercado, representa uma massa gigantesca de consumidores ávidos por novos produtos, fazendo com que empresas transformem matérias-primas em bens, modificando as paisagens simples com construções modernas, trazendo mais conforto e bem estar à população e inserindo seus habitantes no mundo moderno.

Há uma década atrás, o secretário do tesouro americano Larry Summers comparou a economia mundial a um avião que voava apenas com uma turbina, representando a dependência que todos os países tinham dos Estados Unidos. Se a economia americana fosse abalada, todo o mundo sofreria diretamente os reflexos. O ano de 2008 foi um marco histórico para a economia mundial, pois foi o ano em que a “turbina” falhou, mas em detrimento do postulado pelo secretário do tesouro o mundo não se abalou como previsto. A razão pelo fato dos problemas econômicos americanos não abalarem a economia mundial de forma tão expressiva como previsto está no crescimento da China dos últimos dez anos.

Após 3 décadas seguidas de crescimento na faixa de 10% a/a a economia chinesa é hoje grande o bastante para sustentar a economia mundial no caso de uma freada americana.

De acordo com dados do Banco Mundial, a participação da economia chinesa no total do volume de expansão global no ano de 2008 foi na ordem de mais de 20%. Isto equivale à expansão da Europa e Estados Unidos juntos. Segundo Jim O’Neill <sup>1</sup> a economia chinesa poderá ultrapassar a americana em 2023 (LETHEBRIDGS, 2008).

Para o Brasil, a força chinesa é extremamente positiva. Nos últimos seis anos o volume de exportações brasileiras de soja e de minério de ferro cresceu 27% e 82%, respectivamente, sendo, também, que o preço das duas commodities aumentou em 75% e

---

<sup>1</sup> Jim O’Neill economista inglês que ocupa atualmente o cargo de chefe de pesquisa em economia global do grupo financeiro Goldman Sachs.

187%. Reflexo disto, podemos observar no desempenho de uma das maiores mineradoras do mundo, a Vale do Rio Doce, que em 2000, quando a China respondia por apenas 15% da demanda mundial, obteve lucro de 2,1 bilhões de dólares. Em 2007, com a China respondendo por 49% da demanda, a Vale teve lucro dez vezes maior (LETHEBRIDGS, 2008).

Um dos marcos históricos da aproximação China-Brasil foi a formalização das relações bilaterais em 1972 com a visita à China de uma comitiva de empresários brasileiros, representando a Associação Brasileira de Exportadores (CABRAL FILHO, 2003). Os empresários brasileiros vêm a cada ano se aproximando mais deste gigantesco mercado, que representa por um lado um mercado de consumo gigantesco e por outro uma fonte de oferta de bens de consumo extremamente ampla, tanto de consumidores como de fornecedores de bens e serviços. A iniciativa particular da classe empresarial teve um papel fundamental na aproximação dos dois países, pois foram as transações comerciais, decorrentes de uma demanda crescente por parte da China por matérias primas como minério e alimentos, que fomentaram a consolidação do processo de troca de bens e serviços entre os dois países.

A relação entre os dois países nunca esteve tão consolidada como nos dias de hoje: a China, maior importador mundial de matérias primas brasileiras; o Brasil, cada vez mais dependente da importação de bens de consumo que requerem mão de obra ostensiva em seu processo produtivo.

O comércio entre Brasil e China cresceu para US\$ 23,367 bilhões em 2007, uma alta de 42,55% da comparação com 2006, segundo a agência de notícias estatal *Nova China*. Dados divulgados pelo Ministério Brasileiro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e citados pela agência chinesa, o volume das exportações chinesas para o Brasil atingiu os US\$ 12,618 bilhões no ano passado - um aumento de 57,9% em relação a 2005. Em 2007, a China registrou um volume de US\$ 10,749 bilhões em importações brasileiras, valor que cresceu 27,9% na comparação com 2006 (BALANÇA..., 2008).

A balança comercial de abril de 2009, divulgada pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), mostra que a China ultrapassou os Estados Unidos como o principal parceiro econômico do Brasil. A corrente de comércio Brasil-China, no mês, somou US\$ 3,2 bilhões, enquanto que com os Estados Unidos foi de

US\$ 2,8 bilhões. No consolidado do ano, a corrente de comércio entre os dois países chegou a US\$ 10,2 bilhões, um aumento de 13,9% em relação ao mesmo período do ano passado, quando foi de US\$ 8,9 bilhões. Segundo o secretário de Comércio Exterior do MDIC, Welber Barral, este é um resultado histórico, já que os Estados Unidos vinham sendo o principal parceiro do Brasil nas últimas décadas (EMBAIXADOR..., 2009).

Tais relações comerciais se dão, necessariamente, por meio de processos de negociação, foco principal do presente trabalho. Os aspectos negociais vem sendo amplamente estudados desde a década de setenta, tendo como um dos principais trabalhos a respeito o realizado por Ury, Fisher e Patton (1994). Sucessivamente inúmeras outras análises e estudos foram realizados, entre eles o desenvolvimento na EBAPE/FGV do Programa de Negociações Complexas - PNC (DUZERT, 2007), em cooperação com *Harvard Law School* em seu Programa de Negociação – PON e por ESSEC/IRENE-Paris. É com base no PNC que iremos desenvolver nossa pesquisa, no ambiente de negociações internacionais entre empresas chinesas e uma empresa brasileira, tendo como suporte as experiências comerciais realizadas durante os últimos dez anos, negociando com empresários chineses.

É muito complexo tentar estereotipar aspectos culturais e sociais de um país, tanto mais quando ampliamos o campo para abrangência do que chamamos de cultura ocidental, considerando como tal um grupo de países com origem antropológicas de influência greco-romana. Com a colonização da América por parte de países europeus, ampliamos o que chamamos de ocidente a toda Europa, América do Norte e América Latina. Para quem viveu e cresceu no mundo ocidental, é bastante intrigante tentar comparar aspectos culturais e sociais entre países descendentes da mesma cepa. Salacuse (1998) apontou dez aspectos culturais que afetam uma negociação, comparando a maneira como alguns profissionais de diversas áreas abordam determinados temas como a objetividade, a atitude, o estilo, o tempo e a emotividade, para citar alguns. Dada as similaridades culturais que os povos ocidentais carregam, procuramos comparar como são abordados nos países orientais os mesmos elementos que influenciam uma negociação nos países ocidentais. Em particular analisaremos a China, país que influenciou todo o pensamento e cultura dos povos da Ásia e Sudeste Asiático. Nossa análise não irá incluir outras culturas do mundo que definimos dividido em 3 grandes grupos: Indiano, com sua população de mais de um bilhão de habitantes, Africano berço dos primeiros hominídeos e o Mundo Árabe que compreendemos como sendo os países do Oriente Médio, Península Arábica e Ásia Central.

Procuraremos traçar paralelos e traçar contrapontos entre aspectos que observamos ao longo de mais de dez anos de negociação com os chineses, com características marcantes da cultura ocidental, em especial de empresas brasileiras. Na nossa opinião, por exemplo, há uma proximidade cultural muito forte entre povos europeus latinos e chineses, bem como podemos comparar aspectos da cultura japonesa com a germânica. Entretanto, em se falando de China, devemos distinguir inúmeros aspectos culturais/étnicos devido a vastidão territorial, a multiplicidade cultural e a milenar tradição. Por exemplo, identificamos ao longo de nosso estudo quatro diferentes sub-culturas, que estão diretamente relacionadas com a realidade industrial e com a realidade comercial da China capitalista. Têm-se os habitantes de Hong Kong, com forte influência britânica, os chineses da região de Canton, para onde as fábricas de Hong Kong e Taiwan se deslocaram inicialmente, os chineses de Taiwan, com estreitas relações com os americanos, e os habitantes da região de Shangai, cidade tradicional, que teve seu apogeu na era moderna durante a década de trinta, sendo um dos mais importantes centros financeiro e cultural da retomada do crescimento chinês, idealizado por Deng Xiaoping<sup>2</sup> na década de setenta. Dentre estas quatro sub-culturas, podemos identificar diferentes interpretações do mesmo tema, mas tal comparativo não será tema deste estudo.

Graham e Lam (2003) apontam oito elementos fundamentais no processo de negociação com chineses: *GUANXI* (rede de relacionamentos); *ZHONGJIAN REN* (intermediário); *SHEHUI DENGJI* (status social); *RENJI HEXIE* (harmonia interpessoal); *ZHENGTI GUANNIAN* (visão holística); *JIEJIAN* (poupar); *MIANZI* (confiabilidade); *CHIKU NAILAO* (persistência). Em entrevista que realizamos com um chinês com o qual mantemos um relacionamento há mais de dez anos, e com o qual temos uma excelente comunicação, pudemos comprovar a importância dos elementos mencionados no artigo dos autores supra citados. Segundo nosso interlocutor, é muito complicado explicar para um ocidental a profundidade de cada um destes elementos devido, por um lado, à complexidade cultural da China e por outro, à dificuldade de traduzir ideogramas chineses para vocábulos ocidentais, pois o nosso vocabulário é considerado muito “pobre” para a tradução de elementos culturais tão profundos e intensos. Também acreditamos que nossa visão ocidental muito objetiva e racional, engessada na lógica aristotélica, nos impede de avaliar de forma mais complexa muitos aspectos culturais orientais. Entretanto, as sucintas explicações, por

---

<sup>2</sup> Líder comunista chinês (22/8/1904-19/2/1997) figura central do processo de implantação de uma economia socialista de mercado na China, introduzindo a abertura sem abandonar o regime de partido único.

parte dos autores, atendem parcialmente e de forma abrangente cada um dos oito elementos indicados por eles.

Para cada um dos elementos apontados por Graham e Lam (2003), podemos relacionar um aspecto específico da Matriz de Negociações Complexas. Dentre todos os elementos apontados pela Matriz, identificamos as questões relacionadas com o tempo, as relações interpessoais e a comunicação/cognição como sendo as mais significativas no processo de negociação com chineses.

Quais serão, portanto, as implicações dos elementos comunicação, tempo e relações interpessoais no processo de negociação entre uma empresa brasileira e uma chinesa?

O objetivo final deste trabalho é identificar as implicações dos elementos comunicação/cognição, tempo e relacionamento no processo de negociação entre uma empresa brasileira e uma empresa chinesa. Para atingir o objetivo acima proposto iremos desenvolver um processo que contempla os seguintes objetivos intermediários: análise da Matriz de Negociações Complexas, com destaque para os elementos tempo, relações interpessoais e comunicação/cognição; um comparativo entre a abordagem por parte do negociador brasileiro e os chineses; a correlação entre os principais elementos apontados como fundamentais na cultura chinesa pelo estudo de Graham e Lam (2003) e sua relevância no processo negocial.

Os elementos analisados levarão em consideração a comunicação, o tempo e a cognição, considerando os aspectos emocionais das relações interpessoais que tem um papel fundamental tanto na percepção do tempo, quanto das relações em si. A seleção destes elementos deve-se à sua representatividade na fonte de conflito dentro de uma negociação. Trataremos de expor a teoria da Matriz de Negociações Complexas, conforme abordagem do PNC da EBAPE/FGV (DUZERT, 2007).

No âmbito da comunicação, iremos focar os aspectos da construção da linguagem chinesa e o quanto o idioma Inglês como língua utilizada no comércio influencia o processo negocial. Não entraremos no mérito das questões específicas do idioma chinês falado ou escrito, mas focaremos a questão da construção do processo de comunicação verbal e das dificuldades de se traduzir pontos de vista e ideias em um terceiro idioma, cuja construção

lógica difere da língua nativa. Observamos que os chineses estranham as línguas ocidentais, e buscaremos conhecer quais os impactos dessas línguas nas negociações, a estrutura lógica do discurso (WATZLAWICK et al., 1981), e como estas características influenciam o processo de comunicação entre empresas brasileiras e chinesas.

Sobre a percepção temporal iremos abordar o tempo como elemento estratégico (a) no adiamento do encontro – no sentido de atrasar, de não comparecer, de adiar o encontro; (b) no desenvolvimento sem pressa das negociações deixando para o último momento a tomada de decisão, acarretando angústia, ansiedade e a forma como os chineses lidam com estes elementos nas negociações.

Sobre os aspectos da cognição trataremos da questão emocional e racional como duas forças que agem simultaneamente exercendo forte influência no processo de negociação e na tomada de decisão e a forma como as atitudes dos chineses são conhecidas

O assunto tem grande interesse do meio empresarial brasileiro, dada a aproximação recente dos países. De uma forma ou de outra, os produtos chineses estão no cotidiano de todos, seja para consumo, seja concorrendo com a produção nacional.

É muito difícil, hoje em dia, uma empresa montar uma estratégia de vendas ou compras sem se deparar com o fenômeno da globalização e da concorrência internacional. Neste contexto, a China aparece como o país de maior potencial tanto de venda como de compra de produtos. Para comprar ou vender produtos é imprescindível entender como funciona o processo cultural, de comunicação e de negociação. Devido ao curto histórico de relacionamento comercial bilateral China-Brasil, iniciado há pouco mais de 30 anos, estudos como este não são comuns, mas muitos estão em construção.

O contexto da Globalização será tratado de forma menos específica, mas permeará todo o estudo, pois é dentro desta nova realidade que os cenários negociais estudados se desenvolvem. O período histórico analisado será a partir da década de setenta, mas com ênfase na última década, limitando mostrar as relações bilaterais China-Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS

Para embasar o presente trabalho tomamos como referencial o modelo desenvolvido pela EBAPE/FGV por meio do seu Programa de Negociações Complexas – PNC, em cooperação com *Harvard Law School* em seu Programa de Negociação – PON, e por ESSEC/IRENE-Paris, que defende a ideia de ganhos mútuos no contexto de uma negociação, maximizando o potencial de recursos para a obtenção de ganhos-mútuos, construindo acordos, utilizando estratégias que possuam critérios objetivos para distribuição de valor, e obtendo soluções pacíficas para as questões diante de situações extremamente delicadas e difíceis.

A Matriz de Negociações Complexas está estruturada a partir da abordagem de ganhos mútuos e reúne quatro etapas do processo de negociação, dez elementos, dez formas e dez indicadores de avaliação, conforme apresentado no Quadro 1.

A abordagem de ganhos mútuos difere das demais abordagens por ser um conjunto de princípios e estratégias que permite: (i) maximizar as chances de cada uma das partes em encontrar seus interesses; e (ii) criar e manter um bom relacionamento entre as partes que estão negociando. Essa abordagem garante que o processo seja eficiente, e que haja um menor desgaste entre as partes, caso o acordo não seja alcançado. O foco central da abordagem de ganhos mútuos é o foco nos interesses, não em posições.

São quatro as etapas do processo de negociação utilizadas na abordagem dos ganhos mútuos: preparação, criação de valor, distribuição de valor e implementação/ monitoramento. A preparação refere-se ao que se faz antes de iniciar um processo de negociação. Criação de valor refere-se ao que se faz para explorar (compreender) os interesses de ambas as partes, criar opções de acordos e suspender as críticas para enriquecer as possibilidades. Esta etapa está associada a atitudes de cooperação entre as partes (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1998). Na etapa da distribuição de valor entende-se o que se faz para alcançar um acordo a partir da distribuição das opções definidas na criação de valor, e é a etapa mais assertiva da negociação, onde acontecem os jogos de poder, comunicação e influência. É nesta etapa que

as questões relacionadas com a competição ocorrem. A etapa da implementação/monitoramento refere-se ao que se faz para implementar e acompanhar a efetivação dos acordos (SPINOLA, 2007).

| Etapas do Processo de Negociação |                                       |                          |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Preparação                       | Criação de Valor                      | Distribuição de Valor    | Implementação/<br>Monitoramento |
| Elementos                        | Formas                                | Indicadores de Avaliação |                                 |
| Contexto                         | Negociações Diretas                   | Controles                |                                 |
| Interesses                       | Negociações Informais Paralelas (PIN) | Racionalidade            |                                 |
| Opções                           | Diálogo entre Múltiplas Partes (MSD)  | Risco                    |                                 |
| Relacionamento                   | Agente                                | Otimização Económica     |                                 |
| Poder                            | Facilitação                           | Ética                    |                                 |
| Cognição                         | Mediação                              | Eqüidade                 |                                 |
| Tempo                            | Meta-Mediação                         | Sustentabilidade         |                                 |
| Padrão                           | Arbitragem                            | Produtividade            |                                 |
| Concessões e Compromissos        | Judicial                              | Emoções                  |                                 |
| Conformidade Legal               | Uso da Força                          | Sistema Autopoiético     |                                 |

Quadro 1 – Matriz de negociações complexas  
Fonte: Duzert (2007, p. 74).

A negociação é um processo por meio do qual se procura encontrar um consenso em uma situação de conflito. Acreditamos que todo o embate comercial seja uma situação onde cada um procura atender seus interesses e que, em última análise, isto implica em afetar em parte os interesses do outro. Temos inúmeras definições de negociação entretanto destacamos a definição de Salacuse, professor da Law at the Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University, que acreditamos representar de forma mais ampla e geral o que entendemos serem as razões pelas quais negociamos: “Negociação é basicamente um Processo de Comunicação no qual Duas ou Mais pessoas buscam avançar em Seus Interesses Individuais Através de Ação Conjunta.” (SALACUSE, 1998, p. 7)

Na Matriz de Negociações Complexas identificamos dez elementos que influenciam direta ou indiretamente um processo de negociação conforme elencados na matriz. No presente trabalho destacaremos alguns que, na nossa análise, são os mais relevantes na relação com os Chineses.

Do ponto de vista da forma, Brandão, Duzert e Spinola (2010, p. 33) as negociações podem ser abordadas



[...] sob a ótica da tomada de decisão e pela ótica dos princípios de negociação por interesses, a Matriz de Negociações Complexas relaciona dez formas de negociação. Pode-se subdividi-las em dois grupos: negociações baseadas nos interesses, onde existem oportunidades de criação de valor e ganhos mútuos, incorrendo em menores custos para as partes; e, negociações baseadas na lei, onde terceiros, não interessados nos resultados da negociação, serão responsáveis pela tomada de decisão, produzindo resultados do tipo 'ganha/perde'.

As dez formas são Negociações Diretas, Negociações Informais Paralelas, Negociação com utilização de Agentes, Diálogo entre Multistakeholders (MSD), Negociação por meio de Facilitador, Mediação, Arbitragem, Meta-Mediação, Juiz: Utilização do Poder Legal, Polícia e Força Militar.

Ainda segundo os autores, as Negociações Diretas ocorrem onde: “[...] os interessados tratam diretamente com a outra parte, sem intermediários (mediadores) a fim de defender seus interesses e chegar a um acordo.” (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 34).

Na forma de negociações Informais Paralelas, seguindo os autores acima citados:

As partes atuam informalmente, agilizando as questões a partir de workshops, com ênfase em brainstorming e na busca de solução de problemas (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 34).

Diálogos entre Multistakeholders é um processo atualmente utilizado, por dezenas de agências das Nações Unidas e de organizações multilaterais, na busca do desenvolvimento de intensivas conversações entre representativos grupos de interesse. A participação de três ou mais stakeholders em uma negociação conduz a uma possibilidade de criação de coalizão. (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 40).

A negociação com utilização de Agentes,

De acordo com Bazerman e Neale (1993), os agentes possuem seus próprios interesses sobre o fato negociado e, por vezes, os indicadores ou metas para mensuração de seu resultado ou do êxito de sua atuação podem diferir dos parâmetros e resultados da negociação. Segundo os autores sua forma de atuação não é através da neutralidade, pois representam uma das partes, de alguma forma, agindo por ela ou no lugar dela.

Os agentes possuem importância e mais valia quando possuem conhecimentos específicos de sobre o objeto negociado ou sobre o ambiente em que a negociação se desenvolve. O agente, em muitos casos, possui um vínculo com a parte, sendo funcionário ou prestador de serviço, respondendo por sua área ou pela organização, seja ela governamental ou não.

Os agentes podem se configurar como simples intérpretes, sendo obedientes e atendendo às orientações da parte que defendem ou podem representá-la de forma pró-ativa.

[...]

Os Facilitadores são pessoas que têm a habilidade de gerenciar encontros e conversas entre partes que estão em litígio. Os facilitadores fazem seu trabalho frente-a-frente com as partes. (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 41).

## A Mediação,

Para Moore (1982) se caracteriza-se por ser uma pessoa que ‘ajuda as partes principais a chegarem, de forma voluntária, a um acordo mutuamente aceitável das questões em disputa’. O autor acrescenta que a ‘mediação é um processo voluntário em que os participantes devem estar dispostos a aceitar a ajuda do interventor se sua função for ajudá-los a lidar com suas diferenças – ou resolvê-las’. O mediador não tem poder normativo, deve possuir uma cultura de debates, de entendimentos, de atualização e de revisão de posições. O objetivo do mediador é ajudar as partes a negociarem de maneira mais efetiva. O mediador não resolve o problema nem impõe solução, sua função é ajudá-los a buscar o melhor caminho e fazer com que estejam de acordo, depois de encontrada as soluções. O mediador tem controle do processo, mas não dos resultados. (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

[...]

A Meta-mediação é apresentada como a mediação de segunda ordem, sendo executada por pessoa e/ou organização que constrói os referenciais políticos e as visões de mundo comuns a um sistema social. Para Watzlawick et al (1975), ‘Meta-mediador é definir clara e concretamente o problema, examinar as soluções já tentadas, definir claramente a mudança necessária, formular e implantar (on going) o projeto para promover a mudança, explicitar o implícito para expressar ao invés de esconder’.

[...]

Num processo de Arbitragem, cada parte apresenta sua posição para um árbitro, que por sua vez estabelece regras a respeito das questões envolvidas. As decisões do árbitro, por sua vez, podem ser voluntárias ou obrigatórias, dependendo das regras e dos compromissos prévios entre as partes. O acordo arbitral só necessitará ser levado a juízo caso não seja cumprido espontaneamente pelas partes.

A utilização do Poder Legal se baseia na aplicação das leis, de forma que o processo de criação de valor é suprimido e o juiz exerce o papel de autoridade máxima, responsável por determinar o resultado final da disputa.

Em fim, a utilização da Polícia e Força Militar, que pode promover uma escalada do conflito de forma que o objetivo principal que é a defesa dos interesses acaba sendo sub-avaliada. (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 42).

No caso, objeto desse estudo, teremos negociações diretas entre a parte compradora, empresa brasileira e a vendedora, empresa chinesa, mas durante todo o processo atuarão agentes tanto ao lado da empresa chinesa como do lado da empresa brasileira. Em alguns momentos estes assumirão o papel de facilitadores, atenuando conflitos oriundos muitas vezes de diferentes processos de cognição das partes. As negociações paralelas se darão de forma bastante informal, mas tendo um papel decisivo nos resultados do processo.

Os agentes têm papel fundamental nesta negociação, pois tanto a empresa brasileira como a chinesa não tem em suas estruturas administrativas pessoas capacitadas para atuar em comércio internacional.

No caso da primeira, por uma questão de custo optou em trabalhar com agente de compras internacional. Um profissional capacitado para tal fim, no Brasil, representa um custo muito elevado considerando o volume de negócios que a empresa opera. As leis trabalhistas brasileiras, rígidas e com tendência muitas vezes em beneficiar o empregado em detrimento do empregador, desestimulam a contratação de profissionais acima de um determinado patamar salarial por representarem, a longo prazo, um passivo trabalhista difícil de ser estimado. Já a terceirização deste serviço com agentes autônomos, desvincula a relação trabalhista e permite à empresa uma maior segurança na avaliação de seus custos quando da avaliação do ganho de um projeto.

No caso da empresa chinesa, a utilização de agentes de venda para tratar dos assuntos referente à comercialização de seus produtos no exterior, é uma política comum e utilizada pela maioria dos produtores daquele país. São chamadas de *Trading Companies* e assumem todo o gasto relativo à prospecção de clientes, divulgação do produto, venda, enfim as fábricas terceirizam completamente sua área de vendas.

Se por um lado a utilização de agentes representa uma vantagem em termos de custos, tem um problema relativo à identidade da empresa com o agente. Terceiros têm como foco obtenção de ganho para seus negócios, daí que a fidelidade a uma ou outra empresa é relativa. Agentes visam obter ganhos no curto prazo, enquanto empresas podem estar visando ganhos no longo prazo. Esta anacronicidade entre os fins pode prejudicar o processo negocial, pois os objetivos do agente e da empresa que representa podem não estar alinhados.

Entretanto na China o agente tem um papel importantíssimo e muito reconhecido de facilitador e intermediário. Veremos mais adiante que o termo *ZHONGJIAN REN*, traduzido simploriamente como intermediário, representa nas transações internacionais muito mais que isso. As empresas chinesas sabem da dificuldade de lidar com a compreensão da cultura ocidental. Por isso, alguém que entende as diferenças entre os dois mundos e consegue aproximar e concretizar um negócio é muito valorizado. Já no Brasil o intermediário é visto,

muitas vezes, como um oportunista que recebe uma comissão por uma transação comercial, mas que superficialmente teve o único mérito (ou sorte) de estar na hora certa no lugar certo.

Sempre seguindo Brandão, Duzert e Spinola (2010), para proporcionar melhor análise dos resultados alcançados através das negociações [...] a Matriz de Negociações Complexas apresenta dez indicadores de avaliação que representam as diferentes dimensões dentro de uma negociação: Avaliação da Satisfação e da Racionalidade, avaliação através de Controles, Avaliação de Riscos, Otimização Econômica, Ética, Justiça e Equidade, Impacto e Sustentabilidade, avaliação de Produtividade, Emoções e Autoapoiesi.

Quanto à questão da avaliação da Racionalidade e Satisfação,

Simon (1947, 1997) propõe em seus estudos que as pessoas, ao buscarem a otimização dos recursos e a eficiência na obtenção de retornos, procuram por satisfação. O autor demonstrou que as organizações ao tentarem maximizar lucros, indicadores financeiros e eficácia na exploração de suas operações e atividades fim, contentam-se com resultados que sejam satisfatórios. (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 43).

O sentimento de insatisfação pode gerar o desejo de prolongar a negociação até que as propostas de acordo alcancem um nível desejado. Este comportamento gera um engajamento, relacionado à escalada irracional e à irracionalidade competitiva, configurando-se em situação em que duas partes se empenham em uma atividade que é claramente irracional em termos dos resultados esperados por ambos os lados (BAZERMAN, 2004). (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 44).

A avaliação através de controles diz respeito às informações que são geradas unilateralmente. Estas, mesmo quando exatas, podem não transmitir credibilidade (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010).

A busca conjunta de dados além de gerar mútua confiança e aprofundar o relacionamento, pode aumentar o valor disputado através da intenção criativa e confiante proporcionada. As partes envolvidas na negociação pretendem dispor da melhor informação possível, e esta, nem sempre, têm o poder de persuasão esperado. Diante deste contexto as partes se vêem diante do dilema da negociação, em que o compartilhamento e o controle conjunto podem **facilitar os diálogos nas etapas de preparação e criação de valor**, e simultaneamente fornecer informações estratégicas que dificultem ou que prejudiquem no momento de **distribuição de valor**. Neste contexto, torna-se necessário tomar várias decisões sobre quais informações partilhar, quais que não serão partilhadas, quais devem ser deixadas para a outra parte descobrir sozinho e, adicionalmente, planejar a forma como cada informação será apresentada e/ou deixada de ser apresentada. (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 44).

[Quanto ao risco,] existem evidências referentes às diferenças culturais com relação à percepção de risco e atitudes com relação ao risco percebido. Estudo de Hsee e Weber (1998) constataram que existem diferenças entre a preferência por risco entre

os participantes da pesquisa pertencentes a People's Republic of China (PRC) e Estados Unidos. Encontraram que estudantes chineses são significativamente menos avessos a risco que os americanos em suas escolhas entre opções arriscadas e resultados seguros, ambos quando envolviam ganhos e quando envolviam perda. Em seguida, Weber e Hsee (1998), identificaram diferenças em atitudes diante de um risco percebido e diferenças com relação à definição e percepção de risco.

[...]

Qualquer negociação tem riscos associados. Constituem riscos em uma negociação: divulgação de informações, a busca de novas abordagens e a tolerância a incertezas em um determinado curso de ação. O próprio “Dilema do Negociador” constitui o maior risco para a negociação.

[...]

O aspecto da otimização econômica será sempre um fator muito avaliado e monitorado, principalmente, pelo fato de que as partes buscam, simultaneamente, maximizar resultados minimizando custos. Um processo de negociação poderá ser avaliado com relação aos benefícios gerados e custos incorridos ao longo de seu andamento. Acordos que consigam contemplar estes aspectos tendem a se aproximar do Equilíbrio de Nash, compartilhando e aumentando o valor de suas propostas (NASH, 1950). (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 44-45).

O comportamento ético do negociador pode ser observado, na obra de Varela (1999), sobre quatro tipos de ações humanas, sendo que apenas uma delas manifesta verdadeiramente o comportamento ético: ações que emergem do desejo pelo ganho; ações que emergem de respostas habituais aos padrões; ações que emergem de regras determinadas externamente; ações que emergem da extensão do seu sentimento. De acordo com Varela (1999:4) ‘Uma pessoa sábia seria aquela que sabe o que é certo e o faz espontaneamente. É o imediatismo da percepção da ação que desejamos examinar criticamente’. (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 45).

Sobre Avaliação de Justiça e Equidade citamos Rawls (2000 apud DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 46):

Refere-se ao ‘ponto original’, como sendo a ideia de que as pessoas e instituições participam de forma equitativa e coletiva do processo de organização social. O autor pronuncia-se em seguida através da expressão ‘véu da ignorância’ determinando que somente seria possível conceber a igualdade entre os indivíduos, através de imparcialidade, caso os mesmos desconhecêssem suas situações particulares e a dos outros, não sabendo assim nada acerca do que são, do contexto social em que estão inseridos e de suas características pessoais.

De acordo com esta teoria, acordos justos somente seriam obtidos, através de um sistema que garanta condições equitativas e equilibradas entre os participantes da negociação.

Para o autor, numa sociedade justa, as liberdades e os direitos sustentados pela justiça, não estão sujeitos a barganhas políticas ou cálculos de interesses sociais.

[..]

A busca pela construção de consenso deve gerar acordos sustentáveis, viabilizando parcerias e relacionamentos de longo prazo. Para que haja maior consistência, essa sustentabilidade deve estar calcada em aspectos sociais, ambientais e políticos. Os autores Kirkpatric e Lee (2003) estabelecem, na metodologia SIA, três esferas para análise de impacto sustentável: impactos econômicos, impactos sociais e impactos ambientais. Esta metodologia, adotada desde que foi desenvolvida em 1999 pela Organização Mundial do Comércio, diante das análises das informações disponíveis auxiliam os negociadores a projetarem seus acordos, pois produzem diferentes pontos de vista no que diz respeito aos principais pontos nas agendas de negociação.

A avaliação de produtividade em momentos de ultimato torna-se uma importante variável para indicar a qualidade do resultado de uma negociação.

Segundo Klein (1998) a capacidade de percepção do negociador e a capacidade de intuição, apresentam influência na idéia de produtividade e na obtenção de acordo.

Por exemplo, para os chineses a produtividade está na manutenção do relacionamento, no ganho de escala e novos mercados, para os brasileiros a produtividade é medida basicamente pelo tempo despendido e pelo resultado financeiro da operação.

O autor se propõe a compreender como as pessoas lidam com as confusões e pressões ambientais típicas tais como: falta de informação, limitação de tempo, metas vagas e mudanças nas condições (KLEIN, 1998:17).

[...]

As emoções podem se configurar como barreiras durante o processo de negociação, principalmente com relação à construção de consenso. O período de distribuição de valor merece destaque, pois diversas vezes a negociação não consegue ser concluída ou alcançar um limite de eficiência, tendo em vista que as partes não conseguem controlar as emoções durante as discussões sobre compartilhamento de valores. Esta falta de controle pode conduzir a negociação ao seu fim sem que os objetivos tenham sido alcançados ou a uma situação de impasse.

É fundamental que o negociador busque o equilíbrio emocional, tornando-se mais capacitado para controlar os relacionamentos e a interação entre as equipes de trabalho. (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 47).

Autopoiesi é um conceito em que um sistema complexo reproduz os seus elementos e suas estruturas dentro de um processo operacionalmente fechado com a ajuda de seus próprios elementos. Essa compreensão indica que cada sistema deve se preocupar com a sua própria continuidade para poder entrar em contato com o seu meio. A autopoiesi expressa, segundo Maturana, o centro da dinâmica constitutiva dos sistemas vivos. Para viver esta dinâmica de uma forma autônoma, os sistemas vivos devem obter recursos do meio em que vivem. Em outras palavras, eles são ao mesmo tempo sistemas autônomos e dependentes, ou seja, existe uma simbiose entre os seres, de forma que eles evoluem em conjunto, adequando-se à nova realidade. O que denota um paradoxo, e impede a análise dos mesmos sobre a ótica linear de sim/não e e/ou. Somente através de uma análise sob o prisma complexo é possível compreender o paradoxo da dependência-autonomia dos sistemas autopoieticos. (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 48-49).

De acordo com Maturana e Varela (1980:79), um sistema autopoietico pode ser definido como: uma rede de processos de produção (transformação e destruição) de componentes que produzem componentes, que: (i) através de suas interações e transformações regeneram continuamente a rede de processos (relações) que os produziram; e que (ii) o constituem (a máquina) como uma unidade concreta no espaço em que eles (os componentes) existem por especificar o domínio topológico da sua realização como uma rede.

Portanto, podemos compreendê-lo como processos autoprodutores, auto-sustentados, auto-gestionários, dos quais a sociedade humana faz parte. (DUZERT; SPINOLA; BRANDÃO, 2010, p. 48).

Salientamos que a negociação deve ser vista como um processo que se desenvolve durante um espaço de tempo além do ato negocial em si, caracterizado pela mesa principal onde as partes se encontraram para debater seus pontos de vista. Existem momentos anteriores e posteriores a este ato que são tão relevantes quanto, influenciando e determinando as decisões a serem tomadas, caracterizados como fase pré-negocial, a negociação e a pós-negocial (STOECKCHIT, 2005).

Considerando a negociação como um processo, o envolvimento entre as partes se torna, ao longo das fases, cada vez mais profundo, transcendendo aspectos meramente formais e se adentrando no campo da percepção, da sutileza, dos aspectos históricos e culturais das partes e de todo o contexto no qual ambos estão inseridos, procurando identificar os interesses ocultos. Historicamente, a negociação é inseparável do sigilo. Nele se escondem os reais interesses dos negociadores. A tensão existe a partir do fato de que só vale a pena ser transparente e mostrar meus reais interesses se a outra parte fizer o mesmo (COLSON, 2007). Por este motivo, o relacionamento deve ser aprofundado de forma a gerar uma relação de confiança. Isto demanda tempo e capacidade de compreender a outra parte. Os aspectos culturais de comunicação se tornam ponto central no esclarecimento dos interesses e na descoberta dos interesses ocultos.

Na China, por exemplo, uma decisão é tomada considerando os aspectos relacionados a objetivos da coletividade ou grupo, ou seja, os anseios da maioria e a decisão tomada em conjunto, prevalecem as atitudes individuais. Por exemplo, quando um ator está sentado a mesa de negociações para uma tomada de decisão, ele somente o fará e se comprometerá com a decisão tomada, se previamente já têm claro quais são os interesses de toda a sua equipe ou empresa. Um chinês, dificilmente, tomará uma decisão assumindo para si a responsabilidade e os méritos daquela decisão. Devido a este fato já presenciamos um ator chinês, no papel do ofertante de um produto, aceitar determinada condição solicitada pelo demandante, mas não respeitar o acordo na hora da execução. O que transpareceu foi que, devido a forte pressão exercida pelo demandante na mesa negocial, o ofertante chinês aceitou determinado ponto negociado, de modo a evitar um clima hostil com o cliente (demandante brasileiro). Em um segundo momento, após uma análise com sua equipe de trabalho, constatou que a decisão tomada naquelas condições fora equivocada motivando o descumprimento do acordo. Do ponto de vista dos ocidentais esta atitude gera uma situação de desconforto, insegurança e quebra de confiança. Do ponto de vista chinês é natural que tudo o que foi acordado possa ser revisto e alterado a qualquer momento. No caso acima citado, por este motivo é muito comum ouvir ocidentais que tiveram experiência de negociar com chineses falar que eles não respeitam contratos. Compreender aspectos como este é de fundamental importância para o bom êxito de uma negociação, pois os interesses do grupo podem não ser explícitos, requerendo uma percepção e um envolvimento maior das partes. Podemos imaginar os problemas que surgem quando os chineses se confrontam com uma cultura contratualista com a anglo-saxônica.

No livro “Como Chegar ao Sim”, de Ury, Fisher e Patton (1994) destacam as duas principais abordagens de um negociador – as abordagens distributivas e integrativas – e os principais dilemas de um negociador- cooperar ou competir. Distribuir ou integrar estão relacionados com o ganho de cada uma das partes. Quando falamos em distribuir as opções da negociação, em uma visão competitiva, significa que o ganho de uma das partes incorre necessariamente na perda da outra, enquanto que integrar está relacionado a um exercício de compreensão dos interesses e a obtenção de maiores ganhos para ambas sem perda para nenhuma das partes, apesar de não haver ganhos absolutos. Segundo John Forbes Nash Jr, matemático norte americano que trabalhou na teoria dos jogos, em sua teoria do equilíbrio, postula que um jogo com dois ou mais participantes nenhum jogador tem a ganhar mudando sua estratégia unilateralmente.

Para melhor compreender esta definição, suponha que há um jogo com ‘n’ participantes. No decorrer deste jogo, cada um dos ‘n’ participantes seleciona sua estratégia ótima, ou seja, aquela que lhe traz o maior benefício. Então, se cada jogador chegar à conclusão que ele não tem como melhorar sua estratégia dadas as estratégias escolhidas pelos seus ‘n-1’ adversários (estratégias dos adversários não podem ser alteradas), então as estratégias escolhidas pelos participantes deste jogo definem um ‘equilíbrio de Nash’. Nash, 1951, atribui o nome equilíbrio à situação centrada na impossibilidade de os jogadores terem qualquer incentivo para alterar sua estratégia – que será sempre a melhor resposta à estratégia do outro agente. O foco de Nash foi desenvolver um conceito de equilíbrio de jogos não-cooperativos. Quanto à possibilidade de aplicação constante em situações reais e em relação à evolução desse teorema, além da total relevância de Nash, têm-se Harsanyi, 1967, como pesquisador que fez contribuições eminentes para esse tipo de análise do equilíbrio. Nash, 1994, enaltece que os estudos desses teóricos foram fundamentais para o desenvolvimento da Teoria dos Jogos após a década de 50.

A competição e a cooperação são posturas das partes que, ou enxergam o outro como um oponente, competindo pelo maior ganho, ou como um parceiro, com o qual cooperar para dividir ganhos.

Tanto em empresas chinesas como brasileiras, podemos observar estes aspectos de abordagem e o dilema no qual incorrem os negociadores. São aspectos universais, inerentes a qualquer tipo de negociação, entretanto observamos a tendência das empresas a distribuir



ganhos e perdas em um processo competitivo. Neste ambiente de competição as diferenças culturais e os problemas de comunicação, são elementos que proporcionam às partes ocultar seus interesses. Tanto as empresas brasileiras de um lado, como a chinesa do outro, não se esforçam para entender ou simulam não compreender a atitude ou postura do outro de modo a não compartilhar seus interesses ocultos. Desta forma, é muito provável que as partes não procurem solucionar as diferenças culturais de comunicação de modo a limitar as negociações a uma barganha por posições e visando o curto prazo.

Vimos nesta última década muitas empresas brasileiras realizando uma primeira transação comercial com a China e não dar continuidade à relação comercial, fato este devido, principalmente, à dificuldade de compreender que uma negociação requer tempo e muito conhecimento entre as partes. Estas empresas buscam maximizar seus ganhos em detrimento da outra parte, competindo e resultando em relacionamentos de curto prazo e alto risco de insucesso. Este tipo de atitude é característico de uma postura “win/lose” numa barganha posicional. A barganha posicional é fácil, de modo que as pessoas a façam com frequência. Não requer um preparo, é compreendida universalmente e, alguns contextos, são arraigados e esperados. Em contraste, buscar interesses por trás das posições, inventar opções para ganho mútuo, descobrir e usar critérios objetivos dão trabalho e, quando o outro lado parece obstinado, requer controle emocional e maturidade. A negociação baseada em princípios resulta melhor para ambas as partes (URY; FISHER; PATTON, 1994).

Sem dúvida as negociações internacionais são mais complexas do que as realizadas dentro do mesmo território, principalmente devido às diferenças culturais e de comunicação. Em todas as negociações temos a forte influência da razão/emoção e ambas caminham juntas. Para ter êxito nas negociações é fundamental considerar as questões substantivas e relacionais presentes no processo antes que o negociador se colocar à mesa, o seu estereótipo já estará lá (CARVALHAL, 2007).

Existe todo um pré-conceito quanto ao povo chinês e suas empresas, assim como na China existe uma determinada concepção de como é o brasileiro e suas empresas. Durante o processo de negociação é importante estar aberto a superar falsas expectativas e quebrar paradigmas que podem afetar ambas as partes. Segundo Bazerman (2004), uma atitude heurística é quando criamos parâmetros e limitações às opções a serem julgadas, de modo a lidar com elementos incertos. O autor chama de heurística da representatividade como sendo a

busca por estereótipos de modo a prever o desempenho de uma pessoa com base em uma categoria estabelecida de pessoas que o indivíduo em foco representa para eles. A ideia é melhorar a capacidade de julgamento que, muitas vezes, se desvia da racionalidade devido à hermenêutica. Os indivíduos, segundo o autor, desenvolvem regras heurísticas para reduzir as exigências no processamento da informação para a tomada de decisão.

## 2.2 COMUNICAÇÃO E COGNIÇÃO

### 2.2.1 Comunicação

A comunicação está contida em todo o nosso comportamento. Um olhar, uma respiração, uma atitude, um gesto, tudo o que é realizado por um ser humano e percebido por outro desencadeia um processo de comunicação. O sentido etimológico de comunicação é partilhar ou transmitir para o outro, por isso a comunicação só se dá se temos um agente transmissor e um receptor. Essencialmente, falaremos da comunicação entre seres humanos, não esquecendo, entretanto, que no nosso entendimento todo o ser vivo se comunica entre si, seja ele um animal ou um vegetal, mas não queremos, neste trabalho, nos ater a aspectos holísticos de troca de informação. Uma frase anônima resume nosso entendimento quanto à comunicação: As palavras não existem sem um sujeito que as pronuncie, sem uma história que as interprete, sem um coração que, desde o outro lado, as deseje! (WATZLAWICK; WEAKLAND; FISCH, 1975).

Watzlawick et al. (1981) expõe que a realidade é uma construção das formas de comunicação. A realidade é aquilo que é comunicado. No seu estudo sobre comunicação, podemos distinguir três áreas: a sintaxe, a semântica e a pragmática. Sumariamente, a primeira diz respeito aos problemas de transmissão da informação, análoga à matemática; a semântica refere-se ao significado da comunicação, análoga à filosofia. A pragmática, com maior afinidade com a psicologia, que diz respeito aos efeitos da comunicação no comportamento.

A comunicação também está vinculada às questões relativas à ilusão, intuição, percepção. “Podemos caracterizar a ilusão não por contraste com a percepção objetiva da realidade externa, mas como uma região intermediária entre a fantasia inconsciente (à qual o indivíduo não tem acesso), e a percepção da realidade – tanto interna como externa. Sugiro que a ilusão é o conteúdo do espaço transicional.” (BOGOMOLETZ, 2010). A intuição decorre de um processo inconsciente, dado que seu resultado é uma idéia súbita, a irrupção de um conteúdo inconsciente na consciência. A intuição é, portanto, um processo de percepção, mas ao contrário da atividade consciente dos sentidos e da introspecção, é uma percepção inconsciente. Em certo sentido, portanto, a intuição é o reverso do instinto, nem mais nem menos maravilhoso do que ele. Tendemos facilmente a projetar nossa dificuldade de compreensão nas coisas, chamando-as complicadas, quando elas, na realidade, são simples e desconhecem nossos problemas de compreensão. Tanto a ilusão como a intuição influenciam o processo de comunicação, pois são elementos que compõem a nossa cognição, que veremos a seguir (JUNG, 1986). Quando tratamos da comunicação entre dois agentes, sendo um brasileiro, ocidental, sob forte influência da cultura e lógica européia, e um chinês, oriental, com uma construção lógica e uma visão da realidade bem distinta da ocidental, nos deparamos com a problemática de identificar se o que uma das partes pretende transmitir é compreendida pela outra em todos os aspectos desejados pelo transmissor. Claro que um grande limitador é o idioma predominantemente utilizado para mediar este processo, que é o inglês, porém este fato pode ser contornado se fazendo valer de outras maneiras de transmitir uma ideia, seja por imagens, como de gestos. Mas um aspecto difícil de mediar é a construção lógica do pensamento.

Neste sentido, iremos nos basear em estudos de Ford e Ford (1994) que estabelecem a lógica como “conjuntos fundamentais e coerentes de princípios inquestionáveis organizados e de hipóteses não explicadas da realidade da natureza”. Dois aspectos lógicos se deparam no encontro da comunicação China-Brasil: Um é a lógica formal, com raízes no Taoísmo, que combina o paradoxo e a contradição, relacionada com a cultura chinesa; a outra é a lógica dialética, que encontra sua origem em Aristóteles, baseada em processo dedutivo, raciocínio binário, evita a contradição e os paradoxos.

As bases do pensamento e da construção lógica ocidental está enraizada nos filósofos gregos, enquanto na China tais aspectos têm sua base nos escritos de Lao Tze e Confúcio. Confúcio, em especial, influenciou toda a cultura chinesa, sendo até hoje cultuado quase

como uma religião. Em sua principal obra, Os Analectos (CONFÚCIO, 2006) são transmitidas as bases da moral seguida pelos chineses. É importante considerar este fundamental filósofo quando se trata de comunicação e lógica chinesa, já que as bases morais traçadas por Confúcio irão influenciar a visão de mundo sob a ótica chinesa.

A comunicação escrita e falada na China é permeada de significados. O idioma chinês é em tese monossilábico e tonal, ou seja cada palavra é composta por um som específico e uma sílaba (CONFÚCIO, 2006). A escrita é representada por ideograma, um símbolo gráfico que representa uma palavra ou uma idéia. Não existe uma lógica na construção de cada símbolo, eles são únicos e devem ser conhecidos um a um. Assim, uma das dificuldades principais com que se depara um brasileiro quando vai à China é a total e completa falta de entendimento de tudo o que vê escrito ou ouve. A sensação que se tem deve ser parecida com a de um analfabeto brasileiro circulando pelas ruas de uma grande cidade, onde cartazes e placas representam desenhos sem qualquer significado. Quando nos deparamos com uma organização na China a sensação é a mesma, sendo que nosso único meio de interagir com o ambiente externo é nosso interlocutor, pois poucas pessoas conseguem se comunicar em Inglês. Assim sendo, todos aqueles aspectos periféricos da comunicação, como o contato com outras pessoas da empresa, cartazes, manuais internos, não auxiliam em nada na compreensão de aspectos inerentes ao negócio. Um empresário brasileiro pode se ater somente ao que é transmitido pelo seu interlocutor chinês.

Os desafios de encontrar uma maneira de se comunicar com os chineses é complexo e passa por um estudo de aspectos não relacionados diretamente com a língua, mas também com a cultura, a história, a filosofia e a lógica, tema este último a ser analisado em nosso estudo com maior ênfase.

### **2.2.2 Cognição**

Cognição (do latim: *cognoscere*, “saber”) é analisado sob diversos aspectos conforme a disciplina que o aborda, mas genericamente podemos definir como o pensamento que se forma de modo a obtermos a consciência das coisas ao nosso redor. Os processos cognitivos podem ser naturais ou artificiais, conscientes ou inconscientes e, por este motivo,

podem ser analisados sob diversas perspectivas em diferentes contextos. O conceito de cognição está relacionado com elementos abstratos como a mente, o raciocínio, a percepção, inteligência e muitos outros que descrevem a capacidade da mente humana e as propriedades características da inteligência sintética. O campo da cognição é extremamente amplo e complexo em se tratando de uma capacidade abstrata extraída de organismos vivos, com enfoque nas capacidades de abstração, generalização, concretização/especificação e meta-raciocínio (VYGOTSKIJ, 1980).

A cognição é um elemento fundamental na tomada de decisão, já que a maneira como cada ator estrutura o problema, o cenário, as opções e todos os outros fatores que se inserem no processo negocial será determinante para avaliar e se posicionar a respeito. A comunicação se relaciona diretamente com o processo cognitivo, pois é um dos elementos que ajudam na construção de nossa tomada de consciência. Desta forma quando temos dois atores se comunicando com uma língua que não é dominada, em seus aspectos estruturais e de vocabulário, por ambas as partes, devemos ter a consciência de que será fundamental reavaliar e estruturar determinadas idéias de várias formas e se valendo de todo e qualquer elemento comunicativo que dispomos.

Nossa experiência nos inclina a constantemente repetir os mesmos conceitos e propostas várias vezes, pedindo inclusive ao nosso interlocutor chinês expor o que falamos com suas palavras para verificar o grau de compreensão do que está sendo transmitido e debatido. Percebemos que muitos negócios com chineses não obtiveram êxito positivo devido à falta de sensibilidade quanto às diferenças cognitivas de culturas tão diferentes.

### 2.3 Tempo

O tempo é um fator abstrato extremamente complexo e constantemente debatido por filósofos desde os tempos dos gregos e pela física moderna desde os tempos modernos. Os gregos definiam tempo com dois termos distintos, o “tempo da vida” (*aion*) e o tempo em geral, infinito, abstrato (*kronos*). Para Platão o tempo passa como uma imagem móvel de uma presença que não passa (MORA, 2001). Aristóteles observa que o tempo e o movimento são percebidos juntos. Mesmo em uma sala escura, basta um movimento da mente para

percebermos que o tempo existe. Esta relação espaço/tempo nos leva aos estudos da física moderna, com Newton<sup>3</sup>, das complexas teorias de Kant<sup>4</sup> e a maravilhosa obra de Heidegger “O Ser e O Tempo”, que coloca o homem na condição de ser jogado em meio às coisas, estando-lá (Da-sein), alienado e impotente. Sem dúvida um tema que transcende a esfera administrativa encontrando raízes profundas na filosofia (HEIDEGGER, 2008).

Mas é certo que todos nós, de uma forma ou de outra, percebemos o tempo e nos angustiamos de alguma forma com sua passagem, pois como observado pelos gregos em seu conceito de tempo como “aion”, a nossa existência terrena consciente encontra nele o seu limite. Também é indiscutível que todos nós sofremos em maior ou menor grau da pressão exercida pela percepção do tempo, o que nos gera uma certa angústia (*angst*) sendo a “existência” uma suspensão temporária entre o nascimento e a morte (HEIDEGGER, 2008).

É sobre este enfoque da angústia provocada pela sensação da passagem do tempo que focamos nossas observações no estudo do caso apresentado. A feira durante a qual se desenrolaram os acontecimentos narrados representava um limite de espaço dentro do qual os negócios deveriam se realizar. Um espaço de tempo que pode ser mensurado objetivamente em termos de investimento, pois temos custos diretamente relacionados com a exposição das empresas. Estes custos representam um investimento lucrativo, caso sejam concretizados negócios, mas do contrário passam a ser um dinheiro jogado fora. Por este motivo a passagem dos dias representava a cada hora, a cada minuto o limiar entre o sucesso e o fracasso.

Em geral temos uma visão romântica do que entendemos a abordagem do tempo por parte dos orientais. Esta ideia é alimentada muitas vezes pelo nosso estereótipo do oriental calmo e contemplativo, que resume uma filosofia de vida em frases de poucas palavras (CONFÚCIO, 2006). Entretanto o que percebemos é uma nação ansiosa em recuperar o tempo perdido. Quando digo tempo perdido estou me referindo a como a mídia, controlada pelo Partido Comunista, se refere a um período de história que vai desde a guerra do ópio no

---

<sup>3</sup> Isaac Newton (1643-1727). cientista inglês, mais reconhecido como físico e matemático, embora tenha sido também astrônomo, alquimista, filósofo natural e teólogo. Sua obra, *Philosophiae Naturalis Principia Mathematica*, é considerada uma das mais influentes em História da ciência. Publicada em 1687, esta obra descreve a lei da gravitação universal e as três leis de Newton, que fundamentaram a mecânica clássica.

<sup>4</sup> Emanuel Kant (1724-1804) filósofo alemão, geralmente considerado como o último grande filósofo dos princípios da era moderna, indiscutivelmente um dos seus pensadores mais influentes. Dentre suas maiores obras destacamos “Crítica da Razão Pura”, representando um marco na filosofia.

século dezenove, até a revolução comunista liderada por Mao Tse Tung<sup>5</sup> em meados do século vinte. A estes cem anos de história chinesa o partido se refere como os “anos que o dragão adormeceu”. O Dragão é o que simboliza a China próspera e imponente, que, segundo propaganda do partido ostensivamente na mídia e nas escolas, liderou o mundo durante mais de quatro mil anos e por um “descuido” adormeceu e cedeu esta liderança aos ocidentais.

Neste sentido, o tempo para os chineses é relativo à existência da própria China, uma história milenar que começa junto com a história do Egito e da Persa, estudadas no ocidente como as primeiras grandes civilizações da humanidade. Para os chineses estes cem anos que antecederam a revolução de Mao, não representam um grande espaço de tempo, pois em pouco mais de cinquenta anos eles irão retomar a liderança mundial que, sempre muito bem reclamizado pelo Partido, nunca deveria ter saído do poder dos chineses.

Este discurso formulado pelo Partido Comunista e que relativiza os cem anos perdidos, serve como fator motivacional para a população trabalhadora que está construindo a China moderna. Assim notamos que os chineses tem uma construção do tempo no longo prazo olhando para o futuro, com os olhos de um passado antigo e glorioso. Mas também percebemos que o fato da propaganda colocar que os chineses “adormeceram”, que “ficaram para traz”, que “perderam a liderança”, gera uma ansiedade no curto prazo despertando o desejo de reencontrar a glória ainda nesta geração. Esta geração, aliás, que o governo coloca como a “geração do sacrifício”. Para esta, todo o esforço e empenho empregado neste momento, servirá para que a próxima geração e as advindas gozem da prosperidade dos confortos próprios de que um país líder mundial.

Como no presente estudo estamos lidando com a “geração do sacrifício”, percebemos a ansiedade que estes trabalhadores manifestam, ao querer cumprir com seu papel de “despertadores” do dragão num espaço de tempo de 30 a 40 anos. Assim sendo cada minuto é importante, cada negócio fechado é um passo a mais para o grande objetivo na nação, do contrário o sentimento de frustração e impotência são fatais para uma geração sobre a qual está sendo depositada tanta expectativa.

---

<sup>5</sup> Mao Tse Tung (1893-1976) teórico chinês, político e líder comunista revolucionário. Ele liderou a República Popular da China desde a sua criação em 1949 até sua morte em 1976. Sua contribuição teórica para o marxismo-leninismo, estratégias militares, e suas políticas comunistas são conhecidas coletivamente como Maoísmo.

O tempo no presente estudo, visto por uma perspectiva chinesa, tem um peso enorme, considerando as prerrogativas acima expostas e percebemos claramente isto durante as perspectivas de crise econômicas preconizadas pela situação financeira vivida pelos Estados Unidos em 2008, do qual falaremos a seguir.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DO RELACIONAMENTO CHINÊS

Podemos considerar o fator RELACIONAMENTO da Matriz de Negociações Complexas (DUZERT, 2007) com os aspectos culturais que, segundo a tradição chinesa, são elementos fundamentais para se obter um bom êxito na vida profissional e no mundo dos negócios. Graham e Lam (2003) apontam oito elementos fundamentais no processo de negociação com chineses. Abaixo citamos os oito elementos conforme publicado no artigo de Graham e Lam (2003). Em entrevista que realizamos com um chinês com o qual mantemos um relacionamento a mais de dez anos e com o qual temos uma excelente comunicação, pudemos comprovar a importância dos itens mencionados no artigo dos autores supra citados. Segundo nosso interlocutor é muito complicado explicar para um ocidental a profundidade de cada um destes elementos. Acreditamos que nossa visão muito objetiva e racional, engessada na lógica aristotélica, nos impede de avaliar de forma mais complexa muitos aspectos culturais orientais. Entretanto, as sucintas explicações dada a cada elemento atender parcialmente e de forma abrangente cada um dos oito aspectos, segundo o entrevistado. Para cada um dos elementos abaixo relacionamos um aspecto específico da Matriz de Negociações Complexas.

Importante salientar que cada um destes elementos está diretamente relacionado com valores morais que permeia toda a estrutura da sociedade chinesa. Neste tema é fundamental a influência exercida por Confúcio na educação chinesa por mais de 2 mil anos. Segundo Confúcio uma sociedade organizada em torno de uma moral benevolente encontraria a prosperidade, estabilidade política e estaria livre de ataques (CONFÚCIO, 2006). Confúcio também aponta as relações pessoais e o parentesco como pilares fundamentais da paz e harmonia. Ele define cinco pontos cardinais entre relações: o governante e os governados; marido e mulher, pais e filhos; irmãos mais velhos e mais jovens; amigos e amigos. Os governados, esposas, filhos e irmãos mais novos seguem as regras da benevolência,



obediência, e lealdade às contra partes (filho-filha; marido-mulher..), em um processo hierárquico trazendo a harmonia social.

Outro expoente fundamental para a construção da moral foi Lao-Tsu, inspiração para o Taoísmo. Que trouxe as noções do Yin/Yang. As duas forças opostas, mas complementares, que regem o mundo. Um contraste fundamental com a mentalidade maniqueísta ocidental, onde o bem e o mal são forças que se repelem e entre as quais devemos escolher. O Yin e o Yang não podem ser separados e o segredo da vida é encontrar o caminho entre estas duas forças. A questão para Lao-Tsu não era encontrar a verdade, mas o caminho (LAO-TZU; LOMBARDO; WATSON, 1993).

Estes valores morais são encontrados no processo de negociação com os Chineses. Eles estão mais preocupados com o sentido do que com fim, com o processo do que com a meta, com os ganhos comuns do que com os ganhos individuais. A verdade não é uma só, clara e objetiva, mas pode tomar variadas formas.

*GUANXI (rede de conexões)*<sup>6</sup>. A idéia central é que uma pessoa é mais ou menos valorizada conforme a rede relacionamentos interpessoais que mantém. Os chineses dão extrema importância aos contatos, e uma indicação por parte de uma pessoa bem relacionada com outra vale mais que anos de contatos formais. Uma rede só se constrói através do que os chineses chamam de *hui bao*, reciprocidade. Mas não é o mesmo conceito de reciprocidade dos americanos, onde uma concessão deve ser retribuída de imediato, na mesa de negociação. A relação aqui é mais parecida com a dos clãs mafiosos Italianos, guardando as devidas diferenças, onde um favor realizado hoje poderá ser cobrado em qualquer tempo futuro. Ignorar este conceito de reciprocidade é considerado imoral. Por exemplo: um chinês certa vez recebeu um de nós para uma reunião em um horário inapropriado para ele. Ao agradecer a sua atenção ele foi enfático em dizer que estava me recebendo porque a pessoa que fez a indicação tem todo o seu respeito. Não interessava as desculpas solicitadas por ele ter tomado seu tempo, pois sua obrigação era receber em retribuição a quem havia feito a indicação. Esta forma, na matriz de Negociações Complexas corresponde aos elementos **Relacionamento / Poder- Reciprocidade/ Tempo** (DUZERT, 2007).

---

<sup>6</sup> As traduções a seguir são uma aproximação do conceito.

**ZHONGJIAN REN** (*o mediador*). Associado ao conceito do *guanxi* esta forma representa a importância e relevância do intermediário. Para se atingir a um determinado objetivo é importante utilizar a rede de relacionamentos de alguém. Esta pessoa da rede assume o papel do intermediário. É impossível para um estrangeiro ler nas entrelinhas, as expressões faciais, os gestos e as sutilezas da linguagem, por isto ter uma pessoa bem relacionada que possa aproximar os interesses é de fundamental importância. Na Matriz de Negociações Complexas esta forma está associada com os elementos **Relacionamento / Cognição/ Interesses** (DUZERT, 2007).

**SHEUI DENGJI** (*Status social*) A formalidade e o respeito à hierarquia são fundamentais, apesar da nova geração estar muito mais ocidentalizada e aceitar de bom agrado o jeito informal ocidental. Forma esta, associada aos elementos **Comunicação/Cognição / Poder** da Matriz de Negociações Complexas (DUZERT, 2007).

**RENJI HEXIE** (*harmonia interpessoal*): um ditado chinês diz que “um homem sem um sorriso, não deve abrir uma loja”. Os chineses misturam frequentemente as relações interpessoais e a amizade. Credibilidade e harmonia são fundamentais. Daí que os contratos escritos não tem tanto valor quanto um aperto de mão sincero, envolto no *reji hexie*. Na Matriz de Negociações Complexas encontra-se analogia deste fator com o elemento do **Relacionamento** (DUZERT, 2007).

**ZHENGTI GUANNIAN** (*Pensamento holístico*): Ao contrário dos ocidentais que tem uma percepção mais individualista e focada para as partes. Os chineses costumam abordar temas complexos sem fracioná-los. Fala-se de tudo ao mesmo tempo, preço, prazo pagamento entrega. Esta é uma das partes mais complicadas para o ocidental abordar. Nossa lógica aristotélica nos impede de quebrar paradigmas e analisar o processo negocial de outra forma a não ser sequencialmente. Podemos atribuir este fator ao elemento **Critério** na Matriz de Negociações Complexas (DUZERT, 2007).

**JIEJIAN**: Seria a cultura de guardar dinheiro e barganhar por centavos. Chineses ficam muito tempo se for preciso em torno da mesa de negociação para discutir detalhes que irão resultar em ganhos maiores. Os chineses são conhecidos por guardar dinheiro. Diz que guardam quatro vezes mais que os americanos. **Critério** é o elemento associado desta forma na Matriz de Negociações Complexas (DUZERT, 2007).

**MIANZI** (*preservar a imagem ou a dignidade*): Importante tomar cuidado para não só manter uma postura digna, mas também não aceitar ou ceder posições que possam rebaixar tua dignidade, por aceitar um preço muito baixo ou muito aquém das possibilidades. Podemos atribuir este fator ao elemento **Conformidade** na Matriz de Negociações Complexas Conformidade (DUZERT, 2007).

**CHIKU NAILAO** (*trabalho duro*): trabalho duro. Os chineses se gabam de não ter preguiça e trabalhar o quanto for preciso. As crianças estudam 251 dias por ano, em contraste aos 200 dias dos ocidentais. Esta força é constantemente demonstrada em longas horas de reunião, endurecendo nas concessões, repetindo exaustivamente os mesmos argumentos. Demonstrar paciência também é uma maneira de expor força. O fator tempo estaria no contexto do *chiku nailao*. Os chineses trabalham o tempo, conscientes de que este representa uma força a qual tendemos resistir. Isto está relacionado com a questão da ansiedade do ser humano por não conseguir compreender o conceito do tempo, condição esta “a priori”, como definiu Kant, ou seja, que não depende da experiência para serem compreendidos, é pura intuição ou incompreensão. O que não pode ser compreendido é motivo de angústia para o homem, daí que o tempo não é pensado. Se pensarmos sobre o tempo nos perdemos em nossos devaneios, damos conta de nossa insignificância e da frugalidade de nossa existência. Saber lidar com este elemento é uma manifestação de força. Na Matriz de Negociações Complexas atribuímos a este aspecto aos elementos **Poder / Concessões/ Tempo** (DUZERT, 2007).

### 3 METODOLOGIA

A seguir, trataremos do tipo de pesquisa a ser realizado quanto aos fins e aos meios, como se dará a coleta de dados e como estes dados serão tratados de modo a atender os objetivos do trabalho. A limitação do método escolhido encerrará o presente capítulo. A estrutura seguirá a proposta por Vergara (2007).

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva de modo a esclarecer como os elementos de comunicação/cognição, tempo e relacionamento influenciam o processo de negociação com os chineses; explicativa por explicar como isto ocorre; e exploratória por se tratar de um tema em construção e com pouca literatura específica.

Quanto aos meios de investigação faremos um amplo levantamento bibliográfico, utilizando-se de livros, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto.

O trabalho terá como embasamento análise de caso da negociação ocorrida entre os anos de 1999 e 2009, que presenciamos inseridos diretamente no contexto. Em específico, trataremos de uma situação ocorrida em novembro de 2008 durante uma sessão de negociações no período de uma importante feira de negócios. Serão realizadas entrevistas subjetivas “*in loco*” com executivos de empresas chinesas e brasileiras que mantêm relações comerciais.

O universo da pesquisa é composto por todos os empresários brasileiros que negociam com chineses e por empresários chineses que negociam com brasileiros. Dadas as limitações práticas de uma ampla abordagem, considerando a experiência prática baseada em mais de dez anos negociando com chineses, trataremos das relações entre um grupo de pessoas de uma empresa brasileira e empresas chinesas consolidadas em uma “*holding*”.

As regiões onde as empresas estão localizadas são Shangai e Ningbo na China e Rio Grande do Sul e Bahia no Brasil. Certamente, outros aspectos podem ser encontrados em outras partes de cada país, pois estamos lidando com extensões territoriais quase continentais, impossibilitando uma caracterização universal a partir de uma amostragem deste tamanho.

Não podemos, a partir dos elementos levantados nesta análise, generalizar de forma indiscriminada para toda a extensão territorial chinesa ou brasileira, mas entender que em certos aspectos o que foi abordado pode servir de base para futuras análises de casos ocorridos em outras regiões destes países.

Como se trata de uma pesquisa voltada ao momento da negociação, os sujeitos selecionados para o estudo serão aqueles envolvidos neste processo. A saber: executivos brasileiros e chineses, consultores de empresas e responsáveis por vendas e aquisições de produtos.

No que tange à comunicação, todos os entrevistados utilizam o idioma inglês. A utilização de tradutores português/chinês não está contemplada no presente estudo assim como o uso do idioma de um dos dois países por parte das pessoas participantes do processo negocial.

A empresa brasileira é uma importadora de bens de consumo e produtora, enquanto a empresa chinesa é composta por um grupo de empresas produtoras/financeiras e exportadoras. Não contemplaremos no presente estudo, importadores chineses e nem exportadores brasileiros.

Na bibliografia, o tratamento se dará pelo método da análise do conteúdo pela grade de análise fechada (VERGARA, 2006). Os dados coletados em campo serão tratados pelo método fenomenológico (VERGARA, 2006). Além disso, será feita uma correlação entre as informações coletadas nas entrevistas, a literatura existente e as observações de casos.

A pesquisa proposta apresentará algumas limitações inerentes aos métodos pretendidos, das quais destacamos duas:

- a) impossibilidade de inferir o resultado da amostra para toda a população, já que não se usará metodologia estatística;
- b) tempo escasso, já que os sujeitos selecionados são pessoas muito ocupadas, e o método fenomenológico pressupõe um longo tempo decorrido quando das entrevistas.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 HISTÓRICO

Como não gostaríamos de expor as empresas analisadas por conta do envolvimento comercial do autor deste trabalho, trataremos como “Paradigma Ltda” a empresa brasileira, com matriz no Rio Grande do Sul e filial no estado do Pará e como “Zhou & Co.” a chinesa, localizada na cidade de Cixi, província de Ningbo.

As duas empresas produzem e comercializam produtos acabados. Os produtos são caracterizados por um alto grau de manufatura, combinando à partes e peças pré-fabricadas, em sua maioria de polímero injetado e aviamentos. Os principais produtos são artigos de vestuário tais como jaquetas, blusões, calças. O mercado no Brasil é dividido entre 5 grandes *players* e inúmeros pequenos distribuidores. Todos que atuam nesta área trabalham com produtos importados da China, salvo dois fabricantes nacionais que ainda mantêm parte da produção no Brasil, mas que estão migrando, gradativamente, para a importação de produtos chineses. Além disso, no Brasil tem-se empresas atacadistas e grandes varejistas que importam diretamente da China os produtos comercializados em suas unidades. Assim sendo, o diferencial de cada importador está na modelagem, qualidade e serviço de distribuição, além, é claro, em sua capacidade de negociar com os exportadores chineses de modo a otimizar a relação custo/qualidade nos bens e serviços. A Paradigma S.A. tem um histórico de 25 anos de produção de jaquetas de couro e bolsas, enquanto a empresa chinesa produz há mais de 15 anos.

Desde a década de 90, todos os produtos destinados a este segmento de mercado são fabricados na China, que nos últimos anos concentrou praticamente toda produção mundial destes produtos. Pelo fato de terem desenvolvido um grande pólo produtor destes artigos, praticamente toda a produção mundial está concentrada em 4 regiões de produção: Cantão, ao sul próximo a Hong Kong, Wegnzhou, ao sul de Ningbo na costa este, Shangai e Huei Bei, ao sul de Pekin, sendo esta última voltada à produção para o mercado interno. A grande opção de fornecedores de matérias primas, tais como tecidos, aviamentos, ferragens e partes plásticas, estimula a concorrência fornecendo uma grande opção de produtos com preços e qualidades

que vão desde os artigos mais populares até os mais sofisticados. A empresa Paradigma S.A. já havia deslocado parte de sua produção de manufaturados para a China em meados da década de noventa, devido à valorização da moeda nacional ocorrida no plano de estabilização da economia a partir do governo Itamar Franco e continuando nos primeiros anos do governo Fernando Henrique Cardoso. Por este motivo, quando tomou a decisão de ampliar sua gama de produtos com uma linha nova, já havia adquirido bastante experiência no mercado chinês. A primeira etapa do projeto de comercialização de artigos de vestuário ocorreu importando tais produtos acabados da China e distribuindo em todo o território nacional por meio de sua rede de representantes.

Entretanto, com a aproximação dos mercados internacionais, por meio das melhorias no processo de comunicação, das facilidades logísticas, do forte impulso dado pela globalização via diminuição nas barreiras tarifárias e não-tarifárias e da valorização cambial ocorrida na primeira metade dos anos 2000, muitos lojistas de grande porte passaram a importar diretamente os produtos da China, evitando a intermediação do importador. Fez-se assim necessária a criação de outro diferencial competitivo.

## 4.2 CONTEXTO GERAL

### 4.2.1 Aspectos de importação, custo e eficiência da importação

Devido ao fato de todas as empresas do setor estarem produzindo seus artigos na China, bem como os grandes lojistas comprarem também diretamente de fornecedores chineses que atuam no mercado nacional, a empresa Paradigma S.A. estava encontrando dificuldades de achar um diferencial competitivo com relação a outros importadores, tanto em termos de preço, como condições de comercialização e qualidade. Além disso, a Paradigma S.A. perdera gradativamente participação no mercado devido à importação direta realizada por seus principais clientes, grandes lojistas de São Paulo e Rio de Janeiro.

Um dos principais segmentos deste mercado de vestuário<sup>7</sup> e roupas, é composto por produtos populares de baixo custo. Entretanto, os produtos possuem uma característica peculiar que influencia diretamente e consideravelmente no preço do produto, que é o volume. Uma japona, basicamente, é uma peça de roupa preenchida com um material volumoso (esponja) e ocupa um determinado espaço externo, pois seu interior é mais vazio. Pois não pode ser comprimida por causa da deformação do produto. Este espaço “vazio” sofre a incidência do custo do transporte, tanto internacional, como interno. Quando um produto apresenta um baixo peso com relação ao seu volume, as empresas de transporte aplicam uma equação de modo a compensar esta baixa relação peso/volume. O custo do frete é cobrado com relação ao volume que o produto ocupa e não ao seu peso. As japonas tanto as mais populares, como as mais luxuosas, tem dimensões muito similares, entretanto, são compostas de matérias muito diferentes de modo a uma poder custar 3 ou 4 ou até 6 vezes o valor da outra. Mas como o valor do frete é calculado sobre o volume e não sobre o preço do produto, uma japona de US\$ 4,00<sup>8</sup> paga o mesmo valor de frete de uma japona de US\$30,00. Segundo dados internos da Paradigma S.A. em um container de 40 pés cabem aproximadamente 1.800 unidades. O custo do frete é fixo por container, independente do que é colocado dentro, sendo em média US\$ 5.000 de Shangai a Salvador. Segundo a legislação brasileira, sobre o frete incidem cerca de 40% de impostos, elevando o custo para US\$ 7.000. Existem modelos de malas populares destinadas a um segmento de baixa renda, que custam entre US\$3,00 a US\$4,00 FOB Shangai. Por outro lado encontramos modelos destinados a públicos de média/alta renda, variando de US\$10 a US\$14 FOB Shangai.

Os dois modelos de japonas ocupam o mesmo espaço dentro de um container, sendo que a popular resultará em um valor total de produtos por container na ordem de US\$7.000,00 enquanto os modelos mais caros resultam em um valor de mercadoria por container na ordem de US\$ 24.000,00. Assim, o custo do frete, que é fixo, representa 100% do valor relativo aos bens populares e apenas 30% nas malas mais caras.

Devido a esta característica, é relativamente custoso comercializar produtos populares ao invés de produtos destinados a um público de média/alta renda. Influenciados por problemas de custo a estratégia de comercialização dos importadores brasileiros é de optar por

---

<sup>7</sup> Os produtos mencionados foram alterados para preservar dados sigilosos da operação, mas sem alterar ou comprometer o resultado da análise.

<sup>8</sup> Os números a seguir foram distorcidos de modo a preservar o sigilo das empresas, entretanto foram mantidas as mesmas proporções de modo a não comprometer o resultado final da análise.



comercializar produtos mais caros, com maior valor agregado e um custo relativo de importação menor, deixando descoberto o segmento de mercado de baixa renda. Este segmento é em parte atendido pelos lojistas que importam diretamente da China, pois o alto custo do frete, é compensado pela retirada do intermediário.

Devido a seu histórico de manufatura a empresa brasileira vislumbrou uma maneira de reduzir o custo relativo do frete. Para tanto deveria conseguir aumentar a quantidade de jponas a serem colocadas dentro de um container e a solução foi trazer o produto semi-acabado.

Quando se passa a um modelo de importação semi-acabado, ou desmontado, é possível triplicar o número de unidades dentro de um container. Assim, no produto popular o valor de mercadoria por container passa de US\$ 7.000 a mais de US\$20.000 baixando a incidência do frete para 35-40%. Entretanto a redução da incidência relativa do frete internacional seria em parte absorvida pelo custo de manufatura no Brasil. O produto popular semi-acabado torna-se assim extremamente competitivo com relação à importação do mesmo produto acabado.

Para realizar o acabamento no Brasil, a empresa brasileira se valeria de sua experiência como fabricante, organizando uma estrutura para confecção das jponas.

Para solucionar esta situação a empresa brasileira se valeu de um benefício tributário concedido às indústrias que deslocassem sua produção para alguns estados do nordeste. Foi assim firmado contrato com o Estado da Bahia, no qual a empresa se comprometeu em desenvolver uma fábrica que geraria diretamente de 100 a 500 empregos. Com isto o estado concederia redução de 12% em média, no Imposto sob Circulação de Mercadorias e Serviços.

A mudança do modelo de importação de produtos acabados para semi-acabados provocou uma série de alterações na gestão de produção da empresa brasileira e chinesa, e envolveu longas e complexas negociações. O processo, iniciado em 2003, foi consolidado apenas em 2007.

Esta mudança no processo produtivo e de comercialização teve como consequência um alto grau de dependência e vínculo com a empresa chinesa, que, impulsionada continuamente pela forte demanda internacional, não tinham o mesmo grau de vínculo dependente com o

importador brasileiro. Esta dependência veio se tornando cada vez mais forte, conforme a Paradigma SA ia consolidando sua participação no mercado. A complexidade da organização da produção na China, devido a esta logística, fez com que a empresa Paradigma não pudesse estimular a concorrência entre mais fornecedores, ficando refém, das exigências de aumentos de preço da empresa Zhou & Co. Claro que o volume de negócios entre as duas partes vinha crescendo a cada ano e a Zhou & Co. tinha grande interesse em manter o seu cliente, entretanto ela estava ciente de que construir uma relação com outro fornecedor chinês se tornaria mais caro do que aceitar pequenas valorizações na oferta. A BATNA da Paradigma S.A. se tornava cada vez mais fraco conforme mais cresciam suas vendas no mercado interno.

O aspecto que gostaríamos de destacar nesta relação de enfraquecimento da parte brasileira, é a instalação de um sentimento de rancor e ansiedade, frente à impotência de resistir às exigências impostas pela empresa chinesa. Claramente há um deslocamento do poder para a empresa Zhou & Co., quanto mais aumenta o poder da empresa Paradigma S.A. na sua participação no mercado brasileiro. Por um lado a empresa brasileira se consolida no mercado interno nos segmentos populares, aumentando seu poder junto aos seus clientes, por outro ela enfraquece seu poder junto a seu fornecedor chinês pois necessita estreitar seus laços comerciais. Esta inversão no poder exercido por ambas as empresas junto a seus fornecedores leva a uma distribuição win/lose na relação Zhou & Co./Paradigma S.A. e uma relação win/lose da mesma forma entre a Paradigma S.A./Clientes.

Entram em cena nesta disputa e deslocamento de poder, aspectos emocionais característicos da cultura da empresa Paradigma S.A., interferindo de forma irracional na tomada de decisão. Racionalmente podemos observar que a mesma relação de dependência entre Zhou & Co. e Paradigma S.A. ocorre entre a Paradigma S.A. e seus clientes, entretanto a empresa brasileira não reconhece que o mesmo poder que ela sofre por parte de seu fornecedor é o mesmo que ela exerce em seus clientes, acreditando estar em uma posição de subordinação ao mercado, tanto de seus clientes, alegando pressões contínuas para redução de preço, como de seu fornecedor impondo aumentos de preços unilaterais. A cultura da Paradigma S.A. privilegia tão somente relação win/lose em todos os níveis de atuação e a perda de poder junto a um elemento da cadeia comercial, gera um grande desconforto, sentimento de rancor e vingança.

Devemos destacar que a Paradigma S.A. é uma empresa extremamente capitalizada e com uma imagem no mercado de empresa que cumpre suas obrigações financeiras seguindo os acordos estabelecidos. Em um mercado como o brasileiro, com fortes oscilações quanto à disponibilidade financeira das empresas, ter o estigma de honrar seus compromissos financeiros representa uma grande poder. A cultura da Paradigma S.A. é de se valer desta postura financeira para exercer forte pressão junto aos seus fornecedores. O autoritarismo embasado em sua condição financeira privilegiada, é uma forma de manifestar seu poder. Entretanto, este aspecto não exerce significativa influência junto ao fornecedor chinês. As empresas do gigante asiático vivem um momento de abundância de moeda, não necessitando de financiamento por parte de seus fornecedores para realizar suas operações. Além disso, o mercado chinês tem como característica impor formas de pagamento que contemplam um percentual de 30% do total do pedido pagos antecipadamente, sendo o saldo quitado antes do embarque da mercadoria. Esta é uma regra seguida por todas as empresas com as quais nos relacionamos ao longo dos últimos dez anos. Desta forma o fornecedor, do ponto de vista financeiro, não consegue valer-se desta força para barganhar maiores prazos ou solicitar descontos alegando problemas de qualidade ou não cumprimento de algum acordo, pois ele somente terá a posse da mercadoria após o pagamento integral da dívida.

#### 4.3 A CRISE DE 8 DE SETEMBRO/2008

Para compreender a postura adotada pela empresa brasileira nesta negociação, é fundamental situar o período em que ocorreram as etapas da criação de valor, distribuição de valor, implementação e fechamento. No início do mês de novembro de 2008 realizou-se em Guangzhou, também conhecida como província de Canton, uma das maiores feiras de acessórios e artigos de viagem. Grandes e pequenos fabricantes de malas, bolsas, sacolas, pastas, carteiras expõem seus produtos a compradores de todo o mundo. Como tudo na China é enorme, uma feira destas não poderia deixar de ser. Só neste segmento são mais de 2.000 expositores oferecendo desde produtos de altíssima qualidade até os produtos populares, que popularmente classificamos como produtos “chineses”. Chamar um produto de “chinês” têm o significado para o senso comum de produtos de baixa qualidade e de baixo preço. Hoje em dia as coisas não são mais assim, mas conservamos esta metáfora para lembrar que nada é estático, e os conceitos podem virar meras referências. O interessante é que o chinês não

perde negócio, ou ao menos, não costuma dizer que não pode fazer. Qualquer produto que se encontra na feira pode ser fabricado por um custo que varia em até 50%. Mas o comprador deve ficar atento, pois as aparências enganam, e chinês, assim como não deixa escapar uma oportunidade de comercializar, não costuma perder dinheiro, e de acordo com este princípio, o comprador vai receber pela qualidade que pagou.

Dentre as inúmeras outras edições da Feira de Canton, que ocorre duas vezes ao ano, percebeu-se que esta feira tinha um clima particular. Em outras épocas, o crescimento mundial crescia a taxas significativas, e a economia chinesa conduzia esta expansão econômica com sua plataforma de produção de base exportadora. Os estandes não vendiam produtos ou buscavam clientes, eram os clientes que procuravam os fornecedores e compravam seus artigos. O esforço de venda era muito incipiente, sendo comum encontrar em estandes vendedores despreparados e com olhar desinteressado, situação que só é possível numa relação de demanda maior que a oferta. Mas a Feira de Canton deste ano ocorreu dois meses após uma data já batizada como 8 de setembro (de 2008), o dia em que uma das maiores instituições financeiras americanas quebrou, arrastando consigo as expectativas e o otimismo de todo o mercado global. Era a crônica de uma morte anunciada, o problema dos empréstimos de alto risco (*sub-prime*) pré-anunciado quase um ano antes, tomava forma e nome, o pânico se instaurara e o mundo capitalista liberal, amante de Friedman<sup>9</sup>, nunca mais seria o mesmo. É neste CONTEXTO que a rodada de negociações foi articulada (etapa de PREPARAÇÃO) e que se CRIOU VALOR. Foi neste contexto de retração econômica e medo do futuro da economia mundial que se desenvolveu a feira, mostrando aos chineses que aquele CENÁRIO de opulência e consequente certeza na realização dos negócios, estava fragilizado e seria necessário muito esforço para conseguir obter algum êxito.

A etapa de PREPARAÇÃO, que diz respeito a elaborar um pré-pedido, selecionar as amostras, avaliar as alterações a serem realizadas em cada produto, definir os fornecedores e criar um clima colaborativo anteriormente a reunião na feira, teve início alguns meses antes, em um cenário diferente, mais estável, quando ainda não se esperava que o mercado sofresse tão abrupta retração. Alguns dos fornecedores já eram tradicionais fabricantes das marcas do importador. O importador brasileiro preparou estes fornecedores para um grande projeto,

---

<sup>9</sup> Milton Friedman, economista americano, ganhador do Prêmio Nobel, autor de inúmeras obras entre as quais destaca-se *Capitalismo e Liberdade*, onde defende a tese de que a liberdade econômica é uma condição essencial para a liberdade das sociedades e dos indivíduos. É citado principalmente pelos defensores das teorias de que o mercado deve ser deixado totalmente livre, sem algum controle governamental.

tendo sido cumprido por eles, os chineses, as expectativas da primeira etapa. Esta etapa inicial consistiu em um pedido experimental, mas que, devido a magnitude do projeto e as perspectivas do importador, já constituiu por si só um pedido considerado grande por parte dos fabricantes. Devido à atenção concedida a este pedido inicial, o importador percebeu representar um volume de produção significativo considerando a capacidade produtiva dos fabricantes chineses. Um dos INTERESSES dos fabricantes chineses seria manter o importador brasileiro como cliente, de modo a dar uma continuidade em sua linha de produção. É importante salientar que os produtos manufaturados têm uma característica particular se comparados a produtos que requerem uma baixa intervenção direta de mão de obra, como os que são produzidos por máquinas. O fator humano interfere diretamente na qualidade do produto. Não basta somente treinar os executores para as tarefas, o mais importante é dar continuidade as atividades, pois quanto mais o trabalhador realiza uma tarefa, melhor será o resultado do produto final, e maior a produtividade. Quanto mais um profissional do setor de costura, por exemplo, executar a sua tarefa, melhor e mais rápida ela será realizada. Para um fabricante, contar com a fidelidade de um cliente que mantenha a continuidade na sua linha de produção, pode representar ganhos em escala que refletirão na produção para outros clientes eventuais. Por estas mesmas razões, mas analisando o aspecto da qualidade, a empresa brasileira tinha interesse em concentrar a produção em poucos ou um só fornecedor, pois quanto mais repetida for a tarefa do trabalhador da linha de produção, melhor será a qualidade do produto. Os INTERESSES de ambas as partes são diferentes, mas convergem quanto ao processo que leva a obtenção de seus resultados. Entretanto, devido a crise, há um claro deslocamento do PODER em direção da empresa brasileira, em consequência a queda na demanda, poderia optar por deslocar a produção a outro fabricante.

Assim sendo, na etapa de PREPARAÇÃO durante alguns meses antes da feira, a empresa brasileira enviou mais de 30 modelos diferentes do produto e sinalizou compras dez vezes maiores do que o pedido inicial. Os fabricantes ficaram bastante interessados e o demonstraram de forma enfática, desenvolvendo as contra-amostras em prazos muito pequenos e sinalizando um interesse “ansioso” por este projeto. Este, talvez tenha sido o principal erro cometido pelos fabricantes, pois sinalizaram um ponto fraco que seria abordado de forma oportunista pela empresa brasileira, deslocando o PODER aos compradores.

A empresa brasileira, por outro lado, tinha interesse em desenvolver um só, ou no máximo dois fornecedores, de modo a concentrar a produção, obter ganho em escala e

controlar de forma mais prática todo o processo. Este interesse não seria manifestado aos fornecedores, mas, pelo contrário, a empresa brasileira mostraria que estava trabalhando com mais cinco outras empresas e que estaria fazendo uma concorrência entre elas. O que não se deixou transparecer é que um fornecedor já havia sido escolhido, e somente ele recebera as amostras para desenvolver. A empresa brasileira tinha uma BATNA (URY; FISHER; PATTON, 1994) muito fraca, pois o fator TEMPO impossibilitaria desenvolver estes modelos com outros fabricantes, isto é, a hipótese de optar por outro fornecedor seria uma alternativa muito arriscada, pois isto demandaria pelo menos uns dois meses de trabalho, tempo que a empresa não tinha mais devido ao compromisso de expor a coleção outono/inverno, em um grande lançamento, em uma feira que ocorreria no Brasil no mês de janeiro de 2009. O investimento para a feira de janeiro já havia sido comprometido, não se podendo mais cancelar. Se uma coleção nova não fosse apresentada representaria um desgaste muito grande para a imagem da marca e a imagem da empresa brasileira. Caso não se alcançasse a um acordo com este fabricante, a empresa brasileira teria como alternativa ao acordo não realizado, reduzir a modelagem e produzir com outro fornecedor, sob o risco de não obter um produto na qualidade já aprovada com o fabricante original.

Devido às mudanças no cenário macro econômico mundial, e com a percepção das consequências que isto estaria gerando no parque fabril chinês, a empresa brasileira se beneficiou mais ainda do enfraquecimento dos fornecedores, aumentando a pressão para reduzir os preços sem abdicar da qualidade. A feira foi sinalizador de que as coisas estavam ficando bem críticas.

#### 4.4 A NEGOCIAÇÃO

Nos primeiros dias de feira, ainda bastante incrédulos e céticos quanto à dimensão da crise, os expositores mantinham uma postura tranquila e digamos “zen”, afinal a feira tem a duração de 6 dias e é comum os compradores iniciarem os negócios a partir do terceiro dia. Mas, à medida que o TEMPO (DUZERT, 2007) transcorria, um quadro dramático começava a se manifestar, e aqueles olhares passivos se tornavam a cada hora do dia, mais inquietos. Ares de preocupação tomavam conta um a um de todos os expositores. Foi perceptível a mudança de atitude a cada dia, atingindo o ápice da ansiedade no quinto dia, e a resignação do

fracasso no último dia da feira. Menos da metade dos visitantes esperados compareceram à feira. Expositores que haviam conseguido realizar alguns negócios, melhor dizendo, encaminhar alguns negócios, se davam por satisfeitos, considerando que muitos não realizaram venda alguma. O CENÁRIO do último dia era desolador. Parecia um campo de batalha repleto de feridos, metáfora esta pertinente para quem acredita que a disputa por fatias de mercado seja uma guerra.

Por outro lado, os atentos compradores que visitaram a feira, puderam tirar proveito desta fase. Notou-se claramente uma migração do PODER com o fortalecimento da parte compradora.

Enquanto a oferta era menor que a demanda, e isto sempre foi o contexto chinês, compradores tinham que tomar muito cuidado ao abordar certas fábricas, pois sabiam que o espaço da produção estava sendo disputado com seu concorrente. Qualquer desavença poderia resultar em atrasos na entrega ou até cancelamento do pedido por parte do fabricante. É difícil para nós brasileiros entender como uma fábrica pode recusar-se a atender um pedido ou um cliente, em um país onde as indústrias nacionais sofrem a concorrência dos produtos estrangeiros. Mas mesmo no Brasil existem setores, como o do aço, por exemplo, onde a força e o poder estão do lado do ofertante, não há algum poder de barganha por parte do comprador, que deve aceitar as condições de preço e entrega do ofertante, e agradecer por ser atendido. Encontrávamos esta mesma característica em alguns produtores de artefato, acessórios e linha de viagem.

Bons fabricantes chineses, com produto de qualidade e preços competitivos eram disputados por compradores de todo o mundo. A PERCEPÇÃO (ou cognição) dos compradores sobre esta oportunidade foi fundamental para o desenrolar das próximas etapas da negociação. No jogo de competir/cooperar (URY; FISHER; PATTON, 1994), a cooperação passou a ter um papel periférico. A empresa brasileira em questão passou a adotar uma postura bem diferente, usando o fator TEMPO a seu favor. Imediatamente decidiu estender a viagem por mais dez dias. Antes da feira havia sido feita toda uma preparação junto a fornecedores já tradicionais, com troca de amostras e sinalização de pedidos, com a intenção de realizar as etapas de criação/distribuição de valor e fechamento num curto espaço de tempo. O plano inicial de realizar os negócios na feira, se converteu em realizar nenhum acordo. Procurou-se evidenciar claramente aos fornecedores que a BATNA do cliente –

passar o pedido para outro fornecedor - se apresentava como a principal opção, ou seja, devido ao quadro de crise econômica mundial, nenhum pedido seria realizado, a não ser que novas e mais atraentes OPCÕES fossem ofertadas (URY; FISHER; PATTON, 1994).

Se por um lado os fornecedores sinalizavam a possibilidade de redução de custo mudando algumas características qualitativas, por outro lado o importador brasileiro não aceitava qualquer alteração no produto, e pressionava para redução de preço, mediante exclusividade na produção. O que o fornecedor não sabia é que tal exclusividade já havia sido previamente definida e que ele não estava competindo com outros fornecedores, a menos que não se chegasse a acordo algum. Esta ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO ocultando os reais interesses e as opções da empresa brasileira foi estratégia fundamental para a obtenção do êxito, influenciando a tomada de decisão dos fabricantes chineses quanto à concessão de benefícios para a parte compradora. Para ocultar seus reais interesses, o importador pode se valer da crise mundial e consequente desvalorização da moeda brasileira, para sinalizar que o pedido seria reduzido, o que em parte poderia ser verdade, mas de fato muito pouco havia mudado no projeto inicial. A empresa brasileira estaria agindo de forma predatória, adotando uma política de ganha/perde, beneficiando-se do cenário desolador percebido na feira. Nenhuma opção para atender aos interesses da outra parte fora colocada. Todas as negociações envolvem distribuição de resultados, mas muito comum é desprezar a oportunidade de criar valor. Uma das maneiras de se criar valor é compartilhar com a outra parte os interesses diretos que se tem claros em querer atingir numa determinada negociação e tentar juntos identificar objetivos que não foram previamente definidos, mas que se surgem ao longo do processo negocial . Além disso, temos que entender sobre a relativização destes interesses, trocando questões que são menos importantes para mim mas mais importantes para o outro (BAZERMAN, 2004). Notamos aqui uma clara postura distributiva por parte da empresa brasileira competindo numa barganha posicional para obter maiores ganhos, com a consequente perda por parte dos fabricantes. (URY; FISHER; PATTON, 1994). O receio de que uma das partes se aproveite de uma informação de forma oportunista está no centro desta atitude, representando o que chamamos de Dilema do Negociador (MNOOKIN, 2000).

O grau de tensão aumentou tremendamente e todos os fornecedores acima citados demonstraram uma preocupação muito grande com relação ao nosso tempo de permanência na China, já que o plano inicial era de voltar ao Brasil alguns dias após a feira. A empresa brasileira chegou a receber a proposta por parte de uma empresa chinesa para a compra de



uma passagem aérea, desde que déssemos a oportunidade de visitar a sua fábrica que exporia seus produtos e as condições para realizar uma negociação. Claro que a empresa brasileira aceitou o convite, e daí em diante iniciou uma série de exaustivas negociações que perduraram pelos próximos 12 dias. A cada fábrica visitada as ofertas e novas opções se multiplicavam, em um jogo de barganha posicional e poder bastante delicado. O PODER estava na mão da empresa brasileira como nunca outrora, mas até que ponto esta vantagem poderia reverter-se em uma perda maior? A questão agora não era o quanto se podia ganhar com esta situação, mas até que ponto se podia chegar, sem extrapolar os limites financeiros do fornecedor. Como falei no início, chineses não costumam perder negócios e nem dinheiro. Se a empresa brasileira abusasse de seu poder, poderia prejudicar a qualidade do produto, ou, o relacionamento futuro de longo prazo.

É importante salientar, que a empresa brasileira, que se abastece de produtos chineses há mais de uma década, vêm alimentando um certo rancor e ansiedade, por nunca sentir que tem o poder que, normalmente, os compradores têm no Brasil. Este sentimento não pode ser ignorado, pois negociadores são pessoas, e como tais, sofrem a influência de seu lado emocional irracional. “A assimetria da contribuição das partes para a solução de um problema e sua disposição a cooperar leva ao egocentrismo nos julgamentos que fazem da justiça quanto à distribuição de recursos.” (BAZERMAN, 2004, p.186). Acredito que num primeiro momento foi este espírito de vingança que motivou a empresa brasileira a praticar uma tática de barganha quase perversa, ameaçando cancelar seu plano inicial de compras e pior ainda, demonstrando sua inclinação para repassar os poucos pedidos que deveria fazer a um concorrente, de modo a descontar a raiva por ter sido explorado anteriormente (FROMM, 2007). Durante mais de dez anos os chineses sempre exerceram muita pressão sobre a empresa brasileira, impondo condições de pagamento, entrega e preço, e, neste momento, estava ocorrendo a reversão deste quadro. O desenvolvimento deste processo, descrito acima, está associado ao elemento **cognição/emoção** da Matriz de Negociações Complexas (DUZERT, 2007).

## 4.5 ELEMENTOS DA MATRIZ DE NEGOCIAÇÕES COMPLEXAS

Conforme observamos anteriormente um processo de negociação contempla quatro etapas que podem ser claramente distinguidas e analisadas: preparação, criação de valor, distribuição de valor, implementação. Durante todas estas etapas os elementos que permeiam a negociação podem ser evidenciados, bem como a forma de condução e os indicadores de avaliação. No caso acima exposto, destacamos 3 elementos que observamos ser de extrema relevância quando o processo negocial é realizado com chineses.

### 4.5.1 Relacionamento – preparação, criação de valor, distribuição, implementação

Um dos elementos mais cruciais para o desenvolvimento do projeto de aquisição de matérias primas semi-prontas na China e produção no Brasil é a rede de **RELACIONAMENTOS**. Esta exerce forte influência em todas as etapas da negociação. Na China este elemento é denominado de **GUANXI**. A ideia central é que uma pessoa é mais ou menos valorizada conforme a rede de relacionamentos interpessoais que mantém. Os chineses dão extrema importância aos contatos e uma indicação por parte de uma pessoa bem relacionada com outra vale mais que anos de contatos formais. Uma rede só se constrói através do que os chineses chamam de *hui bao*, reciprocidade. Mas não é o mesmo conceito de reciprocidade dos americanos, onde uma concessão deve ser retribuída de imediato, na mesa de negociação. A relação aqui é mais parecida com a dos clãs mafiosos italianos, guardando as devidas diferenças, onde um favor realizado hoje poderá ser cobrado em qualquer tempo futuro. Ignorar este conceito de reciprocidade é considerado imoral. Por exemplo: Um chinês certa vez nos recebeu para uma reunião em um horário inapropriado para ele ao agradecer a sua atenção ele foi enfático dizendo que estava me recebendo porque a pessoa que nos indicou tem todo o seu respeito. Não interessavam as nossas desculpas por ter tomado seu tempo, pois sua obrigação era nos receber em retribuição a quem me indicara.

Considerando a negociação como um processo, o envolvimento entre as partes se torna, ao longo das etapas, cada vez mais profundo, transcendendo aspectos meramente formais e se adentrando no campo da percepção, da sutileza, dos aspectos históricos e

culturais das partes e de todo o contexto no qual ambos estão inseridos. O aprofundamento do relacionamento proporciona além de tudo a identificação de interesses ocultos, que estão por trás das posições claramente estabelecidas pelas partes. Historicamente, a negociação é inseparável do sigilo. Nele se escondem os reais interesses dos negociadores. A tensão existe a partir do fato de que só vale a pena ser transparente e mostrar meus reais interesses se a outra parte fizer o mesmo (COLSON, 2007). Por este motivo, o desenvolvimento do GUANXI gera uma relação de confiança que facilita a criação de valor. A partir do momento que as partes depositam confiança uma nas outras se sentem mais confiantes para expor suas necessidades e buscar interesses comuns de modo a amenizar os conflitos que geraram todo o processo de negociação. Isto demanda tempo e capacidade de compreender a outra parte. Os aspectos culturais de comunicação se tornam ponto central no esclarecimento dos interesses e na descoberta dos interesses ocultos.

Como vimos anteriormente, o relacionamento entre a empresa brasileira e a empresa chinesa vinha se deteriorando, ou melhor, nunca foi ao longo dos anos uma troca de interesses e nunca houve um esforço por parte de ambas as empresas de conciliar interesses. Pelo contrário, a percepção que a empresa brasileira tem a respeito do relacionamento com a empresa chinesa é de ganha/perde, sendo que se sentiu sempre do lado perdedor da relação, já que a pressão da demanda fazia com que a parte ofertante tivesse sempre suas exigências atendidas.

É inegável o papel do fator emocional nos relacionamentos e partindo do pressuposto que toda a negociação é influenciada pelos padrões de relação estabelecidos entre as partes, a emoção passa a ter um papel imprescindível no processo negocial. Fromm, D. coloca que as negociações devido a sua natureza intrínseca, cria e alimenta fortes emoções negativas, pois indivíduos primeiramente, defendem seus interesses pessoais fomentando até involuntariamente o atrito com a outra parte (FROMM, 2007). Estas emoções negativas podem ser alimentadas durante tanto tempo ao ponto de se tornarem um fator determinante na tomada de decisão, muito mais do que os fatos racionalmente determinariam.

#### 4.5.2 Comunicação/cognição: criação de valor, distribuição, implementação

Outra elemento que destacaremos é a **COMUNICAÇÃO**. Quando tratamos da comunicação entre dois agentes, sendo um brasileiro, ocidental, sob forte influência da cultura e lógica européia, e um chinês, oriental, com uma construção lógica e uma visão da realidade bem distinta da ocidental, nos deparamos com a problemática de identificar se o que uma das partes pretende transmitir é compreendida pela outra em todos os aspectos desejados pelo transmissor. Claro que um grande limitador é o idioma predominantemente utilizado para mediar este processo, que é o inglês, porém este fato pode ser contornado utilizando outras maneiras de transmitir uma ideia, seja por imagens, ou por gestos. Mas um aspecto difícil de mediar é a construção lógica do pensamento.

Os desafios de encontrar uma maneira de se comunicar com os chineses é complexo e passa por um estudo de aspectos não relacionados diretamente com a língua, mas também com a cultura, a história, a filosofia e a lógica, tema, este último, a ser analisado em nosso estudo com maior ênfase. Os chineses consideram muito importante o **MIANZI**, que é a imagem ou a dignidade. Importante tomar cuidado para não só manter uma postura digna, mas também não aceitar ou ceder posições que possam rebaixar tua dignidade, por aceitar um preço muito baixo ou muito aquém das possibilidades.

Um facilitador muito importante para o processo de comunicação é o **ZHONGJIAN REN** (o mediador), que na Matriz de Negociações Complexas se apresenta como uma das FORMAS da negociação. Associado ao conceito do **GUANXI** está a importância e relevância do intermediário. Para se atingir um determinado objetivo é importante utilizar a rede de relacionamentos de alguém. Este assume o papel do intermediário. É impossível para um estrangeiro ler as entrelinhas, as expressões faciais, os gestos, as sutilezas da linguagem, por isto ter uma pessoa bem relacionada que possa aproximar os interesses é de fundamental importância.

No caso em análise a figura do intermediário é representada pelo agente comprador da empresa brasileira que, se valendo de sua ampla experiência e conhecimento de vários aspectos culturais, de comunicação e de sua percepção principalmente dos aspectos emocionais relacionados ao processo, pode confluir para um acordo que minimizasse os

rancores alimentados pelos processos passados, visando a continuidade do relacionamento futuro resultando em ganhos mútuos.

Também podemos relacionar a este elemento o **RENJI HEXIE** (harmonia interpessoal): um ditado chinês diz que “um homem sem um sorriso, não deve abrir uma loja”. Os chineses misturam frequentemente as relações interpessoais e a amizade. Credibilidade e harmonia são fundamentais. Disto podemos deduzir porque os contratos escritos não têm tanto valor quanto um aperto de mão sincero envolto no **REJI HEXIE**.

#### **4.5.3 Tempo: criação de valor e distribuição**

O elemento TEMPO no nosso caso teve papel determinante como forma de pressão, tanto para a parte ofertante como para a empresa brasileira. Destacamos este elemento como tendo exercido forte influência da etapa de CRIAÇÃO DE VALOR e DISTRIBUIÇÃO. As **CONCESSÕES**, relativas à tomada de decisão. Na China, por exemplo, uma decisão é tomada considerando os aspectos relacionados a objetivos mútuos, enquanto no Brasil os gerentes, sob forte influência organizacional norte-americana, negociam com mais independência com relação ao grupo. Compreender aspectos como este é de fundamental importância para o bom êxito de uma negociação, pois os interesses do grupo, podem não ser explícitos, requerendo uma percepção e um envolvimento maior das partes. O estudo “Projeto de Harvard”, de Ury, Fisher e Patton (1994) destaca as duas principais abordagens de um negociador – as abordagens distributivas e integrativas – e o principal dilema de um negociador- cooperar ou competir. Distribuir ou integrar estão relacionados com o ganho de cada uma das partes. Quando falamos em distribuir os resultados da negociação, significa que o ganho de uma das partes incorre necessariamente na perda da outra, enquanto que interagir está relacionado a um exercício de compreensão dos interesses e a obtenção de maiores ganhos para ambos sem perda para nenhuma das partes. A cooperação e a competição são posturas das partes que ou enxergam o outro como um oponente, competindo pelo maior ganho, ou como um parceiro, com o qual cooperar para dividir ganhos.

Tanto em empresas chinesas como brasileiras, podemos observar estes aspectos de abordagem e o dilema no qual incorrem os negociadores. São aspectos universais, inerentes a

qualquer tipo de negociação. Entretanto vemos a tendência das empresas em distribuir e competir. Desta forma, é muito provável que as partes não procurem solucionar as diferenças culturais de comunicação de modo a limitar as negociações a uma barganha por posições e visando o curto prazo.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo contou muito com a percepção do autor sobre os fatos e as situações que se desenvolveram ao longo do caso citado, bem como com nossa experiência de mais de doze anos convivendo e intermediando negociações entre empresários dos dois países.

Observamos que na negociação com os chineses os aspectos da comunicação e relacionamento, que destacamos na Matriz de Negociações Complexas, são o motivo principal do sucesso ou fracasso de uma negociação. Estes dois elementos também são destaque dentre os 8 apontados pelo estudo de Graham e Lam (2003) e traduzidos para o chinês como *GUANXI* e *MIANZI*, no que diz respeito ao relacionamento, e *ZHONGJIAN REN* que representa o mediador que compreende a linguagem das duas partes, traduzindo de modo a encontrar os interesses comuns que levam a otimização da negociação, buscando uma relação ganha/ganha.

Entretanto observamos que a estrutura comercial do mundo capitalista em que as negociações ocorrem, tem forte tendência predatória. O sucesso individual ou de um determinado grupo decorre da maior perda ou concessões da parte oponente, gerando insatisfações da parte perdedora, intenção futura de revanchismo e de todos os sentimentos e emoções ruins decorrentes da perda, do se sentir lesado, de alguma forma. O talento do negociador está justamente em manter a competição, em manter seus ganhos, mas deixando a outra parte com, pelo menos, a sensação de ganho, de ter obtido um resultado que a deixou melhor do que quando entrou na negociação. Essa é uma questão da BATNA. Não é obrigado a se fechar o negócio, você só fecha um negócio se a sua BATNA for inferior à proposta que está sendo colocada na mesa, caso contrário não vale a pena negociar.

Assim, mesmo que um dos lados leve para si, na compreensão dele a maior parte, parte essa, que pode ser que para o outro não seja tão grande assim, deve sim, fazer com que o outro sinta sempre que obteve ganhos, não importando o tamanho dele, mas sim maior do que a sua BATNA. Contratos contingenciais, possibilidades de maiores ganhos no futuro poderão também estar à mesa de negociações.

Entretanto, acreditamos ser de suma importância apontar estes aspectos predatórios do mercado e evidenciar que a busca de ganhos mútuos pode levar a desfechos muito mais positivos no longo prazo, exaltando uma visão humana altruísta.



## REFERÊNCIAS

ADLER, N. **International dimensions of organizational behaviour**. Ohaio: Ohaio South-Western, 2000.

BALANÇA comercial entre China e Brasil cresce 42,55% em 2007. [Paraná]: Cornélio Notícias, 2008. Disponível em: <[http://www.cornelionoticias.com.br/noticias/detalhes\\_noticias.asp?Nrseq=1492](http://www.cornelionoticias.com.br/noticias/detalhes_noticias.asp?Nrseq=1492)>. Acesso em: 20 jun. 2010.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. São Paulo: Campus, 2004.

BOGOMOLETZ, D. L. **Ilusão**: o ambiente em que vivemos. São Paulo: Psicopedagogia online, 2010. Disponível em: <<http://www.psicopedagogia.com.br>>. Acesso em: 20 jun. 2010.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Coopetition**. New York: Currency Doubleday, 1998.

CABRAL FILHO, S.B. **Câmara Brasil-China**. São Paulo: Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China, 2003

CARVALHAL, E. Preparando-se para a negociações nacionais e internacionais. In: DUZERT, Yann. **Manual de negociações complexas**. Rio de Janeiro: FVG, 2007. p. 81-120.

COLSON, A. Compreendendo a negociação ... e se preparando para atuar. In: DUZERT, Yann. **Manual de negociações complexas**. Rio de Janeiro: FVG, 2007. p. 31-46.

CONFUCIO. **Os Analectos**. Tradução do Chinês e comentários por D.C.Lau. Porto Alegre: LPM, 2006.

DUZERT, Y.; SPINOLA, A. T.; BRANDÃO, A. **Negociação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

DUZERT, Y. **Manual de negociações complexas**. Rio de Janeiro: FVG, 2007.

DUZERT, Y.; SPINNOLA, A.; BRANDÃO, A. **Negociação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010. Direito Rio – Curso de Negociação – 2010.1.

DUZERT, Y.; BROILO, G. F.; SPINOLA, A. T. The Matrix of Complex Negotiations. Case Study: negotiating with the Chinese at a time of crisis. In: IASIA ANNUAL CONFERENCE, 2009, Rio de Janeiro.

EMBAIXADOR brasileiro na China, Clodoaldo Huguency, valoriza volume comercial sino-brasileiro registrado em abril. Brasília, DF: Embaixada da República Popular da China no Brasil, 2009. Disponível em: <<http://br.china-embassy.org/por/jmwl/t563057.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2010.

FORD, J.; FORD, L. Logics of identity, contradiction, and attractions in change. **Academy of Management Review**, p. 756-785, 1984.

FROMM, D. **Emotion in negotiation**. [S.l.]: Emond Montgomery, 2008.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GRAHAM, J.; LAM, N. M. The chinese negotiation. **Harward Business Review**, Oct. 2003.

JUNG, C. G. **A natureza da psique**. Petropolis, RJ: Vozes, 1986.

HEIDEGGER, M, Being and Time, **Paperback Edition**, 2008

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: intercultural cooperation and its importance for survival. New York: McGraw-Hill, 1991.

KIRKPATRIC, C.; LEE, N. **Sustainability impact assessment of world trade negotiations**: current practice and lessons for further development. Manchester: IDPM - University of Manchester, 2003.

KLEIN, G. **Sources of power**: how people make decisions. Cambridge: MIT Press, 1998.

LAO-TZU, S. A.; LOMBARDO, S.; WATSON, B. **Tao Te Ching**. Paperback, Oct. 1993.

LEMPEREUR, A.; SEBENIUS, J.; DUZERT, Y. **Manual de negociações complexas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LEMPEREUR, A.; COLSO, N. A.; DUZERT, Y. **Método de negociação**. São Paulo: Altas, 2009.

LETHEBRIDGS, T. O ano da China. **Revista Exame**, São Paulo, ano 42, n. 11, p. 28-35, 18 jun. 2008.

LIEBERTHAL, K.; LIEBERTHAL, G. The great transition. **Harward Business Review**, Oct. 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MNOOKIN, R. et al. **Beyond winning**. England: Belknap Harvard, 2000.

MOORE, C. W. **Natural resources conflict management**. Boulder, Colorado: Accord Associates, 1982.

MORA, J. F. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASH, John. The bargaining Problem. **Econometrica**, n.18, p.155-162, 1950

RAWLS, J. **Teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

SALACUSE, J. **Ten ways that culture affects negotiating style**: some survey results. New York: Negotiation Journal, Jul. 1998.

SIMON, H. **Administrative behavior**. Nova York: Macmillan, 1947.

SPINOLA, A. T. **Negociações complexas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

STOECKCHIT, I. **Negociação internacional**. 2005. Monografia (Especialização em comércio Exterior) - FGV Management, Rio de Janeiro, 2005.

SUSSKIND, L.; DUZERT, Y.; LEMPEREUR, A. **A bon processus bon consensus: leadership facilitateur**. França: Eyrolles, 2009.

SUSSKIND, L., CRUICKSHANK, J.; DUZERT, Y. **Quando a maioria não basta**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TEORIA dos jogos. [S.l.]: Wikipédia, 2010. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_dos\\_jogos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_dos_jogos)>. Acesso em: 20 jun. 2010.

TROMPENAARS, F.; HAMPDEN-TURNER, C. **Riding the waves of culture: understanding diversity in global business**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

URY, W.; FISHER, R.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**. São Paulo: Imago, 1994.

VARELA, F. **Autonomie et connaissance**. França: Ed. du Seuil, 1989.

VARELA, F. **Ethical know-how: action, wisdom, and cognition**. Palo Alto, Ca: Stanford University Press, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VYGOTSKIJ, L. **Il processo cognitivo**. Torino: Bollati Boringhieri, 1980.

WATZLAWICK, P. **The language of change: basic books**. New York: [s.n.], 1978.

WATZLAWICK, P. et al. **Pragmática da comunicação humana**. São Paulo: Cultix, 1981.

WATZLAWICK, P.; WEAKLAND, J.; FISCH, R. **Change: principles of problem formation and resolution**. New York: Norton and Co, 1975.

WEBER, E. U.; HSEE, C. K. Cross-cultural differences in risk perception, but cross-cultural similarities in attitudes towards perceived risk. **Management Science**, v. 44, n. 9, p. 1205-1217, 1998.