

PREPARADO PARA UMA NEGOCIAÇÃO COMERCIAL¹

PROF. DR. MAURO MAIA LARUCCIA

mauro.laruccia@terra.com.br

O planejamento e a preparação sistemática são elementos vitais para o sucesso das negociações comerciais. Executivos experientes na área de exportação dedicam tempo substancial ao planejamento e à preparação, antes de se sentarem à mesa de negociação. Geralmente, quanto mais complexa a transação a ser efetuada maior o período de planejamento. A fase preparatória é, também, mais longa para as transações internacionais do que para as domésticas, devido à dificuldade de coletar um número significativo de informações preliminares. Entretanto, a empresa exportadora pode obter muitos dos dados de que necessita e, portanto, atingir os seus objetivos comerciais, mediante contatos sistemáticos com a outra parte na fase da pré-negociação.

Para negociar com sucesso, com empresas de comércio exterior, os exportadores devem se preparar antecipadamente.

Fatores Principais

As falhas mais comuns na negociação comercial decorrem da preparação inadequada. A maior parte delas pode ser eliminada ou bem reduzida, se for dada a atenção devida ao trabalho de suporte na fase da pré-negociação.

Falhas mais comuns na negociação
• objetivos imprecisos
• pouco conhecimento das metas da outra parte na negociação
• entendimento equivocado de que a outra parte é adversária
• pouca atenção aos interesses da outra parte
• falta de compreensão do processo decisório da outra parte
• inexistência de estratégia para fazer concessões

¹ Tradução de "Preparing for your business negotiations", por Claude Cellich, Revista "International Trade Forum", 2/1996. On-line. Internet. <<http://www.tradeforum.org>>.

• reduzida quantidade de alternativas, previamente estabelecidas
• falha no entendimento do fator competição
• inabilidade no uso do poder de negociação
• pressa em fazer cálculos e em decidir
• reduzido senso de oportunidade para concluir a negociação

A preparação de uma negociação é o momento em que se exige o máximo do negociador, para que ele reúna, antecipadamente, uma gama de informações que o conduzirá ao sucesso da empreitada. Existem procedimentos que podem auxiliar a preparação do encontro, dentre os quais é recomendável saber:

1. posição da empresa que o negociador representa;
2. posição da empresa com a qual haverá negociação;
3. grau de competição da empresa representada;
4. limites estabelecidos pela empresa representada;
5. estratégia e as táticas específicas de negociação.

Os itens citados são imprescindíveis na fase da pré-negociação. Deixar de observá-los significa obter, invariavelmente, resultados pouco satisfatórios. Negociadores com larga experiência alertam para o seguinte: "Nunca negocie, se estiver despreparado."

1. Posição da empresa que o negociador representa na negociação

O primeiro requisito na preparação é ter clara a compreensão do que é necessário planejar, para alcançar o nível desejado de desempenho. Os objetivos têm de ser realistas e estar definidos e priorizados com precisão. Não se devem confundir metas negociais com desejos estritamente pessoais.

Os objetivos podem ser tangíveis e intangíveis ou pode haver uma combinação de ambos. Muitas vezes, os objetivos intangíveis são negligenciados e, até mesmo, considerados sem importância no momento do planejamento. Por exemplo: na qualidade de exportadora, uma empresa espera ser

reconhecida como fornecedora de produtos de qualidade. A expectativa de reconhecimento representa meta intangível que, provavelmente, influenciará a estratégia de negociação.

Estar ciente da posição da empresa na negociação implica conhecer-lhe os pontos fortes e fracos. Ao analisar os pontos fortes, é preciso considerar aqueles que são reais e evidentes e os que são perceptíveis. Se uma empresa pertencer a um país que tem reputação internacional por oferecer produtos de alta qualidade, é importante perceber que ela está em vantagem sobre os fornecedores de outros países. Portanto, os pontos fortes devem ser identificados e estrategicamente destacados, no momento oportuno, durante a negociação.

Os pontos fracos, também, necessitam ser identificados e, sempre que possível, corrigidos. Alguns pontos desfavoráveis não podem ser eliminados, mas há outros que podem ser reduzidos ou transformados em pontos fortes. Para obter o máximo de concessões, vale notar que a outra parte, provavelmente, tocará nos pontos fracos da empresa com a qual está negociando. Tal procedimento poderá ocorrer do início do encontro até o momento crucial da negociação.

Com freqüência, os pequenos e médios exportadores vêm a si mesmos em desvantagem, quando estão frente a frente com grandes empresas. Se uma empresa exportadora é de pequeno porte e, portanto, tem sua capacidade de produção limitada, esta restrição pode se transformar em ponto forte durante a negociação, se forem oferecidas à outra parte algumas vantagens: redução da pressão das despesas gerais, flexibilidade no fluxo da produção e disposição para aceitar pequenas encomendas.

As pequenas empresas exportadoras que confiam nas suas transações comerciais, estão mais propensas a aumentar o seu poder de negociação com as grandes organizações empresariais. Ao negociarem com empresas de pequeno porte, as de grande porte, por excesso de confiança, podem ir para a negociação sem o devido preparo. As empresas que desenvolvem o trabalho de suporte antes do encontro de negócios têm mais chances de atingir os resultados pretendidos.

2. Posição da empresa com a qual haverá negociação

É muito importante que o negociador tenha bem claro o que as partes querem obter. Em se tratando de empresa com a qual não se negociou antes, nem sempre é possível saber o que ela espera conseguir. Neste caso, um procedimento eficaz é o de assumir o papel da outra parte, para levantar-lhe os pontos fortes e fracos, bem como verificar-lhe as prováveis pretensões. Quaisquer que sejam as hipóteses reunidas, elas poderão ser confirmadas durante a negociação.

Variadas fontes, também, podem ser exploradas para obter informações a respeito da outra parte: antigos clientes, bancos comerciais, adidos comerciais, empresas jurídicas e de consultoria, câmaras de comércio e associações comerciais. As informações obtidas possibilitarão ao negociador conhecer a situação da empresa com a qual pretende transacionar. A maioria das falhas na negociação pode ser evitada mediante cuidadosa preparação.

Há, ainda, a alternativa de solicitar diretamente à outra parte informações importantes para a preparação da negociação. Negociadores experientes sabem exatamente o que ouvir, e o que e a quem perguntar, no momento certo, para obter as informações de que eles necessitam.

É de grande valia saber os pontos fortes e fracos, os objetivos e as prioridades da outra parte, para planejar a estratégia da negociação, as táticas e as contrapropostas. Ser hábil é essencial, principalmente quando for oportuno assumir uma posição de firmeza diante de determinadas pretensões da empresa com a qual se negocia. Geralmente, o negociador com um grande número de pontos fortes lidera a negociação e a conduz para o atingimento dos seus objetivos, deixando pouco espaço para a outra parte negociar.

3. Grau de competição da empresa representada

Em complementação ao item 2, é fundamental saber com quem o negociador irá concorrer durante a negociação. Às vezes, as empresas preparam-se para o encontro de negócios, sem dar a devida atenção ao fato de que, saber competir, contribui para o êxito da transação. Na negociação, entre as partes, quase sempre, há uma terceira (representada por um ou mais concorrentes) que, embora não esteja fisicamente presente, desempenha papel de relevo nas discussões e vai exercendo influência até o desfecho da negociação.

Vale refletir sobre a pergunta do exemplo a seguir: quantas vezes, durante a negociação, um exportador é instado a melhorar a sua proposta, sob o argumento de que outros concorrentes fazem ofertas mais vantajosas? Se o exportador não anteviu a situação apresentada no exemplo e, portanto, não se preparou para ela, terá grande dificuldade em concluir a negociação satisfatoriamente.

Fazer pesquisa a respeito dos concorrentes é um meio de identificar os pontos fortes e fracos das três partes envolvidas na negociação. Um concorrente poderá oferecer melhores condições para o negócio, contudo é provável que ele não possa atender aos pedidos, devido, justamente, à sua plena capacidade de concorrer. A impossibilidade da empresa concorrente, se for do conhecimento do negociador, dará a ele condições de resistir às propostas da outra parte, as quais poderiam colocá-lo em desvantagem.

Na coleta de informações sobre os concorrentes, algumas perguntas se fazem necessárias:

- quem são nossos concorrentes nesta transação?
- quais são nossos pontos fortes frente aos concorrentes?
- quais são nossos pontos fracos frente aos concorrentes?
- como a concorrência pode afetar as metas da negociação?

4. Limites estabelecidos pela empresa representada

Um dado a considerar no planejamento é o de estabelecer o limite das concessões, dentre elas as que dizem respeito, por exemplo, ao preço mínimo e ao preço máximo do produto, se o negociador for, respectivamente, o exportador e o importador. Durante a pré-negociação, as duas partes precisam decidir acerca dos limites, além dos quais estão esgotadas quaisquer possibilidades de negociação. No caso do exportador, ele saberá até que ponto uma venda pode se tornar pouco lucrativa, mediante detalhamento de custos do produto e de outras despesas associadas. O importador, por sua vez, determinará o preço máximo e as condições aceitáveis. Munidas de tais informações, as duas partes farão concessões e contrapropostas até um ponto mediano que as levará ao acordo.

A proposta inicial do exportador, por exemplo, poderá situar-se entre o menor preço possível do produto e o maior que a outra parte poderia aceitar. A oferta de abertura das negociações tem de ser

feita em bases concretas e razoáveis, para encorajar o importador a contrapor nas mesmas bases e, assim, imprimir um ritmo contínuo e crescente à negociação. Por outro lado, mesmo que a primeira proposta seja altamente favorável a uma das partes, se ela for feita em bases pouco sólidas, a consequência mais provável é a quebra de confiança entre os negociadores, o que poderá alterar o rumo da negociação.

Ao fazer a primeira proposta, o exportador deve levar em consideração os fatores culturais, as condições de mercado e as práticas de negócio em que está envolvida a outra parte negociadora. Em algumas circunstâncias, uma oferta inicial seguida de rápidas concessões é um procedimento considerado normal; em outras, tal posicionamento poderá significar falta de seriedade nas relações de negócios.

Em geral, ao detectar os pontos mais altos e mais baixos de uma negociação, o negociador experiente os organiza em uma escala de opções, para utilizá-los convenientemente durante os entendimentos. É importante saber quem é o seu concorrente na transação.

Freqüentemente, negociadores com pouca experiência estabelecem, de modo equivocado, uma meta fixa que lhes retira a possibilidade de fazer concessões.

Ao planejar os limites máximo e mínimo, são importantes as seguintes reflexões:

- Qual é a pior oferta que poderá ser aceita?
- Qual é a melhor oferta que poderá surgir?
- Qual oferta é mais provável de ser aceita?

5. Estratégia e as táticas específicas de negociação

A estratégia deve ser preparada com base nas metas que a empresa exportadora pretende atingir na negociação, no conhecimento do negociador sobre as metas e a posição da parte com a qual negociará, no grau de competição das empresas concorrentes, e nas demais informações julgadas relevantes. O negociador poderá adotar uma estratégia competitiva ou cooperativa. A combinação das duas estratégias é a escolha mais provável.

Cada negociação é uma situação única que requer estratégia específica e táticas apropriadas. Em alguns casos, o negociador que faz a primeira oferta pode estar em posição de desvantagem, o que encorajará a outra parte a pressioná-lo para obter dele mais concessões. Por outro lado, em determinadas circunstâncias, o ato de propor primeiro poderá ser entendido como um sinal de cooperação, que incentivará as partes a discutirem o negócio em termos de reciprocidade. A oferta tem de ser feita em bases sólidas, para que o negociador faça o seu trabalho de persuasão com segurança.

A experiência acumulada como negociador deve ser considerada no ato do planejamento da estratégia de negociação e das táticas pertinentes. Se um exportador vem negociando com a mesma empresa há alguns anos e ambos estão satisfeitos com os negócios que mantêm, a estratégia cooperativa deverá ser a tônica. As partes envolvidas estarão propensas a compartilhar informações e a fazer concessões com vistas à obtenção de benefícios mútuos. Por outro lado, o negociador com pouca experiência, em geral, está mais interessado nos ganhos a curto prazo e, para tanto, utiliza-se da estratégia competitiva.

Nos negócios internacionais, é do interesse das partes envolvidas, em uma determinada transação, adotar a estratégia de cooperação que as conduzirá a um relacionamento sólido de negócios, no qual cada parte se beneficiará e, assim, garantirá o sucesso do empreendimento firmado. Todavia, a estratégia essencialmente cooperativa poderá ser inexequível, porque a outra parte, evidentemente, estará pretendendo garantir a satisfação plena dos seus interesses e, portanto, utilizará táticas competitivas.

No planejamento é importante prever que a vontade de cooperar do negociador poderá ser entendida pela outra parte como um sinal de fraqueza. Neste caso, deve-se considerar o fator competitivo como alternativa tática a ser aplicada oportunamente, durante a negociação. Idêntico procedimento poderá ser estendido à situação em que o outro negociador se demonstrar irredutível e lançar mão de alternativas negociais que o tornarão mais competitivo, no intuito de obter concessões extraordinárias. Enfim, as táticas planejadas serão utilizadas de acordo com o desenrolar da negociação.

Na qualidade de negociador é preciso saber os custos envolvidos nas concessões que poderão ser feitas, bem como o modo e o momento exato de decidir por fazê-las. Os executivos bem sucedidos consideram esse último item tão importante quanto o valor concedido. Uma pequena concessão, por exemplo, poderá ser feita de um modo tão particular que a outra parte a aceita no entendimento de que está obtendo um ganho significativo. Por conseguinte, manifesta-se mais cooperativa e passa a oferecer reciprocidade na negociação.

Fazer concessões é de indiscutível relevância nas negociações que envolvem o comércio internacional. Deve-se considerar a cultura do país de origem do negociador, pois ela influi nas discussões. Negociadores de alguns países costumam fazer, no início do encontro, concessões pouco significativas ou, até mesmo, deixar de fazê-las. Preferem aguardar o momento final para apresentar propostas mais interessantes. Há outros que optam por fazer concessões no início do encontro e deixar um número reduzido para o momento mais próximo do desfecho dos entendimentos.

Portanto, é recomendável planejar uma hierarquia de concessões, em que devem estar previstos os menores e os maiores custos, passíveis de serem concedidos no momento emergencial da negociação. Concessões de último minuto são esperadas por muitos negociadores quando a transação está na iminência de ser concluída. Tal procedimento poderá ser entendido como um sinal de cooperação e de boa vontade, o que resultará em benefício mútuo para as partes envolvidas na negociação.

No momento de planejar as concessões devem-se considerar os valores que serão negociados, estabelecer-lhes a prioridade, prever quais as propostas que a outra parte espera receber e ter a noção exata do momento em que elas deverão ser apresentadas.

Ter bem claro o momento certo de decidir propor é vital tanto na fase de preparação do encontro de negócios, quanto na fase em que a negociação está efetivamente se desenrolando. A empresa que se encontra sob a pressão do tempo para fechar um acordo poderá aceitar propostas menos vantajosas, se o encontro estiver prestes a terminar e nada pôde ser concluído. Do mesmo modo, a empresa que participar de negociações sem a devida preparação tenderá a fazer concessões desnecessárias.

Para evitar resultados desfavoráveis, o negociador (principalmente aquele que detém pouca experiência em negociação ou que está se introduzindo em um novo mercado) deverá reservar tempo

suficiente para elaborar o planejamento da negociação e para interagir no encontro com a outra parte, a fim de evitar que ocorra, nas duas situações, a indesejável pressão do tempo.

Levantamento de perguntas na fase da pré-negociação:

O quadro a seguir contém uma lista de perguntas que poderá auxiliar o negociador a planejar a sua estratégia de atuação. O negociador experiente poderá fazer os ajustes necessários na lista, de modo a refletir particularidades a serem consideradas:

FASE DA PRÉ-NEGOCIAÇÃO			
Perguntas	Empresa Exportadora (Negociadora)	Empresa Importadora (Negociadora)	Empresas Concorrentes (Interferentes)
Quais são os objetivos na negociação?			
Quais os principais itens a serem agendados?			
Quais são os principais pontos fortes?			
Quais são os principais pontos fracos?			
Quem detém o maior poder de barganha?			
Que concessões e como poderão ser feitas?			
Quais os limites mínimo e máximo de concessões?			
Que itens são negociáveis?			
Que itens não são negociáveis?			
O que pode ser esperado de uma contraproposta?			
Que estratégia e que táticas serão empregadas?			
Qual será a proposta inicial?			

Conclusão

Em qualquer negociação, o encontro efetivo entre as duas partes representa, tão-somente, uma fase do processo. As etapas de maior importância referem-se ao planejamento e à preparação, as quais, muitas vezes, são negligenciadas pelos negociadores, notadamente por aqueles que se iniciam nesta arte. Os mais experientes sabem que cada negociador tem de estar muito bem preparado para o sucesso dos entendimentos. Evidentemente, as duas partes têm seus pontos fortes e fracos, mas aquela que se envolver, de modo árduo e determinado, no trabalho de alcançar as metas fixadas, sem dúvida obterá os melhores resultados. Preparar-se para negociar é um dos meios mais eficazes, de que uma empresa pode se valer, para ingressar, com segurança, no mundo do comércio internacional.