

## GUIA DO NEGOCIADOR

Guia preparado pelo Centro de Estudos das Negociações Internacionais (CAENI) para o Modelo da Organização das Nações Unidas (MONU: [www.monu.org.br](http://www.monu.org.br)).

Este Guia foi preparado a pedido dos diretores do MONU 2003, que nos apresentaram as principais questões feitas pelos participantes dos Modelos, no que diz respeito à preparação do negociador.

O objetivo deste material é complementar as informações que os 'negociadores' recebem, com informações acadêmicas, focadas na capacitação do negociador. Utilizando fundamentos teóricos da literatura de Negociações Internacionais, nossa proposta foi elaborar respostas que pudessem ajudar os estudantes a terem melhor conhecimento de um processo de negociação internacional.

**CAENI. NOVEMBRO DE 2003.**

### 1. PESQUISA

#### Principais questões:

- Só é necessário ler o manual?
- O que devo pesquisar?
- Quais fontes de política externa devo utilizar?
- É preciso ler sobre a história do país que represento?

#### Resposta:

A escolha de um método depende não só dos objetivos da pesquisa, mas ainda de outros fatores como o tempo disponível, a profundidade dos temas, entre outros. Contudo, uma forma de otimizar a pesquisa é partir do aspecto mais geral para o mais específico. Isso significa que a pesquisa inicial deve ser orientada no sentido de se ter uma boa noção geral do país em questão: dados históricos, geopolíticos, geo-econômicos, macroeconômicos e demográficos. Bons manuais facilitam essa primeira pesquisa.

Somente a compreensão mais ampla sobre a situação doméstica do país, e no que se refere à sua inserção no contexto regional e global, permitirá uma visão mais clara dos interesses específicos em um determinado tema.

Um segundo passo é ter uma visão abrangente sobre as fases mais recentes da política externa do país. Sempre quando possível, e a depender das fontes de informação, é necessário que se saiba quais são as orientações mais gerais ou os princípios que regem a política externa do país. É como se, mal comparando, compreendêssemos a "missão" de uma empresa. Daí caberá verificar como esses princípios evoluíram. Dito de outro modo, se houve variações substanciais na política externa do país em períodos mais recentes.

Para se ter uma noção precisa dos interesses do país numa determinada negociação, além da leitura de manuais e livros históricos, é importante valer-se de fontes primárias: discursos, documentos oficiais e documentos de posição (*position papers*). A consulta de uma única dessas fontes é uma pesquisa insuficiente. Somente a análise do conjunto permitirá uma visão completa. Atualmente a obtenção dos documentos de posição ficou facilitada pelo uso da Internet. Procure fazer sempre uma lista de instituições e grupos de interesse relacionados ao tema em questão. Faça uma busca através de um localizar sobre o local onde ficam arquivados tais documentos.

## **2. PREPARAÇÃO**

### Principais questões:

- O que devo ter em mãos durante as rodadas de negociação?
- Como devo utilizar as informações disponíveis?

### Resposta:

Durante as rodadas de negociação é fundamental ter informações como subsídios, o que aumenta o poder de barganha. Uma demanda bem fundamentada ganha peso. A partir da pesquisa realizada, é importante organizar um resumo das informações que servirão de base para consulta de forma rápida. Para selecionar os pontos principais, observe o tema que estará em negociação e organize as informações que podem ajudar diretamente na construção do argumento.

Contudo, é importante que essas informações estejam dispostas de forma sintética e sejam mobilizáveis com agilidade. Pouco adianta levar para a mesa de negociações ou debate um relatório extenso e de difícil consulta. Procure também organizar o material de forma modular, sempre partindo do mais geral para o mais específico, e por escopo – jurídico, econômico, político, entre outros.

## **3. EXPRESSÃO**

### Principais questões:

- Como posso construir um argumento lógico?
- Como devo utilizar a retórica e a oratória?

### Resposta:

Uma das grandes dificuldades de uma negociação internacional está relacionada às diferenças culturais e de personalidade. Para desenvolver uma estratégia de negociações é necessário conhecer bem o perfil do interlocutor. No caso de um racionalista, a argumentação estruturada ou “cartesiana” é mais adequada. Em se tratando de um interlocutor intuitivo vale mais uma oratória sedutora. Desse modo, procure traçar um perfil psicológico e cultural do seu interlocutor antes de optar por uma estratégia de negociação.

## **4. NEGOCIAÇÃO**

### Principais questões:

- Como posso utilizar bem meus 45 segundos de fala?
- O que devo utilizar como argumento?
- É necessário um pronunciamento inicial sobre a linha de atuação do país que represento?
- Como posso utilizar as regras a meu favor?

### Resposta:

Procure fazer um discurso incisivo. Clarifique de imediato as suas demandas e os motivos que as movem. Em outros termos, explicita objetivamente o que quer e por qual razão isso é fundamental para o seu país.

As demandas deixam os seus interesses evidentes. Não é preciso esclarecer como seu país vem atuando em outras esferas de negociação e qual tem sido o seu comportamento, já que cabe ao seu interlocutor buscar as informações.

Como o tempo é bastante restrito, é preciso se concentrar no tema central da negociação e utilizar os poucos segundos para apresentar mais diretamente qual o seu interesse e sua oferta.

Além disso, conhecer bem as regras da negociação é um elemento importante, pois elas podem ser usadas para ampliar o seu poder de barganha e protegê-lo de propostas ilegítimas por parte de outros negociadores.

## **5. ATUAÇÃO EM CONJUNTO**

### Principais questões:

- Quando devo aliar-me?
- Quando devo atuar sozinho?

### Resposta:

A decisão de aliar-se depende da relação custo-benefício resultante da construção da aliança. Para facilitar o cálculo, elabore cenários extremos. Em um primeiro cenário o negociador pode conseguir tudo o que deseja sem depender de alianças e sem precisar fazer concessões aos seus aliados, podendo manter liberdade plena de ação. Nesse caso, obviamente, a decisão é pela não constituição. Já em um segundo cenário o negociador calcula que seu poder de barganha individual é muito pequeno e nada conseguirá agindo isoladamente. Desse modo, a construção de aliança torna-se uma questão de sobrevivência nas negociações.

Lembre-se que as alianças dependem das concessões aos aliados. Não é razoável supor que os interesses dos seus aliados sejam completamente convergentes com os seus. Há que se fazer uma composição de interesses, o que representa alguma perda em termos de graus de liberdade. Outro problema sério tem a ver com a confiança nos aliados – é preciso ter clareza em que medida eles podem desertar e deixá-lo em uma posição de fragilidade.

Existem, de modo geral, três tipos de alianças ou coalizões que podem ser construídas: as propositivas, as de veto e as mediadoras ou de construção de pontes. As coalizões propositivas são demandantes de um determinado tema; as de veto procuram obstaculizar a agenda ou a discussão de alguns de seus temas; e as mediadoras tentam aproximar interesses distintos. Muitas vezes é mais fácil constituir um grupo com base em interesses de veto do que propositivo. Em outros termos, é mais fácil unir-se aos demais pelo que se quer evitar do que pelo que se quer alcançar. Entretanto, as demais formas de aliança são essenciais para destravar a discussão quando esta se encontrar obstruída pela ação de uma ou mais coalizões de veto.

## **6. BARGANHA**

### Principais questões:

- Quando e como devo barganhar?
- Há um método para a barganha?
- Quando e até que ponto devo ceder?

### Resposta:

Elabore duas listas. Na primeira aponte seus interesses ofensivos mais importantes, e na segunda as concessões que representam os maiores custos. O nível de concessão, isto é, o espaço que se tem para barganhar e ceder em relação a um interlocutor, dependerá do balanço dessas duas listas. Calcule também o custo da não-realização do acordo. *(veja também o ponto 9)*

A estratégia da barganha está estreitamente relacionada ao tema em questão, ou ao objeto da negociação. Os objetos inelásticos, aqueles que não tendem a crescer em função da interação entre os participantes, induzem a barganhas do tipo *soma zero*, ou seja, barganhas competitivas. Neste caso, o que um participante da negociação ganha é resultado direto da perda de outro participante. O exemplo inequívoco sobre a barganha competitiva é a disputa territorial. Já os objetos elásticos, aqueles que tendem a crescer como resultado de um processo de integração entre os participantes, induzem a barganhas de *soma positiva*, ou integrativas. Desse modo, todos os participantes ganham, em maior ou menor grau.

Em linhas gerais, portanto, é possível definir dois tipos de barganha:

a) Barganha competitiva ou distributiva – normalmente envolve objetos inelásticos e interesses conflitantes, em que os ganhos de um dos lados derivam da perda de outro, e na qual prepondera o uso de instrumentos negativos (ameaça, segredo, dissimulação, blefe, etc), bem como a preocupação com ganhos relativos (a proporcionalidade de ganhos dos jogadores). Trata-se de uma barganha de tipo “posicional”, isto é, inflexível.

b) Barganha integrativa – normalmente envolve objetos elásticos, em que há agregação de valor com a interação e a cooperação entre os participantes. Trata-se de um tipo de barganha baseado nos interesses e não nas posições, no qual prepondera a flexibilidade, e em que a busca por alternativas fundamenta-se em métodos e aspectos positivos (credibilidade, reciprocidade, confiança e qualidade das relações).

## 7. PROPOSTAS DE RESOLUÇÃO

Principais questões:

- Como devo desenhar uma proposta de resolução?
- Quais interesses expressar declaradamente?
- Como posso utilizar documentos de trabalho (*working papers*) para formular propostas?

Resposta:

Os documentos de trabalho (*working papers*) devem ser utilizados com a intenção de “sondar” os demais participantes sobre as possibilidades de acordo em determinados temas. Desse modo, devem conter duas partes: a demanda e oferta, e a justificativa. Via de regra, no início da negociação as ofertas são minimalistas e as demandas maximalistas. No entanto, sempre é necessário procurar manter uma margem para concessões. Se a oferta inicial já for a maior possível, não há como “ceder” e, portanto, reduz-se o poder de barganha. Entretanto, é preciso tomar cuidado para não se fazer uma oferta tão tímida que desinteresse por completo o interlocutor, impedindo de trazê-lo novamente a mesa de negociações. O essencial é utilizar os documentos de trabalho para se alcançar um denominador comum – posteriormente, aqueles pontos que foram acordados poderão ser reunidos em um documento final já na forma de proposta de resolução.

## 8. “GREEN ROOM”

Principais questões:

- As reuniões em grupo são importantes?
- Como devo utilizar as reuniões em grupo?
- Como devo abordar meus interlocutores?

Resposta:

As reuniões em grupo são úteis porque podem ser utilizadas tanto para aperfeiçoar estratégias, como para convencer possíveis aliados ainda incertos. Para que as reuniões informais sejam mais eficazes é preciso fazer um bom “mapeamento” dos interlocutores que serão abordados. Um bom método, nesse sentido, é informar-se sobre quais são as coalizões existentes e quem são seus líderes.

Se o objetivo for trazer uma coalizão toda para o seu lado, obviamente deve-se dirigir aos líderes. Por outro lado, a estratégia pode ser a de cooptar alguns membros de outras coalizões de forma a enfraquecê-la e, conseqüentemente, ampliar sua base de apoio. Desse modo, antes de abordar estes membros tente delimitar o grau de dependência que estes possuem em relação ao líder da coalizão da qual ele faz parte. Assim será possível calcular a margem de risco existente, bem como as concessões a serem feitas para atraí-lo para seu lado.

As reuniões informais são, portanto, espaços importantes para a negociação, sobretudo porque permitem uma abordagem mais informal e a utilização de elementos de linguagem e da relação pessoal para conquistar ou convencer o interlocutor.

Outro ponto a ser destacado é a necessidade de se conhecer o perfil psicológico e cultural de cada um dos participantes. Este conhecimento facilita a abordagem e a condução do debate. Conhecer traços culturais e religiosos, hábitos comuns, e informações históricas sobre o país do interlocutor pode facilitar o início do diálogo e evitar qualquer tipo de constrangimento que leve a um impedimento da negociação. Muitas negociações são fechadas durante as reuniões em grupo. Desse modo, saber abordar o seu interlocutor é peça-chave para o sucesso da defesa de seus interesses.

## 9. VITÓRIA

### Principais questões:

- Jogo de soma positiva ou jogo de soma zero?
- Quando se vence? Quando se é derrotado?
- A não aprovação de um documento final é uma derrota?

### Resposta:

Como pressuposto, todo negociador tem por objetivo maximizar seus ganhos e minimizar seus custos. A melhor estratégia, nesse sentido, será aquela que combine o máximo dessas duas finalidades. Em jogos estratégicos, além da preocupação com seus próprios ganhos, os jogadores preocupam-se com o ganhos dos negociadores do outro lado da mesa.

Se o objetivo é manter sua posição relativa, ou seja, manter o mesmo equilíbrio de poder, ou ainda aumentá-lo, a estratégia tem de ser orientada por cálculos sobre os ganhos relativos em uma linha mais competitiva. Na prática isso significa a preocupação com o “equilíbrio” e a “proporção do ganhos”. No entanto, se o objetivo é tão somente ampliar sua base de ganhos, isto é, acumular ganhos sem a preocupação com os do outro, a estratégia deverá basear-se em uma linha mais cooperativa.

Desse modo, fica claro que a estratégia depende do objetivo do jogador. Esta depende também de outros fatores, tal como a estrutura do objeto que está em negociação. *(veja também o ponto 6)*

A fim de desenvolver a melhor estratégia, o jogador deve levar em consideração ainda a BATNA de sua contraparte negociadora.<sup>1</sup> Trata-se, de fato, de uma indução para que o jogador considere quais os custos para ele, e para sua contraparte, de um não-acordo sobre determinada área ou tema. O custo pode ser muito alto se o jogador for muito dependente do que está sendo negociado e, além disso, não tiver um plano alternativo – um “plano B”.

Um exemplo corrente é a negociação entre uma empresa e seu fornecedor. Se aquele disponível é o único no mercado, se esse produto é muito significativo para o faturamento da empresa, e se não há como substituí-lo, a empresa torna-se vulnerável a um não-acordo. Assim, sua

---

<sup>1</sup> BATNA é a sigla para a expressão inglesa *Best Alternative To Non-Agreement*, isto é, a melhor alternativa para um não-acordo.

BATNA é desfavorável e seu poder de barganha menor. Entretanto, se o fornecedor também depende muito da empresa pois não possui outro comprador, a situação é amenizada. Por fim, se o fornecedor possuir outros compradores a empresa estará no pior dos mundos. Neste caso, o poder de barganha é realmente pequeno.

Desse modo, para formular uma estratégia e definir o quanto é possível ceder, é fundamental “preparar-se” para a negociação. Na preparação deve ser considerado, em resumo, seu objetivo (ganhos relativos ou absolutos), a natureza do tema em negociação (objeto elástico ou inelástico) e a BATNA (sua e da contraparte negociadora).