



Como negociar através das fronteiras

Os negociadores internacionais devem conhecer mais do que as tradições e a etiqueta locais. Cada cultura estabelece, de forma sutil, mas poderosa, estruturas de poder e processos de tomada de decisão próprios *Por James K. Sebenius*

Diferenças culturais podem influenciar negociações de maneira significativa e inesperada, como tantos negociadores aprenderam a duras penas. Além do protocolo, há outro aspecto das negociações internacionais igualmente traiçoeiro, que vem sendo sistematicamente negligenciado: as formas pelas quais as pessoas de diferentes partes do mundo chegam ao acordo.

Sinopse

- Fazer negócios em um meio cultural diferente impõe aos executivos responsáveis pela negociação um dever: o de levar em consideração aspectos culturais que vão muito além do comportamento exigido pela etiqueta. Quem ignora as peculiaridades dos processos de negociação em cada país pode se ver diante de surpresas desagradáveis.
- A estrutura de poder e o processo de tomada de decisão costumam variar enormemente de uma cultura para outra, não somente no que diz respeito a aspectos legais, mas também quanto a condutas e valores. Muitos acordos promissores fracassam devido ao fato de uma das partes ter ignorado tais diferenças.
- Neste artigo, James Sebenius, um dos maiores especialistas em negociação da atualidade, explica como deve se preparar um negociador para atuar com sucesso em uma cultura que não a sua. Antes de preparar a estratégia que vai utilizar, o negociador deve conhecer cada um dos protagonistas da negociação – formais e informais – e saber quais deles podem influenciar a decisão final.

James K. Sebenius é especialista em negociação. É professor de administração de empresas na Harvard Business School e membro do conselho executivo do programa sobre negociação da Harvard Law School, ambas sediadas em Boston, Massachusetts, EUA.

Os processos de tomada de decisão, que determinam um “sim” ou um “não”, variam enormemente entre as diversas culturas, não apenas no que diz respeito aos aspectos legais, mas também aos comportamentos e crenças básicas. Em minha experiência como observador e participante de várias negociações internacionais, presenciei o fracasso de acordos promissores simplesmente porque as pessoas ignoraram ou subestimaram as poderosas diferenças culturais de processo.

Identifique os participantes e entenda o processo

Em qualquer negociação, você sempre interage com pessoas. No entanto, seu principal objetivo é influenciar a organização por trás dessas pessoas. Para isso, você precisa saber exatamente quem são os participantes de todo o processo de tomada de decisão e que papel cada um deles desempenha.

Especialmente em um território desconhecido, as respostas poderão surpreendê-lo. Na verdade, se você partir de sua visão “nacional” sobre como é o processo de tomada de decisão dentro das empresas, correrá o risco de prejudicar seriamente a negociação.

Portanto, é útil dividir o processo de tomada de decisão em suas partes componentes: quem são os participantes? Quem decide o quê? Quais são as influências informais que podem favorecer ou prejudicar

Pode ser uma surpresa descobrir que, na Alemanha, os trabalhadores têm uma representação igualitária nos departamentos de supervisão de muitas empresas

o acordo? Vamos examinar cada um desses fatores, que podem variar bastante nas diversas regiões do mundo.

Nos Estados Unidos, assim como em outros países, órgãos fiscalizadores e reguladores podem ter influência sobre um acordo entre empresas. É o caso, por exemplo, do Departamento de Justiça norte-americano [e, no Brasil, do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade]. Em todos os países é comum deparar com participantes “extras” no processo, mas esses serão, em geral, diferentes dos que você espera e quase sempre menos óbvios.

Para os executivos acostumados com a estrutura de poder corporativa baseada nos acionistas –predominante, por exemplo, nos Estados Unidos–, pode ser uma surpresa descobrir que, na Alemanha, os trabalhadores têm uma representação virtualmente igualitária nos departamentos de supervisão de muitas empresas. E na República Popular da China os membros locais do partido são parte integrante das equipes de negociação chinesas, mesmo em empresas nominalmente “privadas”.

Na União Européia, várias comissões de Bruxelas podem ser envolvidas nas negociações comerciais. Se a empresa-alvo de uma aquisição tiver subsidiárias no exterior, a confusão sobre quem serão os parceiros que se sentarão à mesa de negociação pode ser ainda maior. Até mesmo a General Electric (GE) foi derrotada em sua tentativa de fusão com a Honeywell, em parte porque seus executivos subestimaram a natureza e a seriedade das preocupações européias sobre competitividade.

Outro exemplo: pouco antes do colapso da União Soviética, a empresa de capital de risco Sierra Ventures, com sede na Califórnia, Estados Unidos, estava negociando com o diretor do Instituto de Pesquisas de Proteínas da Rússia, na esperança de obter os direitos sobre um processo de biotecnologia aparentemente revolucionário. As prolongadas negociações com a equipe gerencial do instituto resultaram em acordo, mas na reta final a empresa descobriu que vários ministros de Estado, cada um com pontos de vista e objetivos próprios, deveriam dar sua aprovação. Isso gerou uma série de obstáculos que poderia enterrar a negociação. A Sierra Ventures contornaria o problema se tivesse se empenhado mais em aprender como era o processo de tomada de decisão naquela parte do mundo.

Você pode até saber quem são os participantes, mas, se não souber o papel que cada um desempenha –e quem decide o quê–, o preço pode ser alto.

Por exemplo: quando tentou adquirir sua rival alemã Continental Gummiwerke, a fabricante de pneus italiana Pirelli alegou ter o controle da maioria das ações da Continental e obteve o endosso do Deutsche Bank e o apoio de Gerhard Schröder, então primeiro-ministro da Baixa Saxônia, onde a Continental tem sua sede. Nos Estados Unidos, a propriedade da maioria das ações geralmente garante à empresa adquirente o controle da adquirida. Na Alemanha, isso não acontece.

Na maior parte das grandes empresas alemãs, ainda que a diretoria seja responsável pela gestão, há outros três grupos –acionistas, conselho de administração e trabalhadores– que podem desempenhar papel significativo em qualquer decisão importante e até mesmo obstruir a ação dos acionistas majoritários de uma empresa.

Além disso, o sindicato de trabalhadores elege metade dos membros do conselho de administração, o qual, por sua vez, escolhe os membros da diretoria. Essa pode impedir que qualquer acionista individual, independentemente de sua participação acionária, tenha direito a voto superior a 5% do total das ações da empresa.

Portanto, ao fracassar em obter a adesão efetiva de todos os participantes –principalmente do sindicato e dos executivos-chave–, a Pirelli não conseguiu concluir a transação, embora tenha alegado possuir o controle acionário e contasse com aliados poderosos.

Estruturas profundamente arraigadas continuam a surpreender muitas empresas interessadas em aquisições –e não apenas na Alemanha. Versões da situação enfrentada pela Pirelli podem ser encontradas em lugares totalmente diferentes, como Suíça e Japão, países em que diretorias que representam outros participantes além dos acionistas podem exercer tipos de poder desconhecidos aos negociadores acostumados ao modelo anglo-saxão, como o direito de impedir o exercício de voto de portadores de ações de fora da empresa.

Às vezes, os pressupostos culturais podem dificultar bastante a identificação de quem

detêm os direitos de decisão formais. Por exemplo: a Honda investiu pesadamente em um amplo relacionamento com a montadora britânica Rover, e os funcionários e executivos das duas empresas conseguiram manter um relacionamento de trabalho bastante positivo por mais de uma década.

A parceria tornou-se mais sólida depois que o governo vendeu a Rover à British Aerospace (BAe). Entretanto, como a Rover continuava a registrar prejuízos, a BAe decidiu descartar aquele relacionamento e, repentinamente, vendeu a Rover à BMW em uma negociação secreta que pegou a Honda totalmente de surpresa. A montadora japonesa considerava que seu relacionamento com a Rover seria de longo prazo, como um casamento, e já havia partilhado com ela sua avançada tecnologia de produtos e processos em um patamar bem superior a sua capacidade contratual real de proteger tais patrimônios.

Os líderes da Honda ficaram escandalizados com o fato de a BAe ter o direito de fazer tal venda e, pior ainda, a um concorrente. O que eles não haviam entendido era que, embora o privilegiado relacionamento Honda/Rover se desse no nível da empresa operacional (a Rover), os direitos de decisão sobre a venda da Rover pertenciam à empresa-mãe (a BAe). Do ponto de vista financeiro, a transação fazia sentido para a BAe, além de ser perfeitamente legal.

As limitações culturais da Honda a levaram a considerar a venda como algo inconcebível. O fato é que seus investimentos desproporcionais na Rover criaram uma importante oportunidade econômica para a BAe. Resultado: é vital compreender tanto os direitos de decisão formais como os pressupostos culturais em ambientes menos conhecidos.

E atenção: mesmo especialistas podem tropeçar em seus pressupostos. Aparentemente, os advogados norte-americanos disseram a Bernard Arnault, do conglomerado francês LVMH,

Etiqueta em outras culturas

Deslizes em etiqueta podem prejudicar qualquer negociação. Contam não apenas as manifestações visíveis de protocolo e comportamento, mas também as características culturais mais profundas das pessoas que estão sentadas do outro lado da mesa.

A literatura sobre etiqueta oferece uma série de conselhos sobre o que fazer e o que não fazer em cada região do mundo. Estas são algumas regras citadas por Dean Allen Foster em seu livro *Bargaining Across Borders*: nunca mostre a sola de seu sapato a um árabe, porque ela é suja e representa a parte mais baixa do corpo; olhe diretamente nos olhos de um parceiro francês ao fazer uma observação importante, mas evite olhar diretamente nos olhos de alguém no Sudeste Asiático até que o relacionamento esteja firmemente estabelecido; na Itália, não toque na lateral de seu nariz, pois isso é um sinal de desconfiança. A lista é longa.

Negociadores terão mais sucesso se levarem em consideração uma série de aspectos relacionados com esses comportamentos, seja consultando a literatura existente, seja conversando com pessoas que conheçam a cultura em questão. Descrevi as categorias dos comportamentos exteriores que mais tendem a afetar o teor das negociações. Embora a lista não seja exaustiva, a busca de respostas a essas questões proporciona certo grau de familiaridade com os conceitos básicos de determinada cultura, ou seja, o que fazer e o que não fazer.

Pergunte-se:

Cumprimentos	Como as pessoas se cumprimentam e se tratam entre si? Qual o papel dos cartões de visita?
Grau de formalidade	Meus interlocutores esperam que eu me vista e interaja de maneira formal ou informal?
Presentes	As pessoas envolvidas trocam presentes? Que tipos de presente são os mais apropriados? Existem tabus ligados à oferta de presentes?
Contato visual	O contato visual direto é sinal de cortesia? É esperado?
Comportamento	De que maneira devo me comportar? Formal? Descontraído?
Emoções	Demonstrar emoções é considerado ato grosseiro, constrangedor ou comum?
Silêncio	O silêncio é inconveniente? Esperado? Insultante? Respeitoso?
Refeição	Quais os comportamentos apropriados em um jantar? Existem alimentos considerados tabus?
Linguagem corporal	Certos gestos ou formas de linguagem corporal são tidos como grosseiros?
Pontualidade	Devo ser pontual e esperar que meus colegas também o sejam? Ou as programações e agendas são flexíveis?

Há em geral três tipos de processos de negociação: de cima para baixo, de consenso e de construção de uma coalizão em etapas

que as empresas que negociavam na bolsa de Nova York não poderiam aumentar significativamente sua base de ações sem a aprovação dos acionistas. Com essa informação, a LVMH adquiriu quase 35% da Gucci em uma oferta pública.

No entanto, as regras aplicáveis a ações de empresas com sede fora dos Estados Unidos são diferentes. A Gucci negociava na bolsa de Nova York, mas sua carta patente fora obtida nos Países Baixos e sua sede era em Florença. A equipe de advogados da Gucci descobriu essa brecha e a aproveitou para interromper as negociações.

Primeiramente, a empresa emitiu 20% de novas ações para seus funcionários em uma transação semelhante à dos planos de compra de ações por funcionários existente nos Estados Unidos e ofereceu 42% de ações adicionais a um grupo controlado por François Pinault, rival francês de Bernard Arnault. Assim, Pinault obteve o controle da empresa e deixou a LVMH na incômoda posição de acionista minoritária.

É importante saber quem assinará o contrato final, mas isso nem sempre é suficiente.

Muitos países possuem redes de influência mais poderosas do que as partes que efetivamente participam de uma negociação. No Japão, esse papel pode ser desempenhado pelos grupos industriais ligados por uma rede de conexões comerciais, empréstimos e posições acionárias cruzadas. No setor financeiro da Alemanha, o exemplo seria a gigante de seguros Allianz. Na Itália, um grupo de famílias poderosas. Na Rússia, a máfia local e outros esquemas de proteção. Os negociadores internacionais devem entender essas redes e levá-las em consideração ao montar sua abordagem.

Como descobriu a empresa norte-americana Stone Container, a influência sobre negociações não precisa ser impulsionada por uma estrutura informal e subjacente de poder. Quando negociavam os termos de um importante projeto florestal em Honduras, os executivos da Stone Container presumiram que o presidente do país e seus principais ministros tinham poder para aprovar o projeto e, portanto, concentraram-se basicamente em lidar com o governo.

Mas, embora o presidente tivesse efetivamente autoridade legal para aprovar o projeto, –o que acabou acontecendo–, a proposta da empresa e suas estratégias levantaram a suspeita

Como expectativas específicas da negociação moldam o processo

Além das diferenças culturais genéricas que influenciam as negociações, as diversas culturas também influenciam as expectativas no que diz respeito ao processo e desfecho resultantes. As expectativas giram em torno de quatro áreas-chave:

Visão do processo. As pessoas podem encarar o processo de negociação como um processo de cooperação (ganha-ganha) ou de competição. Algumas procuram vantagens mútuas, outras não. Pode ser um engano e até um perigo presumir hipóteses sobre a visão da outra parte.

Abordagem da construção do acordo. Em geral, negociadores norte-americanos buscam o acordo primeiramente nos aspectos específicos e depois nos aspectos gerais. Seus colegas chineses costumam se concentrar primeiramente naquilo que muitos norte-americanos consideram um quadro muito genérico para ser discutido. Daí, como fazem muitos negociadores franceses, eles buscam chegar a um acordo sobre princípios gerais e discutir os detalhes posteriormente. Essa tendência também se manifesta nos processos de pensamento: muitos chineses tendem a analisar o processo como um todo, enquanto ocidentais normalmente dividem o todo em partes e raciocinam de forma incremental.

Forma do acordo. Que nível de detalhamento é necessário? Em muitas regiões do Leste da Ásia, os negociadores se contentam

com um acordo razoavelmente amplo que se concentre em princípios gerais e não em regras detalhadas. Os executivos norte-americanos e europeus, ao contrário, freqüentemente insistem em conseguir um contrato detalhado e que inclua o maior número possível de contingências.

Implementação do acordo. A adesão a um acordo é esperada ou é contingente? Em geral, os negociadores norte-americanos esperam que o contrato seja cumprido à risca e consideram a renegociação um evento bastante raro e até anormal. Em muitas outras culturas, um acordo não passa de um ponto de partida que dará origem a um relacionamento mais profundo. A renegociação pode ocorrer porque é praticamente impossível prever todos os tipos de contingência. Nessas culturas, espera-se que os termos e condições se aclarem à medida que o processo for se desenrolando. Além do mais, embora um negociador norte-americano tenha a expectativa de que o sistema judiciário do país seja razoavelmente confiável para garantir que os contratos sejam cumpridos, em muitas partes do mundo essa expectativa é muito baixa.

*É arriscado
confundir
poder com
onipotência.
Mesmo
em países
autoritários,
acordos com
os principais
líderes podem
não se traduzir
em ações
concretas*

de serem um “acerto” entre elites. Essa impressão levou ao envolvimento do Congresso hondurenho, dos sindicatos de trabalhadores, de partidos políticos, de possíveis concorrentes e das populações que habitavam a região-alvo do projeto.

Se a Stone Container tivesse levado em consideração o histórico das relações entre Honduras, o governo dos Estados Unidos e as multinacionais, bem como a frágil presidência naquele país de democracia ainda muito jovem, poderia ter desenvolvido uma estratégia adequada para acomodar essa rede informal de possíveis influências.

Tal descuido da Stone a colocou no centro de um emaranhado processo antagônico e multipartidário que acabou levando ao fracasso do projeto.

Empresas de países com sólidos sistemas judiciários geralmente subestimam o poder das influências informais, porque partem do pressuposto de que os sistemas judiciários internacionais forçarão o cumprimento de contratos formais. No entanto, acabam aprendendo que as controvérsias são resolvidas de formas muito diferentes nas diversas culturas.

No Japão, cujo sistema judiciário é relativamente pequeno e conta com poucos advogados, as empresas dependem dos relacionamentos e da negociação para resolver a maioria das controvérsias comerciais. Na Rússia de hoje, o judiciário praticamente não funciona. O sistema judiciário de muitos países é corrupto ou controlado por poderes políticos locais.

Negociadores internacionais bem-sucedidos devem começar descartando pressupostos baseados em práticas de seu país de origem e preparar um mapa claro dos participantes que provavelmente influenciarão o processo de decisão, formal e informalmente. Somente quando você sabe exatamente quem são esses participantes é que pode desenvolver uma estratégia direcionada aos interesses deles.

Adapte sua abordagem

Infelizmente, saber quem participa do processo é apenas metade do caminho. Embora negocie com pessoas, o que você normalmente procura é influenciar o desfecho de um processo organizacional. Esse processo pode mudar de cultura para cultura, exigindo estratégias e táticas de negociação radicalmente diferentes. Há em geral três tipos de processo de negociação:

- de cima para baixo,
- de consenso e,
- de construção de uma coalizão em etapas.

De cima para baixo. Você negocia com o “verdadeiro chefe”, alguém que não delega autoridade em níveis significativos e que, em última análise, toma a decisão unilateralmente.

Nesses casos, revelar informações vitais ou fazer concessões prematuras a pessoas que definitivamente não fazem parte do circuito decisório pode ser prejudicial. Os negociadores mais eficazes evitam firmar acordos com interlocutores secundários, que funcionam como mensageiros ou emissários importantes, mas sem poder para decidir.

Em vez disso, esses negociadores descobrem maneiras de interagir diretamente com o chefe – caso seja impossível, com pessoas externas ao processo, mas que possuam ligações estreitas com o chefe ou que tenham influência sobre ele. Em algumas culturas, mesmo que o chefe delegue sua autoridade, às vezes é mais eficaz falar diretamente com o principal executivo da empresa.

Por exemplo: quando tentava adquirir uma grande divisão de um conglomerado francês, o executivo de uma fabricante de produtos industriais italiana começou a agir construindo relações de amizade com pessoas daquela divisão. Entretanto, à medida que foi ficando claro que os executivos responsáveis pela divisão nem sequer pensavam na possibilidade de vendê-la, o executivo italiano, discretamente, procurou a alta direção da empresa.

Ele acabou concluindo a transação com o chefe, que, coerentemente com a cultura “de cima para baixo da empresa” e com a própria cultura corporativa da França, simplesmente fez os executivos “engolir” a transação, suavizando o golpe ao oferecer aos mais relutantes a oportunidade de serem aproveitados na matriz francesa.

Essa estratégia, no entanto, precisa ser utilizada com cautela. Não é difícil o tiro sair pela culatra quando participantes secundários possuem meios de sabotar a negociação ou diminuir sua eficácia.

A fidelidade cultural não é tão simples como parece. Cada indivíduo representa não apenas a cultura de seu país, mas várias culturas

Também é arriscado confundir poder com onipotência. Naturalmente, os executivos norte-americanos, por exemplo, sempre se perguntam: “Quem efetivamente decide?”. Mas a resposta pode ser enganadora, como a Stone Container descobriu durante suas negociações com o governo de Honduras. Mesmo em países autoritários, acordos com os principais líderes podem não se traduzir em ações concretas. A autoridade do tipo “de cima para baixo” está em uma extremidade do espectro do processo de tomada de decisão e o consenso na outra.

Consenso. O processo de consenso pode assumir muitas variáveis e é comum na Ásia. Em alguns casos, ele exige o acordo entre os membros da equipe de negociação da outra parte; em outros, o acordo da empresa inteira e até mesmo de partes interessadas externas e governos.

Quando um consórcio de empresas norte-americanas apresentou uma proposta para assessoria na construção de uma barragem em uma parte do rio Yang-tsé, na China –projeto que os chineses discutiram por mais de 70 anos–, as empresas participantes foram pegas de surpresa pelo processo de consenso.

A equipe negociadora do consórcio direcionou seus esforços para um único órgão chinês, o Yang-tsé Valley Planning Office (YVPO). Mas, na China, órgãos burocráticos como o YVPO são classificados por categorias e nenhum deles sozinho tem autoridade sobre outro da mesma categoria. Sempre que há desacordo, é necessária a autorização de um órgão superior.

Assim, as decisões são empurradas até o nível mais alto possível de autoridade, sobrecarregando-o. A única solução prática é o consenso, que veio a se transformar no fundamento básico da burocracia chinesa moderna. Para que um processo caminhe, cada órgão envolvido precisa se envolver em um complexo sistema de barganhas visando estabelecer metas compatíveis e proteger interesses.

Como não deu a devida importância ao envolvimento desses outros órgãos, a equipe norte-americana não previu o surgimento de inimigos ou, mais importante ainda, não ajudou seus possíveis aliados a apoiar seu plano. Por exemplo: a proposta do consórcio enfatizava o uso de equipamentos eficientes e mão-de-obra reduzida, quando se sabe que uma das maiores prioridades do governo chinês é manter altos níveis de emprego.

A necessidade de consenso entre os participantes da outra parte tem outras conseqüências:

■ Em primeiro lugar, como as culturas que privilegiam o consenso geralmente se concentram mais no relacionamento do que na transação propriamente dita, os participantes da outra parte querem gastar certo tempo para conhecê-lo, antes de conversar sobre negócios.

Nessas culturas, a construção do relacionamento é crucial não apenas para chegar ao acordo, mas também para fazer com que ele funcione. Um longo cronograma pode ser muito frustrante para equipes provenientes de culturas do tipo “de cima para baixo”. Infelizmente, é muito pouco o que essas equipes podem fazer para agilizar o processo, a menos que a outra empresa esteja desesperada por concluir a transação –o que, por sua vez, geralmente significa que já existe consenso– ou, ainda, que ela queira fechar o acordo e você já esteja engajado em conversas paralelas com um de seus principais concorrentes.

■ Em segundo lugar, como os processos de consenso andam de mãos dadas com demandas praticamente inesgotáveis por informações, você deve estar preparado para fornecê-las –de várias formas diferentes, com muitos detalhes e repetidamente.

■ Em terceiro lugar, se conseguir identificar com exatidão a origem do atraso –geralmente, dúvidas de pessoas ou órgãos específicos–, você pode, e deve, preparar sua abordagem de forma a ajudar os proponentes da outra parte a convencer pessoas que ainda têm dúvidas, fornecendo-lhes os dados de que precisam, acompanhados de argumentos que elas possam utilizar internamente para tratar de preocupações específicas.

■ Em quarto lugar, talvez você precise desviar seu foco da mesa de negociação e interagir ampla e informalmente com os participantes da outra parte durante o período em que eles estejam procurando firmar sua posição internamente. Seu objetivo como negociador é incorporar seus interesses, pontos de vista e planos ao processo de consenso da outra parte. Se você espera conseguir isso na mesa de negociação, deve sondar a posição deles, que é assumida antes de todos os participantes se sentarem oficialmente à mesa para negociar.

■ Em quinto e último lugar, você tem de adequar suas expectativas individuais –e as da organização– ao tempo que a negociação poderá tomar. Caso contrário, você entrará em um

rolo compressor. A equipe gerencial de sua matriz o pressionará a obter resultados rápidos e a outra parte, mais desconfiada, explorará sua impaciência. Nesse impasse, você pode considerar suas escolhas limitadas, desistir (e minar sua eficácia e desperdiçar recursos) ou fazer concessões importantes (e diluir o valor do acordo). Em geral, se você acha que não consegue suportar uma negociação demorada, o melhor mesmo é evitá-la. Um processo de negociação lento e doloroso pode levar a uma decisão mais sólida, assim como a uma implantação mais rápida.

Enfim, você não deve ser pego de surpresa pela necessidade de consenso, ainda que esse caminho exija mais tempo, mais relacionamentos e mais informações do que o esperado. Para lidar bem com um processo de consenso, é preciso torná-lo mais fácil e, na medida do possível, agilizá-lo.

Coalizão em etapas. Nem sempre os processos de decisão ocorrem de formas puras, como nas categorias “de cima para baixo” ou “de consenso”.

Muitas vezes, eles são menos definidos e não exigem o acordo de todos os participantes, mas sim o apoio de um grupo suficiente de participantes –ou seja, uma “coalizão vencedora” que possa, com eficácia, pressionar, contornar ou superar os dissidentes. Outras vezes, uma “coalizão obstrutiva”, com interesses que praticamente ninguém consegue superar, pode destruir uma proposta.

Lidar com tais situações exige uma compreensão dos interesses e das escolhas prováveis dos participantes, que serão aliados necessários em uma coalizão vencedora ou buscarão formar uma entidade obstrutiva.

Uma boa análise dos participantes-chave e de como eles trabalham em conjunto pode ajudá-lo a: prever oportunidades e obstáculos; a preparar melhor seu plano de ação.

Por exemplo: uma companhia estrangeira que pretendia adquirir uma empresa alemã abordou inicialmente o conselho de administração e, em princípio, obteve o sinal verde para prosseguir. Para surpresa do conselho, no entanto, a empresa candidata a compradora suspendeu temporariamente as negociações.

Ela fez isso para abordar a diretoria da empresa alemã, explicitar os termos e condições propostos e oferecer a ela poder total para vetar a transação. Na realidade, a diretoria tinha poder suficiente para obstruir a transação, mas o ato foi percebido como uma concessão, porque os diretores não estavam acostumados a ser incorporados ao processo daquela forma.

Finalmente, depois de dedicar um bom tempo à formulação da estratégia em conjunto com a diretoria, a compradora retornou à mesa de negociação com os acionistas do conselho de administração e a transação foi concluída com sucesso.

A pessoa e a empresa a sua frente

Para encerrar, vale a pena observar que nem sempre a fidelidade cultural é tão simples como parece. Embora a cultura nacional possa lhe dizer muito sobre a pessoa sentada a sua frente na mesa de negociação, cada indivíduo representa várias culturas e cada uma delas pode influenciar o estilo de negociação.

Apesar da cidadania francesa, um executivo da Asea Brown Boveri (ABB) pode: ter nascido na Alsácia; ser filho de pai dinamarquês; sentir-se europeu até a raiz dos cabelos; ter estudado na University of Chicago e assim por diante. Sexo, etnia e profissão desempenham papel importante na vida das pessoas.

E, além de analisar quem está sentado a sua frente, é importante que você também desvende as complexidades da organização por trás dele. Para fazer isso, você deve entender a estrutura de poder e os processos de tomada de decisão, que podem assumir formas inesperadas em outros países.

© Este artigo foi originalmente publicado na edição de março de 2002 de *Harvard Business Review*, com o título *The hidden challenge of cross-border negotiations*, por James K. Sebenius. Copyright 2002, Harvard Business School Publishing, distribuído por New York Times Special Features. Todos os direitos reservados.