

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

LUCAS AUGUSTO BLUME

**Análise dos Efeitos das Mudanças de Instrumentos Contratuais Internacionais
nas Negociações entre a Intelbras S/A e seus Fornecedores Chineses**

FLORIANÓPOLIS, 2018

LUCAS AUGUSTO BLUME

**Análise dos Efeitos das Mudanças de Instrumentos Contratuais Internacionais
nas Negociações entre a Intelbras S/A e seus Fornecedores Chineses**

Monografia submetida ao curso de
Relações Internacionais da Universidade
Federal de Santa Catarina, como requisito
obrigatório para obtenção de grau de
Bacharelado.

Orientadora: Prof. Dra. Iara Costa Leite

FLORIANÓPOLIS, 2018

LUCAS AUGUSTO BLUME

**Análise dos Efeitos das Mudanças de Instrumentos Contratuais Internacionais
nas Negociações entre a Intelbras S/A e seus Fornecedores Chineses**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina. A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,5 ao aluno Lucas Augusto Blume na disciplina CNM 7280 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof^ª. Dr^ª. Iara Costa Leite - Orientadora

Prof. Dr. Gilson Geraldino da Silva Júnior

Dr. Ademar Seabra da Cruz Júnior

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido a graça de estudar. Aos meus pais, Odair e Rosvitha, pelo amor com o qual sempre conduziram a minha educação. Ao meu irmão, Bruno, por estar ao meu lado, mesmo que fisicamente longe.

Aos meus melhores amigos da faculdade: Anderson, Isabel, Maiara, Vanessa e Victor. Lembrarei com muito carinho para sempre de tudo o que fizeram por mim.

À minha orientadora, Iara Costa Leite, pela imensa dedicação e resiliência em me dar as direções para realização desta monografia.

RESUMO

A Intelbras S/A, empresa brasileira que atua no setor de tecnologia para segurança, telefonia e redes, tem feito negócios com fornecedores chineses desde a década de 1990. O processo de negociação resulta, no caso da empresa com seus fornecedores, na articulação e desenvolvimento de Memorandos de Entendimento (MoU), instrumento juridicamente não vinculante. No ano de 2018, revisando suas estratégias, decidiu por aplicar contratos comerciais internacionais, estes vinculantes. Como a inserção deste novo instrumento jurídico afeta o processo de negociação com seus fornecedores chineses? Esta monografia tem por objetivo geral analisar os efeitos da mudança dos instrumentos contratuais da Intelbras S/A no seu processo de negociação com fornecedores chineses. Para tal, foi buscado: compreender os fatores do processo de negociação comercial internacional e os instrumentos contratuais resultantes; entender como se dão as relações entre o Brasil e a China na história; e analisar o processo de negociação da Intelbras com seus fornecedores chineses à luz das mudanças contratuais. A fim de cumprir com os objetivos, é feito um estudo exploratório descritivo, com revisão de literatura, coleta e revisão de dados e análise de resultados. Os resultados da pesquisa se apoiam, também, em entrevistas semiestruturadas. Considerando abordagens de resolução de conflitos, é utilizado um modelo de processo de negociação, cuja característica principal é transformar inputs (elementos de entrada, influenciadores da negociação) em outputs (elementos de saída, resultados das negociações), que se retroalimentam em situação de continuidade do processo. São destacados os papéis da cultura e da confiança como elementos de entrada importantes em negociações internacionais. São observados os seguintes resultados: os novos contratos preenchem uma lacuna antes presente nas abordagens de negociação da Intelbras com seus fornecedores chineses, introduzindo a perspectiva de resolução de disputas baseada na justiça; a percepção negativa de que os chineses não são afeitos dos contratos internacionais, sobretudo com a conjuntura econômica atual, que incentiva as empresas a focalizarem o mercado interno. Ainda, obteve-se como ideia a ser observada no futuro, a percepção de que a mudança contratual pode fortalecer as relações de confiança entre a Intelbras e os seus fornecedores chineses.

Palavras-chave: Negociação Comercial Internacional. Contratos Internacionais. Relações Brasil China.

ABSTRACT

Intelbras S/A, a Brazilian technology company focused on the security, telecom and network sectors has been doing business with Chinese suppliers since the 1990's. Its negotiation process results on the developing of Memorandum of Understanding (MoU), legally not-binding. On 2018, reviewing its strategies, the company decided to utilize international commercial contracts. How does the insertion of this new legal instrument affect the negotiation process with its Chinese suppliers? This monograph aims to analyze the effects of the change of the contractual instruments of Intelbras S / A in its negotiation process with Chinese suppliers. To this end, it was sought: to understand the factors of the international commercial negotiation process and the resulting contractual instruments; understand how the trajectory of relations between Brazil and China; and analyze Intelbras' negotiation process with its Chinese suppliers in the light of contractual changes. In order to comply with the objectives, an exploratory descriptive study is carried out, with literature review, data collection and review and analysis of results. The results of the research are also based on semi-structured interviews. Considering conflict resolution approaches, a negotiation process model is used, whose main characteristic is to transform inputs (input elements, negotiating influencers) into outputs (output elements, results of the negotiations), which feed back into a continuity situation the process. The roles of culture and trust are highlighted as important input elements in international negotiations. The following results are observed: the new contracts fill a gap previously present in Intelbras' conflict resolution approaches with its Chinese suppliers, introducing the perspective of justice-based dispute resolution; the negative perception that the Chinese are not affected by international contracts, especially in the current economic environment, which encourages companies to focus on the domestic market. Also, the perception that the contractual change could strengthen the trust relationship between Intelbras and its Chinese suppliers was obtained as an idea to be observed in the future.

Key-words: International Commercial Negotiation. International Contracts. Brazil China Relations.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Volume de comércio entre Brasil e China (2000-2015).....	42
Gráfico 2 - Exportação Brasileira para a China por Produtos (2016).....	42
Gráfico 3 - Destino das Exportações Brasileiras (2016).....	43
Gráfico 4 - Origem das Importações Brasileiras (2016).....	44
Gráfico 5 - Exportação Chinesa para o Brasil por Produto (2016).....	44

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-Interrelação entre Interesses, Direitos e Poder	13
Figura 2 - Componentes do processo de negociação.....	14
Figura 3 - Cultura como Cebola.....	16
Figura 8 Matriz da Intelbras em São José, SC	47
Figura 9: Buyer Business Plan.....	52
Figura 10: Mapa de Cotação Suprimentos / Supply Chain Quotation Map	54
Figura 11- Processo de Negociação da Intelbras: Jogo 1	61
Figura 12 - Processo de Negociação da Intelbras: Jogo 2	61
Figura 13 - Processo de Negociação da Intelbras: Jogo 3	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cláusulas típicas de um contrato comercial internacional.....	32
Quadro 2 Specific Terms And Conditions.....	58

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	6
2.NEGOCIAÇÃO E CONTRATOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS	10
2.1.NEGOCIAÇÃO.....	10
2.1.1.DEFINIÇÕES DE NEGOCIAÇÃO.....	10
2.1.2.ABORDAGENS SOBRE A NEGOCIAÇÃO E SOBRE A RESOLUÇÃO DE DISPUTAS.....	12
2.1.3. PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO.....	14
2.1.4.VARIÁVEIS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL.....	15
2.2.CONTRATOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS.....	23
2.2.1.ESTRUTURA JURÍDICA INTERNACIONAL.....	24
2.2.2.FORMAÇÃO DOS CONTRATOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS.....	29
2.2.2.1.PRINCÍPIOS DE DIREITO APLICADOS A CONTRATOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS.....	29
2.2.3.ETAPAS DA FORMAÇÃO DO CONTRATO COMERCIAL INTERNACIONAL.....	30
2.2.3.1.PLANEJAMENTO E NEGOCIAÇÃO PRELIMINAR.....	30
2.2.3.2.PROPOSTA E ACEITAÇÃO.....	31
2.2.4.ESTRUTURA DOS CONTRATOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS.....	31
2.2.5.MEMORANDUM OF UNDERSTANDING: CONCEITO, FUNÇÕES E ESTRUTURA TÍPICA.....	33
2.3.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
3.RELAÇÕES SINO-BRASILEIRAS: ASPECTOS DIPLOMÁTICOS E ECONÔMICOS.....	35
3.1.RELAÇÕES DIPLOMÁTICAS SINO-BRASILEIRAS.....	35
3.2.RELAÇÕES ECONÔMICAS SINO-BRASILEIRAS.....	39
3.3.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
4.MUDANÇAS NOS INSTRUMENTOS CONTRATUAIS DA INTELBRAS COM FORNECEDORES CHINESES E SEUS EFEITOS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	46
4.1.CARACTERIZAÇÃO DA INTELBRAS S/A	46
4.1.1.HISTÓRICO DA INTELBRAS S/A E MERCADOS EM QUE ATUA.....	46
4.2.CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL DA INTELBRAS S/A	49
4.2.1.A ÁREA DE SUPRIMENTOS DA INTELBRAS S/A.....	50
4.2.2.PROCESSO DE COMPRAS MP E OEM.....	51
4.2.3.DESCRICÃO DOS INSTRUMENTOS CONTRATUAIS RESULTANTES DO PROCESSO DE COMPRA.....	54
4.3.O CONTRATO INTERNACIONAL DA INTELBRAS.....	56
4.4.ANÁLISE DOS EFEITOS DA MUDANÇA CONTRATUAL SOBRE O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DA INTELBRAS COM FORNECEDORES CHINESES	60
4.4.1.FATORES DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL DA INTELBRAS COM FORNECEDORES CHINESES.....	62
5.CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75

1. INTRODUÇÃO

Negociar é uma ação presente no cotidiano de praticamente todo ser humano. De pequenos impasses corriqueiros, que mal afetam uma pessoa, a grandes tomadas de decisão, que afetam milhões, a vida social demanda negociação. Tratar conflitos de interesse, usando a comunicação e objetivando o melhor resultado, é um processo que toma diversos formatos e enseja a criação de variadas técnicas.

De fato, como bem elucidado por Charles Fried (2016), a humanidade nada constrói se não há entendimento coletivo. A história bíblica da construção da Torre de Babel é um indicativo de quão antiga e basilar à humanidade é esta noção. Nesta passagem, os humanos, em pleno desenvolvimento, falando só uma linguagem, constroem uma torre tão alta que poderia chegar ao céu. Deus, descontente com a soberba dos humanos, confunde e diversifica os idiomas, provocando um caos imediato que levou à ruína da grande torre. Independentemente da veracidade desta história, a ideia de que o entendimento é construtivo e o desentendimento é destrutivo é parte fundamental do pensamento social humano que se desenvolveu e deu surgimento às mais variadas formas de acordos e negociações.

A atividade comercial privada, comumente chamada de “negócios” na língua portuguesa, tem como peça fundamental a prática diária de negociar. Os resultados de uma negociação empresarial são, em sua maioria, quantitativos e representam, em última instância, o aumento, a diminuição ou a manutenção de empregos e salários. As relações econômicas internacionais abrigam uma fonte infindável de exemplos de negociações entre empresas, e diversos fatores influenciam seus resultados. Em negociações entre partes internacionais, o perfil dos atores envolvidos é chave para a compreensão do desenrolar de cada etapa do processo negociatório.

O fenômeno da globalização é fundamental para a compreensão das estruturas basilares ao aumento dos fluxos de comércio internacional e, por conseguinte, ao aumento da necessidade de negociadores interagirem com atores internacionais. Sobretudo, a globalização da economia alterou a lógica de mercado das empresas, ampliando tanto as oportunidades como ameaças. Sendo assim, a forma de atuação das empresas em nível internacional muda ao passo que a economia mundial torna-se mais integrada. À medida que a economia mundial torna-se mais coesa, os paradigmas tecnológicos se tornam comuns aos países, aproximando os mercados, fazendo surgir mais dinâmicas de negociação.

Os instrumentos que consolidam estes entendimentos em uma negociação internacional também são reflexos das funcionalidades desejadas e das intenções das partes envolvidas. A efetividade e segurança de um dado acordo são objetivadas, em tese, com a assinatura de algum tipo de contrato. Porém, o desenvolvimento das relações econômicas em escala mundial demonstra que são interpostos diversos fatores complicadores por trás da assinatura de um acordo que acabam por dar forma a modalidades contratuais diferenciadas. Por vezes, as circunstâncias exigem artifícios legais mais flexíveis do que um contrato formal vinculante, porém menos informal do que um simples acordo verbal. O desafio de encontrar tais artifícios resultou, ao longo da história, em instrumentos legais diversos. A compreensão destes instrumentos é essencial para a consolidação do conhecimento acerca deste tópico específico das negociações internacionais.

O Brasil, como a maior economia da América Latina, abriga milhares de empresas que se envolvem em negócios além das fronteiras nacionais. Desde a exportação e importação até a transferência da área produtiva de uma empresa para uma fábrica fora do seu território, empresas brasileiras se envolvem em atividades nas quais o processo de negociação define ganhos objetivos. Sendo assim, é importante entender os aspectos que englobam a negociação.

A Intelbras, empresa catarinense fundada em 1976, é uma das maiores empresas do ramo de telecomunicações, segurança e redes do Brasil. A empresa possui três parques fabris, em São José (onde é localizada sua matriz), Santa Catarina; Santa Rita do Sapucaí, em Minas Gerais; e em Manaus, no Amazonas. A Intelbras exporta para mais de 20 países, com dois escritórios internacionais, localizados na China e no México. Seus fornecedores estão localizados, em sua grande maioria, na China. Estudar a líder de mercado em soluções de telecomunicação, segurança e redes é importante para a compreensão dos conceitos aplicados à realidade brasileira de uma empresa grande que atua internacionalmente.

Lidando com mercado da tecnologia e com as necessidades de inovação constante e de tornar os seus produtos mais competitivos, a empresa passou a buscar parcerias internacionais, sobretudo com fornecedores chineses. O ritmo acelerado do desenvolvimento de novos produtos nos mercados nos quais a Intelbras compete motivam-na a flexibilizar alguns dos seus mecanismos contratuais com seus fornecedores. O processo de negociação resulta, no caso da empresa com seus fornecedores, na articulação e desenvolvimento de um

Memorando de Entendimento (MoU)¹. Esta categoria de documento, sem consenso no direito internacional sobre sua forma e caráter exatos, é comumente utilizada por empresas em casos nos quais as partes não desejam se vincular contratualmente a diretrizes rígidas de um dado acordo. Como sugere o nome, em um MoU as partes envolvidas atestam de forma escrita os parâmetros e resultados entendidos da negociação feita.

No entanto, a fragilidade legal do MoU, por não ser vinculante e não prever nenhuma punição para o seu descumprimento, deixa uma lacuna que pode preocupar a quem depende do cumprimento das cláusulas prescritas. Existe uma série de fatores sensíveis que são complexos e que muitas vezes fogem do controle da Intelbras, requerendo um alto nível de confiança dela em seus fornecedores internacionais. Alguns destes fatores fizeram a empresa rever os seus mecanismos contratuais para garantir que ela está institucionalmente segura em meio aos riscos inerentes a relações de fornecimento internacionais. Diversas questões se levantam nesta revisão, gerando um esforço especializado de uma comissão para formulação do contrato internacional e das diretrizes para negociação e assinatura. Com a inserção de um contrato comercial internacional, o que a muda na dinâmica de negociação com seus fornecedores chineses?

O objetivo principal desta pesquisa, portanto, é analisar os efeitos da mudança dos instrumentos contratuais da Intelbras S/A com seus fornecedores chineses sobre as suas relações de negociação. Para alcançar este objetivo, é importante a compreensão de alguns conceitos e contextos específicos. Portanto, são propostos três objetivos específicos que darão o direcionamento desta pesquisa. O primeiro é compreender os fatores do processo de negociação comercial internacional e seus instrumentos contratuais resultantes. O segundo objetivo específico é entender como é a relação entre o Brasil e a China. O terceiro é analisar o processo de negociação da Intelbras com seus fornecedores chineses à luz das mudanças contratuais, extraíndo conclusões a partir das perspectivas teóricas apresentadas no primeiro capítulo e do histórico de relações entre Brasil e China, apresentados no segundo.

A metodologia a ser seguida neste trabalho consiste de um estudo exploratório descritivo, com coleta e revisão de dados e análise de resultados. Fundamentada em uma revisão de literatura englobando os principais autores sobre o assunto em livros, artigos e periódicos nacionais e internacionais, a pesquisa utilizará entrevistas semiestruturadas com atores importantes nos processos descritos, bem como documentos fornecidos pela Intelbras.

¹ Sigla em inglês para Memorandum of Understanding.

Além disso, a pesquisa é informada por três entrevistas semiestruturadas desempenhadas com dois compradores brasileiros e um procurement chinês, todos colaboradores da empresa. Para preservar a identidade dos entrevistados as entrevistas foram codificadas em entrevistado(a) A, B e C. A diversidade dos campos acadêmicos que servem de fontes deste trabalho revelam o seu caráter multidisciplinar, aspecto importante da formação do profissional de Relações Internacionais, como ressalta Pecequillo (2012, p.19): “As Relações Internacionais definem-se como uma disciplina multidisciplinar por se consistirem em uma disciplina orientada em torno diversos eixos temáticos das Ciências Sociais(...)”.

Este trabalho está estruturado em três capítulos, correspondentes aos objetivos específicos elencados. O primeiro capítulo, para dar base aos capítulos que sucedem, revisa a literatura acerca da negociação e de aspectos importantes para contratos internacionais, oferecendo um panorama geral das modalidades contratuais em negócios internacionais.

O segundo capítulo procura oferecer um panorama geral das relações entre o Brasil e a China. Neste capítulo são delineadas, a partir da literatura de relações internacionais, as dimensões diplomáticas e econômicas da relação sino-brasileira, oferecendo um histórico que remonta o princípio do relacionamento até a atualidade.

O terceiro capítulo pretende analisar os efeitos da mudança de instrumentos contratuais da Intelbras S/A no processo de negociação com seus fornecedores chineses. É primeiramente apresentada a empresa, com um breve histórico e com uma explicação acerca dos mercados em que atua. Em seguida, é elucidado o processo de compras da Intelbras. Ao final, utilizando dos instrumentos analíticos elencados, são analisados os efeitos da mudança contratual no processo de negociação da Intelbras com seus fornecedores chineses.

2. NEGOCIAÇÃO E CONTRATOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS

A literatura acadêmica orienta de forma responsável a condução de explicações bem embasadas, de extrema importância para a compreensão de uma pesquisa acerca dos efeitos da mudança contratual para o processo de negociação. É imprescindível denotar, antes de tudo, o que se compreende por “negociação” à luz dos principais autores que informam estes estudos acadêmicos. Ainda, é importante delimitar, na literatura, um modelo explicativo do processo de negociação internacional e seus principais aspectos. Isto é essencial para informar a pesquisa, a fim de obter instrumentos teóricos basilares.

Portanto, o objetivo deste capítulo é construir a base teórica, primeiramente referente ao estudo da negociação de forma ampla, levantando alguns conceitos, aspectos e abordagens importantes para a compreensão do tópico. Em seguida, o objetivo é expor conceitos da literatura sobre negociações comerciais internacionais, sugerindo um modelo de processo de negociação. Por último, é elucidada, a partir da literatura de Direito Internacional Privado, a estrutura jurídica internacional e os instrumentos contratuais do comércio internacional.

2.1.NEGOCIAÇÃO

A literatura acadêmica sobre negociação é, ano após ano, ampliada com ressignificações, novas técnicas, métodos e aplicações em estudos de caso diversos. A literatura de negociação sempre ressalta o caráter cotidiano dessa atividade, colocando-a como essencial para a própria vida, como visto em Lewicki et al (2010, p. 5, tradução nossa):

A negociação é um processo pelo qual tentamos influenciar os outros para nos ajudar a atingir nossas necessidades, ao mesmo tempo em que levamos conta também as suas necessidades. É uma habilidade fundamental, não só para o sucesso da gestão, mas também para uma vida bem sucedida.²

O estudo de negociação é muito importante, visto que essa prática está em diversos aspectos da vida humana, exercendo um peso imenso sobre resultados. A qualidade de uma negociação pode determinar mais ou menos lucro, prejuízos grandes ou pequenos. Um bom negociador pode ser chave para a sobrevivência de um refém, a declaração ou não de uma guerra, a celebração de um acordo ou o estabelecimento de uma rivalidade. Afinal, o que se pode entender por “negociação”?

2.1.1. DEFINIÇÕES DE NEGOCIAÇÃO

Os estudos e sistematizações sobre negociação proliferaram a partir da década de 1980. Direcionadas principalmente ao público de administração de empresas, as obras sobre

² Negotiation is a process by which we attempt to influence others to help us achieve our needs while at the same time taking their needs into account.

negociação são informadas por diversos exemplos e estudos de casos, o que confere a elas um caráter cotidiano e próximo à realidade do leitor.

Herb Cohen (1980, p.13) define negociação como “(...) o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma ‘rede de tensão’”. Em tom “instrutivo e semipopular” (WEIL, 1984), Cohen desenvolve o seu argumento de que qualquer pessoa negocia e pode se tornar um melhor negociador, negociando *qualquer* coisa. Este viés didático, humanista, da busca de melhorar a essência humana e as relações interpessoais é reforçado principalmente na definição de Matos (1989, p. 1), que desenvolve sua obra acerca da negociação gerencial em empresas. O autor define:

A negociação é um instrumento eminentemente educacional. Seu exercício efetivo conduz ao desenvolvimento cultural, à qualidade do relacionamento humano, à melhoria das condições de vida, ao esforço de cooperação espontânea e ao trabalho como meio de auto-realização.

Outros atores, como Acuff (1993), ressaltam em suas definições o aspecto do diálogo, que aponta para uma conceituação mais cooperativa do que combativa. O autor define negociação como o “processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades” (ACUFF, 1993, p.21). Na obra de Dolan (1995) é possível encontrar uma definição que reforça este enfoque comunicativo das negociações. Concordando com Acuff (1993), o autor resalta que “(...) negociar é uma das funções mais praticadas da comunicação” (DOLAN, 1995, p. 1).

Outra definição que concorda com esta abordagem mais cooperativa, sugerindo, porém, o componente do movimento como central é a de Steele et al (1989). Sua definição se baseia na importância de todas as partes cederem um pouco em suas demandas, privilégios e posições para que se possa atingir um resultado satisfatório a todos: “negociação é o processo através do qual as partes se movem das suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido” (STEELE et al, 1989, p. 3).

Junqueira (1991), em sua definição, observa e sublinha a importância do processo comunicativo nas negociações, essencial para que o resultado alcançado evidencie um processo sinérgico entre as partes negociadoras. A definição do autor descreve um cenário comunicativo e cooperativo ideal:

Negociação é um processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições (JUNQUEIRA, 1991, p.12).

Tomar-se-á como “negociação” na presente pesquisa, observando os conceitos supracitados, a definição que se aproxima mais dos pontos sublinhados por Acuff (1993), Steele (1989) e Junqueira (1991). É importante, contudo, perscrutar ainda alguns dos conceitos inerentes à negociação, revisitando abordagens e aspectos relevantes à academia.

2.1.2. ABORDAGENS SOBRE A NEGOCIAÇÃO E SOBRE A RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

De modo geral, as negociações se fazem necessárias em contextos em que existem conflitos de interesses entre as partes. Compreender como se dá a atividade de negociação passa pelo entendimento das abordagens sobre a negociação frente a esses conflitos. Ury et al (1988) definem, em sua pesquisa, que existem três abordagens à resolução de disputas. A primeira delas seria a reconciliação de interesses. O autor conceitua interesses como “(...) necessidades, desejos, preocupações, medos – as coisas para as quais alguém liga ou quer”³ (URY et al, 1988, p. 2, tradução nossa). Em uma disputa de interesses conflitivos, uma das soluções é a negociação, aqui denotado com o sentido próximo à definição de barganha. Outro seria a mediação, ou seja, uma terceira parte presta assistência às partes conflitantes, com vistas a alcançar um acordo (URY et al, 1988).

A segunda abordagem para resolução de disputas segundo Ury (1988) seria determinar quem está certo. Para tal, seria necessário “um padrão independente com legitimidade e pleno em justiça”⁴ (URY et al, 1988, p. 3, tradução nossa). O autor coloca que, na ausência de tal padrão, usa-se a linguagem dos direitos, sendo estes formalizados ou não em leis, como aqueles esperados como padrão de comportamento social, reciprocidade, precedência, igualdade, respeito aos mais velhos etc. Contudo, estes direitos são raramente claros e acordados por todas as partes dentro de uma situação de disputa. Os padrões de direitos são subjetivos, o que torna ainda mais complexa uma negociação. Os autores colocam que, por estes motivos, frequentemente é utilizado o artifício da adjudicação, com o qual é conferido a uma terceira parte, neutra à disputa⁵, o poder de decidir sobre ela. (URY et al, 1988).

A terceira abordagem à resolução de disputas é a determinação de quem é mais poderoso, sendo o poder tido como a habilidade de coagir alguém a fazer algo que não faria se não fosse coagido. Está relacionado à imposição da vontade de uma parte sobre a outra, em duas formas tradicionais: i) atos de agressão; e ii) a retenção de benefícios derivados de um

³ “Interests are needs, desires, concerns, fears—the things one cares about or wants.”

⁴ “some independent standard with perceived legitimacy or fairness to determine who is right”

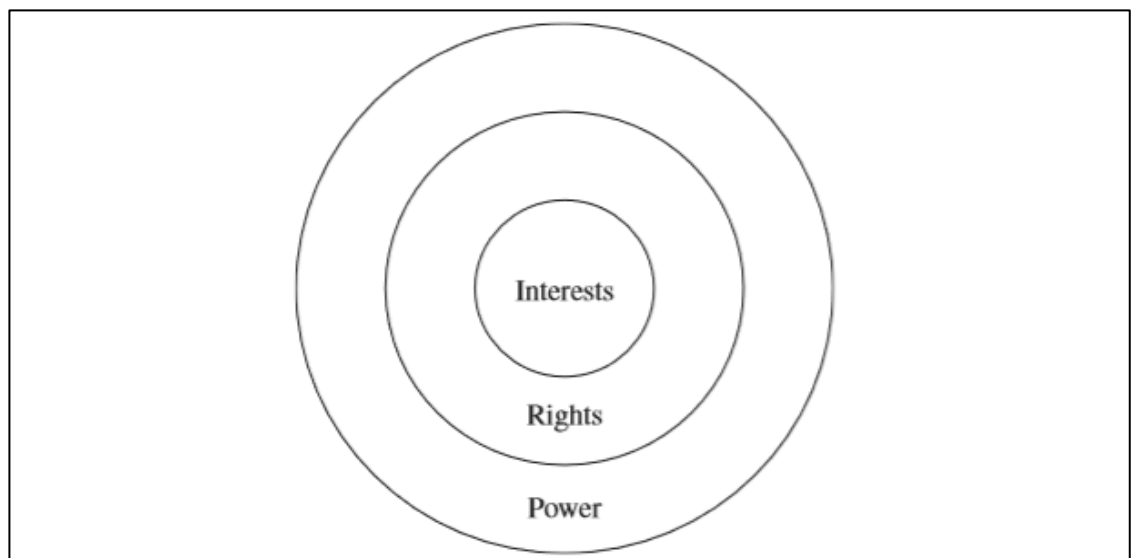
⁵ Entende-se como “neutro à disputa” aquele que não está envolvido, nem direta ou indiretamente com os resultados da negociação, tendo assim, nenhum interesse explícito ou oculto.

relacionamento entre as partes. Este segundo está mais presente em relações comerciais (URY et al, 1988).

Em uma relação de interdependência, é difícil mensurar quem é mais poderoso. Segundo Ury (1988), tais disputas de poder ocorrem de duas formas: i) negociações baseadas em poder, nas quais ocorrem trocas de ameaças; e ii) concursos de poder, nos quais as partes tomam ação umas contra as outras até determinar quem prevalecerá. Contudo, somente a segunda forma de disputa de poder é definitiva, considerando que a primeira está baseada em percepções mutáveis (URY et al, p.4 1988).

As três abordagens trazidas por Ury possuem uma inter-relação. Como apresentado na Figura 1, os interesses (*Interests*), os direitos (*Rights*) e o poder (*Power*) podem ser relacionados e dispostos em círculos concêntricos. O círculo interno representa os interesses, o círculo imediatamente externo a este representa os direitos e o círculo externo aos dois primeiros representa o poder. Isto porque, segundo Ury (1988), uma dada reconciliação de interesses se dá em um contexto de direitos e poderes das partes. Por sua vez, uma disputa sobre quem está certo se dá em um contexto de poder.

Figura 1-Interrelação entre Interesses, Direitos e Poder



Fonte: Ury et al, 1988.

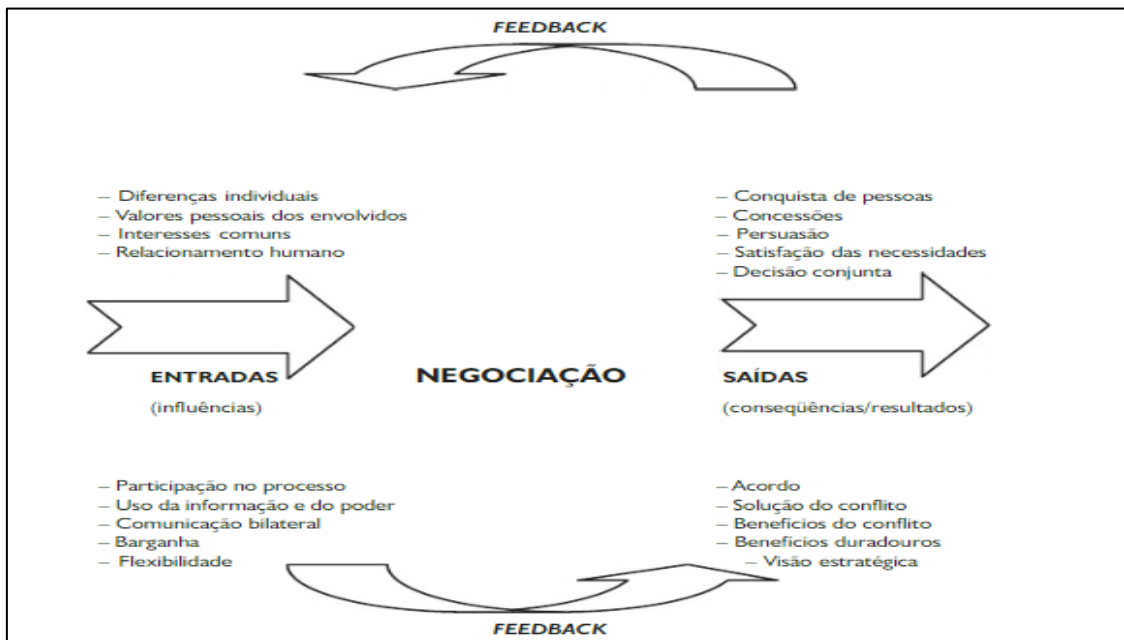
Tem-se, portanto, um retrato de como são enfrentadas as situações conflitivas, na perspectiva da literatura de negociação, visto que este é um tema central a ela. Assim, temos um panorama geral do pensamento acadêmico sobre o tópico, informando o conceito e as abordagens sobre a negociação, basilares a esta pesquisa. É importante, no entanto, explorar melhor alguns conceitos de forma a dar mais clareza e precisão na descrição do que ocorre no

objeto de estudo desta pesquisa. É necessário, portanto, delinear as especificidades inerentes ao processo de negociação do qual trata esse trabalho.

2.1.3. PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Existem diversos estudos que buscam traçar linhas gerais de um processo de negociação. Martinelli (2002) sistematizou abordagens de negociação de mais de 20 autores, destacando similaridades e adaptando os resultados de sua pesquisa, dispondo os componentes do processo de negociação em um modelo sistemático. Os principais componentes elencados são “entradas”, “negociação”, “saídas” e “feedback”, como exposto na Figura 2.. O processo de negociação seria a transformação de entradas em saídas, com retroalimentação entre esses dois componentes.

Figura 2 - Componentes do processo de negociação



Fonte: MARTINELLI, 2002.

As “entradas”, para Martinelli (2002), são todos os estímulos ou impulsos iniciais que motivam, informam e/ou influenciam uma negociação. São citados como alguns exemplos de elementos de entrada: as diferenças individuais, valores pessoais dos envolvidos; interesses comuns; relacionamento humano; participação no processo; uso da informação e do poder; comunicação bilateral; barganha e flexibilidade. A “negociação” é compreendida como elemento que transforma as entradas em saídas. A configuração destes elementos de “entrada” e suas interações no processo de negociação é o maior determinante, segundo o autor, das saídas. As “saídas” são todas as consequências e resultados desta transformação das entradas. Os exemplos de elementos de saída citados são: conquista de pessoas, concessões, persuasão,

satisfação das necessidades, decisão conjunta, acordo, solução do conflito, benefícios do conflito, benefícios duradouros e visão estratégica. O “feedback” é a dinâmica de retroalimentação entre os elementos de entrada e saída por meio da comunicação no processo. Ou seja, é a influência que os elementos de entrada têm sobre os elementos de saídas e vice-versa. Esta dinâmica, segundo Martinelli (2002), se dá por meios comunicativos.

Estas definições dos componentes do processo de negociação na perspectiva de Martinelli (2002) permitem a compreensão das abordagens trazidas na seção anterior em um modelo que sistematiza a interação entre eles no movimento empreendido no processo de negociação. Ou seja, se entradas são todos os elementos que motivam, impulsionam, informam e/ou influenciam a negociação, é possível compreender as abordagens de resolução de conflitos como tais, considerando que, em um processo de negociação, a reconciliação de interesses, a definição de quem está certo por via jurídica ou a definição de quem é mais poderoso são motivadores e influenciadores do processo negociador.

Cabe, considerando esta relação entre as perspectivas de Ury e Martinelli, refletir acerca do efeito dessas dinâmicas de retroalimentação de entradas e saídas em uma dinâmica de um processo de negociação que não está restrito a somente uma transação, sobretudo em negociações internacionais, nas quais os elementos de entrada e saídas estão condicionados a fatores diferenciados.

No entanto, o foco de Martinelli (2002) é fornecer um modelo sistêmico do processo de negociação em geral, sem um recorte específico para os fatores importantes a negociações internacionais. Para aproximar estas abordagens do objeto de pesquisa é pertinente resgatar, a partir da literatura de negociações, elementos importantes para o processo de negociação internacional.

2.1.4. VARIÁVEIS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

O comércio mundial assiste a uma crescente intensificação dos fluxos de mercadorias entre empresas de diferentes países, que por diversos motivos escolhem relacionar-se internacionalmente, levantando novos obstáculos e colocando novos questionamentos ao estudo da negociação. Mesmo tomando como pressuposto que um negociador possui conhecimento sobre a sua atividade em nível profissional dentro do seu país, é necessário ter-se atenção quanto a alguns aspectos importantes quando a negociação é dada no âmbito internacional. Para Bocanera (1997) apud Panosso (2000, p. 51), esta preocupação está ligada ao fator do choque de cultura:

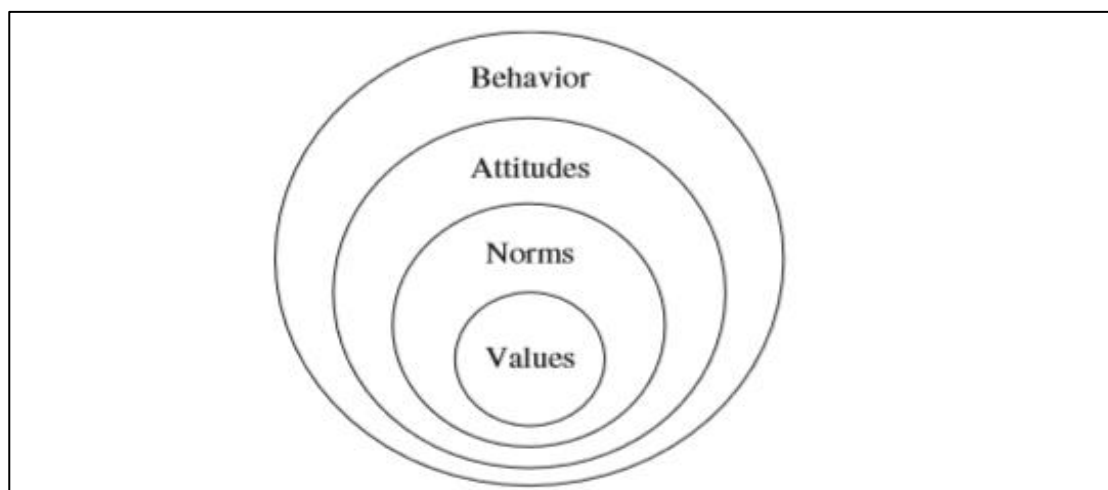
O importante é ter presente que negociar em outro país gera uma grande pressão nos objetivos, mesmo quando o negociador possui grande experiência. Nada é imune ao choque cultural e se isto não se maneja com eficácia, as negociações podem fracassar.

Concordando com esta visão, um dos *inputs* mais relevantes no modelo de processo de negociação internacional, à luz do modelo sistêmico de negociação de Martinelli (2002) é a cultura. Este fator informa padrões de pensamento e se expressa em comportamentos dentro da atividade de negociar. Considerando uma relação comercial de negócios internacionais entre pelo menos dois países diferentes, é adequado assumir que entram em contato pelo menos duas culturas diferentes. Portanto, é primordial elucidar o pensamento acerca deste aspecto na literatura.

Jeswald Salacuse (1999) sinaliza que as definições para cultura são tão numerosas e, frequentemente, vagas como as para negociação. Contudo, alguns estudiosos da negociação internacional se aventuram em conceituar o termo. Para Hoebel (1972) apud Salacuse (1999 p. 339, tradução nossa) a cultura seria “o sistema integrado de padrões de comportamento aprendidos característicos de membros de uma dada sociedade e que não são resultados de herança biológica”⁶. Para Salacuse (1999), cultura é definida por padrões de comportamento, normas, crenças e valores transmitidos socialmente de uma dada comunidade.

Salacuse (1999) pontua quatro elementos culturais, presentes em sua definição para o termo. Existe, segundo o autor, um grau de relação entre eles, que pode ser disposto em um esquema de círculos concêntricos, como vemos na Figura 2:

Figura 3 - Cultura como Cebola



Fonte: Salacuse, 1999.

⁶ “the integrated system of learned behavior patterns which are characteristic of the members of a society and which are not the result of biological inheritance”

Segundo o autor, o processo de compreender a cultura da outra parte a partir destes elementos em um dado processo de negociação é similar a descascar uma cebola. Em negociações, seria importante explorar atentamente cada uma dessas camadas. A camada externa (*behavior*) seria a primeira com a qual se entra em contato. Neste caso, o comportamento da outra parte é o elemento cultural mais visível em um processo de negociação. A segunda camada (*attitudes*) representa as atitudes ou reações da outra parte a certos comportamentos. Identificar tal elemento exige observação cuidadosa e experimentação. A terceira camada (*norms*) representa as normas e regras formais e informais nas quais a outra parte está inserida e acredita serem as vigentes para a negociação. A quarta camada (*values*), mais difícil de enxergar durante a negociação, são os valores nos quais a outra parte acredita.

Para Hofstede (2010), “a cultura é definida como uma programação mental coletiva da mente humana que distingue um grupo de pessoas de outro” (HOFSTEDDE, 2010, on-line). O *website* do seu instituto alerta, no entanto, que a cultura de um país não implica que todos os indivíduos deste país são programados da mesma forma. O componente individual é muito importante e não se devem tomar estas generalizações como regra estrita. Antes, é útil tomá-las como norte para definição de estratégias no processo de negociação. O psicólogo holandês conduz uma pesquisa amplamente reconhecida sobre como a cultura de um país influencia no perfil de negociação do mesmo. Para ele, o ser humano é um animal que vive em grupos, por isso a dimensão cultural e social é relevante tanto quanto o perfil individual de cada ser humano na questão do modo de negociar. A fim de definir um mapeamento do perfil de negociação dos países, o autor conduziu uma pesquisa com mais de 100 nações diferentes, elucidando questões pontuais e definindo um esboço de como negociar com cada nação. Para tanto, o Hofstede (2010, on-line) classifica seis dimensões culturais que influenciam as particularidades de cada país, avaliando cada Estado de zero a cem em cada uma das dimensões:

- a) Distância ao Poder: avalia o grau de aceitação da ordem social hierárquica pelos menos favorecidos. Ou seja, como a sociedade lida com a desigualdade. Se uma nação tem um grau alto na dimensão de distância de poder, quer dizer que seus membros estão satisfeito com o status quo social e não lutam muito para que ocorram mudanças. Se uma nação tem um grau baixo nesta dimensão, significa que a sua sociedade luta exaustivamente pela igualdade;

- b) Individualismo versus coletivismo: esta dimensão define o quanto o indivíduo se considera “parte de um todo”, em contraste com o quanto ele observa somente suas necessidades e interesses;
- c) Masculinidade versus feminilidade: esta dimensão analisa o quão agressiva, ambiciosa, combativa é uma sociedade (características e valores atribuídos historicamente aos homens) versus o grau de cooperatividade, tolerância, humildade (características e valores atribuídos às mulheres);
- d) Aversão à incerteza: esta dimensão considera o grau de familiaridade, aprovação ou desconforto frente a incertezas;
- e) Orientação de longo prazo versus orientação de curto prazo: esta dimensão analisa o grau de expectativa em relação a retornos de uma ação em função do tempo. Países com maior grau nesta dimensão tendem a tolerar mais ou até desejar resultados em longo prazo, em detrimento dos resultados de curto prazo; e
- f) Indulgência versus restrição⁷: esta dimensão está associada ao grau de liberdade do país em relação às atividades de gratificação dos desejos naturais humanos por seu lazer e satisfação. Sociedades indulgentes tendem a permitir uma gratificação relativamente livre dos desejos humanos naturais relacionados à diversão e à vida, enquanto as sociedades de restrição são mais propensas a acreditar que tal gratificação precisa ser controlada e regulada por normas estritas.

Fonte: Geert Hofstede Institute

O fator cultural, contudo, é apenas um entre outros que devem ser levados em consideração no processo negociador internacional. A discussão acerca das relações de negociação internacional é por muitas vezes associada ao fator da confiança. A dinâmica de retroalimentação do modelo de processo de negociação apresentado parece importante compreender o papel da confiança como *input* do processo negociatório internacional. A particularidade do fator confiança deve-se principalmente ao fato de, em um contexto internacional, não haver uma autoridade central que reforce um possível acordo estabelecido neste processo.

A literatura de teoria dos jogos parece, nessa perspectiva, ajudar a compreender a dinâmica de incentivos e ameaças em interações repetitivas entre partes dentro de um processo de negociação. A obra de Axelrod (1984) é fundamental para a compreensão dos

⁷ Algumas referências preferem traduzir o termo inglês “restraint” como “contenção”.

resultados de um processo de negociação continuado dentro da perspectiva de teoria dos jogos. Partindo do questionamento “em quais condições uma pessoa deveria cooperar ou ser egoísta em uma interação em andamento com outra?”, o autor utiliza como instrumento de análise um tipo de jogo chamado Dilema dos Prisioneiros Iterado⁸. Nele, Axelrod (1984) propõe uma matriz de resultados baseada na teoria dos jogos tradicionais, com os resultados sendo dados em pontos. Porém, são dados vários jogos que consistem em tomadas de decisões simultâneas entre duas partes escolhidas aleatoriamente, em um ambiente com vários outros jogadores. Cada jogador pode adotar uma estratégia que vai reger as suas jogadas durante um número limitado de interações. A comunicação entre os jogadores é dada apenas com a jogada em si (cooperação/traição), acumulando o histórico de jogadas. Não há mecanismos para ameaças, nem como ter certeza do que o outro jogador fará em determinado movimento, nem como eliminar o outro jogador ou fugir da interação, tampouco a possibilidade de mudar os *payoffs* do outro jogador. Os *payoffs* não precisam ser comparáveis, simétricos ou medidos em escala absoluta. A cooperação não precisa ser considerada desejável pelos não envolvidos e os jogadores não são necessariamente racionais, ou seja, não precisam estar buscando maximizar suas próprias recompensas e as ações não são necessariamente conscientes (AXELROD, 1984).

Axelrod propõe um torneio com inscrições de pesquisadores de diversos países, com a primeira rodada sendo de 200 interações. No segundo torneio, o número de interações não foi informado previamente, considerando que na última rodada a jogada mais favorável sempre seria trair, o que poderia influenciar as estratégias utilizadas. No experimento, a estratégia que mais pontuou foi a chamada TIT FOR TAT (TfT). Esta estratégia baseia-se em sempre começar cooperando na primeira rodada e a partir daí copiar a ação do outro jogador na rodada anterior. Ou seja, se o outro decidir cooperar, você coopera, se o outro decidir trair, você trai. Pode-se concluir que TfT é uma estratégia de retaliação, pois pune a traição do outro jogador. O incentivo de trair o jogador que adota o TfT, que está cooperando, é imediata e reciprocamente punido, deixando o jogador que traiu em uma situação de desvantagem em pontos, mesmo se este voltar a cooperar nas próximas rodadas. Sendo assim, o melhor resultado possível contra a estratégia TfT seria sempre cooperar (AXELROD, 1984).

⁸ Jogo baseado no Dilema dos Prisioneiros, criado em 1950 por Merrill Flood e Melvin Dresher e adaptado e divulgado por A.W.Tucker. No jogo tradicional, dois suspeitos são presos e colocados em salas separadas para serem interrogados. Sem provas para condená-los, os policiais oferecem o mesmo acordo aos dois: se um dos prisioneiros entregar o outro, com o outro permanecendo em silêncio, o que entregou sai livremente, e o outro é preso por dez anos; se ambos decidirem permanecer em silêncio, os dois serão presos por um ano; se ambos decidirem por entregar o outro, os dois serão presos por cinco anos.

O resultado desta estratégia aponta para um grande incentivo à cooperação. Axelrod (1984) segue a sua análise em direção a uma perspectiva evolutiva da cooperação. Suas conclusões sugerem que com o maior número de interações entre atores, estes tendem a cooperar à medida que percebem que estão sendo beneficiados pela cooperação, em uma base construtiva de confiança. É importante, no entanto, que se tenha em mente o aspecto da retroalimentação contínua das entradas e saídas, que vai muito além das interações limitadas propostas pelo Dilema dos Prisioneiros Iterado. Quando se estabelecem negociações internacionais, é esperado que a comunicação seja peça chave entre as partes, mas de maneira alguma podemos assumir que só as informações trocadas entre as partes alimentam as entradas do processo de negociação. Os diversos resultados de uma negociação comercial internacional não podem ser isolados de uma profunda compreensão do contexto de mercado, da qual se derivam também outras preocupações.

Esta noção está intimamente ligada à clássica discussão de Iklé (1968) sobre os fatores complicadores em um modelo explicativo de negociação internacional. O autor argumenta que a força de barganhas futuras é um fator que torna mais complexas relações de negociação, considerando que, em uma negociação, as partes não pensam somente nos resultados do desfecho presente de um dado acordo, mas sim na proteção e fortalecimento da sua posição para barganhas futuras. O autor qualifica, apontando que “isto é particularmente verdadeiro nas negociações internacionais. Na linguagem de teoria dos jogos: negociação internacional nunca é um jogo contido em si, mas sim uma fase vagamente relacionada a um perpétuo ‘superjogo’” (IKLÉ, 1968)⁹. A partir desta qualificação, a questão da confiança ganha um peso maior no processo de negociação internacional. Ela é o ponto de partida e também impõe limites às negociações. Existe a noção popular e também acadêmica de que sem confiança não existe acordo. Ao mesmo tempo, outras correntes de pensamento indicam que é justamente pela desconfiança que surge um impulso de assegurar os interesses de uma parte através da negociação. Como é definida, portanto, a confiança e quais elementos são relevantes para sua compreensão dentro de uma relação comercial de fornecimento?

Hoffman (2002) discorre sobre a conceituação da confiança na literatura de Relações Internacionais, no contexto da resolução pacífica de disputas. O autor indica que apesar de não haver uma definição consensual do termo, existem alguns elementos comuns à maioria dos autores. Confiança se refere à predisposição de um ator a delegar o destino dos interesses

⁹ “This is particularly true in international negotiation. In the language of game theory: international negotiation is never a self-contained game but is a phase vaguely related to a never-ending “supergame”.

dele ao controle de outrem. Esta predisposição é associada à crença no outro, dado que existe uma incerteza e um potencial de que a outra parte não cumprirá o acordado de modo a não atender os interesses em jogo, ou seja, uma desconfiança. Essa crença pode variar em intensidade, conforme a percepção deste primeiro ator sobre a vontade do outro atender aos interesses propostos. Em suma, a confiança é exercida plenamente quando existe a crença de que um ator não trairá os interesses de outro, mesmo tendo a capacidade de fazê-lo (HOFFMAN, 2002).

Hardin (1998) apud Hoffman (2002, p.380), argumenta que a confiança nunca é incondicional. Sempre há um limite. No entanto, estes limites não são necessariamente óbvios. Confiança é baseada, também, na previsão (ou cálculo) de um ator sobre as ações futuras de outro. Por isso a construção da confiança se dá ao longo do tempo, conforme a maior obtenção de informações entre as partes. O autor adverte, no entanto, que a tentativa de diminuir os riscos da traição de um acordo aponta para a direção contrária à da confiança. Se um ator assume que o outro não levará em conta os seus interesses na hora de tomar uma ação, não há uma relação de confiança neste suposto acordo.

Aqui, existe uma diferença fundamental na academia entre os que acreditam que a confiança é baseada na crença em expectativas (Hoffman apud Colemann, 1990; Sztompka, 1999), a quem Hoffman se refere como abordagem preditiva, e os que acreditam que a confiança é baseada na fé de que a outra parte fará “o que é certo” (Hoffman apud Hollis, 1998; Lieberman, 1967), a quem o autor se refere como abordagem fiduciária. A primeira abordagem é semelhante a um jogo de azar. O ator sabe quanto dinheiro pode ser perdido, o quanto pode ser ganhado, e as probabilidades de vencer. A segunda abordagem combina o conceito de “obrigação” com a ideia de que a confiança envolve risco. A confiança estaria, segundo esta abordagem, ligada à percepção de um ator de que a outra parte tem a responsabilidade de cumprir o acordo devido à confiança depositada nele, mesmo que isso signifique sacrificar o seu benefício próprio (HOFFMAN, 2002).

Para medir o nível de confiança, a primeira abordagem considera que a confiança é uma pré-condição para a cooperação. O método preditivo (primeira abordagem) de mensuração assume que todos os esforços para cooperação devem envolver confiança. Um ator confiaria no outro, considerando que é do interesse do outro fazer jus à confiança conferida. Então analisar o alinhamento dos interesses e o grau de interesse de uma parte na confiança da outra seria suficiente, medindo o tamanho do risco ao qual as partes pretendem

se submeter. Todavia, Hoffman (2002, p. 381, tradução nossa) expõe o problema com esta abordagem:

O problema base das definições preditivas é de que a confiança e as relações de confiança são subconjuntos de riscos e de comportamentos de tomada de risco – a confiança implica em risco, mas tomar risco não implica, necessariamente em confiança. Outros fatores produzem comportamentos de tomada de risco, mas as definições preditivas não conseguem distinguir entre risco baseado em confiança e riscos tomados por outras razões.¹⁰

Para mensuração da confiança, conforme a segunda abordagem, o autor considera que quando uma parte confere confiança à outra, a resposta natural desta outra será de honrar a confiança como um ato de boa-fé, levando em conta que corresponder positivamente à confiança deste ator significaria a satisfação dos seus próprios interesses em longo prazo, em contraste com a uma imediata, porém insólita, satisfação em caso de quebra da confiança.

A conceituação da confiança, considerando as limitações e contribuições das abordagens citadas, para Hoffman (2002, p. 394, tradução nossa), sugere que a confiança é manifestada na forma de cooperação que toma:

Confiança se refere à vontade de um ator de colocar seus interesses sob controle de outro, baseado na crença de que este outro irá honrar sua obrigação de evitar usar de seu poder de uma maneira prejudicial. Relações de confiança são manifestações comportamentais da confiança. Elas emergem quando atores submetem seus destinos ao poder de outros, com a expectativa que estes atores irão honrar as suas obrigações de evitar usar seu poder de um jeito que prejudique o primeiro ator.¹¹

A noção de que uma quebra nas relações de confiança afetariam diretamente relações futuras, frustrando os interesses da parte que a quebrou, entra como um grande fator no cálculo da tomada de decisão nas negociações, perspectiva que vai ao encontro da conclusão de Axelrod (1984) acerca da evolução da cooperação e da preocupação com a força de barganha futura, conforme Ikle (1968). Olsen (2016), concordando com este ponto, dá um passo adiante, argumentando que a preocupação com a reputação nas negociações pode servir

¹⁰ The underlying problem for predictive definitions is that trust and trusting relationships are subsets of risk and risk-taking behavior — trust implies risk, but risk-taking does not necessarily imply trust (see Williamson, 1993). Other factors produce risktaking behavior, but predictive definitions cannot distinguish between risks taken based on trust and risks taken for alternative reasons.”

¹¹ “Trust refers to an actor’s willingness to place its interests under the control of others based on the belief that those actors will honor their obligation to avoid using their discretion in a harmful manner. Trusting relationships are behavioral manifestations of trust. They emerge when actors leave the fate of their interests to the discretion of others with the expectation that those actors will honor their obligation to avoid using their discretion in a manner harmful to the first.”

até como substituto de uma imposição por contrato formal na equação de equilíbrio de interações repetitivas, se existir ameaça real e efetiva de encerramento das relações.

Partindo desta noção de confiança relacionada à expectativa de boa-fé, poderia se presumir que um relacionamento contratual aponta para uma relação de desconfiança. No entanto, Bellia (2002), analisando a ligação entre contratos, promessas e confiança, conclui que a necessidade individual de confiar em promessas em forma de contratos reforçados pela lei não necessariamente diminui os relacionamentos de confiança, mas os formalizam em uma base de entendimentos e garantias mútuas, na medida em que os contratos tornam as promessas mais confiáveis.

Isso parece extremamente relevante à questão central desta pesquisa, pois as decisões acerca de quais instrumentos contratuais utilizar parecem, à luz destas abordagens, condicionadas aos níveis acertados de confiança e reputação, o que na visão sistêmica de negociação do modelo de Martinelli (2002) podem ser interpretados como elementos de entrada, ou seja, fatores que alimentam e influenciam o processo de negociação, alterando as saídas (resultados) ao final de uma negociação.

2.2.CONTRATOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS

O desfecho de uma negociação comercial é tradicionalmente um acordo testificado em um contrato. Por um lado, do ponto de vista econômico, relações contratuais podem formar a base de entendimentos e conferir maior previsibilidade aos agentes envolvidos. Por outro, do ponto de vista sociológico, contratos podem denotar falta de confiança entre eles (Hoffman, 2002).

É importante observar tais fatores também nas relações contratuais internacionais, embora do ponto de vista dos juristas os contratos sejam sempre relevantes e necessários. Sobre o assunto, Casella (1990, p. 129) aponta:

O contrato internacional é o elemento fundamental e a ferramenta indispensável do comércio internacional. A análise do contrato internacional não pode negligenciar sua inserção no contexto das relações econômicas internacionais.

Esta seção propõe elucidar os principais conceitos relacionados aos contratos internacionais, buscando primeiramente delinear a estrutura jurídica internacional, com os seus princípios e normas. Em seguida, pretende-se esboçar as principais etapas da formação de contratos internacionais, do planejamento à aceitação, expondo o que a literatura coloca

como estrutura e cláusulas básicas, bem como a interpretação destas. Na terceira seção deste capítulo, serão apresentados os principais contratos internacionais, focando principalmente na estrutura dos Memorandos de Entendimento e dos Contratos de Compra e Venda Internacional, mais relevantes a esta pesquisa.

2.2.1. ESTRUTURA JURÍDICA INTERNACIONAL

A Paz de Vestfália, testificada nos Tratados de Münster e Osnabruque, em 1648, representou marco na consolidação da ordem internacional a partir de Estados nacionais, respeitando os princípios de soberania estatal, igualdade jurídica entre estados e territorialidade. Estes Estados soberanos são entidades próprias, autônomas, como sujeito de direito público, com capacidade e personalidade, que se manifestam através de seus órgãos. Tradicionalmente temos como órgãos o Legislativo, Executivo e Judiciário. Por meio da lei, os Estados exercem as suas prerrogativas visando a manutenção de seus interesses, do bem comum, garantindo os direitos e reforçando as obrigações de seus cidadãos (CASTELLI, 2014).

O território é um elemento que integra o Estado atual, traduzido em um espaço físico delimitado sobre o qual o Estado irá exercer suas ações. O aspecto da soberania também garante ao Estado o poder de produzir e fazer imperar o seu próprio ordenamento jurídico no território que a ele pertence. A lei é expressão do Estado para coordenar e estruturar com exclusividade a sociedade, segundo parâmetros do bem comum e do justo, tem aplicação e efeito apenas dentro do território deste Estado, o que afirmar o caráter territorial das leis. Considerando este caráter estatal de exclusividade na criação de suas próprias leis, a consequência imediata deste aspecto é a impossibilidade de aplicação e execução direta e automática de outra lei produzida no estrangeiro, emanada de outro Estado soberano, exceto se o próprio regimento do Estado prever tais mecanismos, chamados de extraterritorialidade da lei (BAPTISTA, 1994; BASSO, 2002, GARCEZ, 1994; STRENGER, 2003).

O poder dos outros Estados soberanos é, portanto, reconhecido, porém não supera o poder soberano do próprio Estado dentro de seu próprio território. Sendo assim, cabe ao poder judiciário deste Estado também a aceitação da validade de qualquer norma ou lei dentro do território nacional, para aplicação e cumprimento das normas estabelecidas, tendo a prerrogativa do monopólio de ditar o direito dentro da sua jurisdição. O poder judiciário, portanto, declara o direito vigente no seu território, com as leis criadas pelo poder legislativo, visando a regular a conduta dos cidadãos, qualificando os acontecimentos dentro deste território. Isto quer dizer que não há foro internacional que possa ditar as normas para um país

sem que este o permita (CASTELLI, 2004). A literatura de Relações Internacionais qualifica esta questão sob a ótica das interações entre os Estados soberanos, compondo um sistema internacional. É consenso que o sistema internacional é anárquico, ou seja, inexistente um poder central legítimo que tenha autoridade para regular soberanamente as ações dos Estados. Apesar de anárquico, o sistema internacional possui organizações e princípios que ordenam os Estados em suas relações. É importante analisar, sob a ótica do direito internacional, como se dão os mecanismos que compõem esta estrutura jurídica internacional, considerando, primeiramente os sistemas legais que orientam os ordenamentos jurídicos dos Estados.

Existe uma diferenciação dos sistemas legais quando se trata das relações entre os países, dando surgimento a aplicações em alguns países do chamado direito costumeiro, embasado nas utilidades e costumes locais, e em outros, o direito escrito, codificado e manifestado pela autoridade local em leis formais, compondo o seu ordenamento jurídico. Esta distinção é chamada, na literatura de direito internacional privado, respectivamente de Civil Law e Common Law.

Advinda da tradição romano-germânica, a Civil Law remonta o pensamento jurídico romano, fundamentado em leis escritas e codificadas. Esta tendência de aplicação do direito é mais atestada em países europeus e, por conseguinte, em seus países colonizados. Sobre esta aplicação, Castelli (2004, p.9) analisa:

Por mais que represente um sistema no qual modificações no direito sejam feitas com maior dificuldade, por terem que observar procedimentos próprios de criação e modificação de lei, trata-se de sistema de mais fácil acesso e conhecimento da sociedade, dando-lhe maior segurança do que se pode ou não fazer com base no texto legal.

Contudo, mesmo embasado em códigos escritos, é atestada pela academia que a evolução das relações internacionais, com intercâmbios culturais, a aplicação de costumes e a inserção da obrigatoriedade de aplicação de decisões anteriores em determinadas matérias, sob o princípio da jurisprudência. Para os contratos internacionais, este viés de Civil Law é atestado em instrumentos mais sucintos que estão textualmente apoiados nas leis já existentes no ordenamento jurídico do país, fazendo-se desnecessária a repetição das previsões e consequências nas cláusulas contratuais (CASTELLI, 2004). Esta análise coopera com os apontamentos feitos por Casella (1990, p.134) acerca da redação dos contratos internacionais de países com base na Civil Law:

Nos países de civil law o contrato se reporta ao conjunto do ordenamento jurídico, que serve de moldura na qual estão colocadas

todas as noções de base, e para onde se voltarão as partes na busca das soluções para qualquer hipótese não prevista pelas partes no contrato.

A Common Law, embasada no pensamento jurídico anglo-saxão, é marcada por implementações diretas de costumes como elemento constitutivo principal da criação do direito, refletindo extrema importância na jurisprudência. Ou seja “uma vez julgado um caso de determinada maneira, os demais devem seguir a mesma linha, base da *common law*” (CASTELLI, Thais. 2004, p.10). Adotado principalmente pelos britânicos e, por conseguinte, pelos estadunidenses e todas as outras ex-colônias da Grã-Bretanha, a Common Law é mais dinâmica, o que permite atualizar constantemente o direito baseado na evolução das decisões tomadas pelos juízes. Diferentemente da Civil Law, a Common Law dificulta o acesso comum às fontes de consulta. Contudo, verifica-se também uma influência crescente da Civil Law nos países que se embasam mais na Common Law, que passam a incluir um número igualmente crescente de leis codificadas. Sobre os contratos nestes países, Castelli (2004, p.10) assinala:

Quanto aos contratos, verifica-se que os contratos produzidos em países de common Law são bastante densos e extensos, contendo definições e provisões de tudo que deve fazer parte da relação jurídica criada entre as partes. Isto para evitar futura decisão de juízes que possam aplicar precedentes, utilizando-se de fatos e disposições que não façam parte da realidade do que foi acordado.

Tendo em mente estas características gerais constituintes dos sistemas legais dos Estados soberanos, cabe analisar as regras que regem as relações entre os Estados. Considerando a crescente relação de indivíduos entre um país e outro, pela massificação dos meios de comunicação, sobretudo com o artifício da internet, e com o crescente fluxo de comércio internacional, como podem ser criadas e aplicadas regras para a conduta destes atores em um sistema internacional anárquico?

Sem um poder superior que redija e aplique leis às relações entre Estados soberanos, estes escolhem por fazer acordos entre si, acordos estes que, na perspectiva do Direito, devem ser formalizados em tratados. É importante a esta análise destacar alguns destes tratados, como o de costumes de comércio, como a *Lex Mercatoria*; as Leis Modelo da Uncitral – United Nations Commission on Trade Law e ainda os tratados regionais que definem regras comuns aos chamados blocos regionais. Tratados internacionais viabilizam a intensificação de trocas comerciais de diversas naturezas, a formalização de fluxos migratórios, bem como oferece os limites para as interações transnacionais, objetivando a garantia dos direitos dos atores que são contemplados.

Tratando das necessidades emanadas do crescente volume de comércio internacional, paulatinamente houve um reconhecimento da existência de uma série de princípios e normas, constituídas pelos costumes e práticas internacionais. Isto associado ao trabalho das instituições e atores internacionais originadores da uniformização de procedimentos referidos nos contratos fez se estabelecer alguns conceitos comuns, apoiados na chamada Lex Mercatoria. São exemplos destas normas: Incoterms, Uniform Customs, Practice for Documentary Credits. Sobre a Lex Mercatoria, Castelli(2004, p.12) assinala:

Trata-se de regras desvinculadas ao direito dos Estados, mas que são comumente conhecidas pelos atuantes no comércio internacional. São, portanto, fundadas no costume, em práticas comerciais internacionais, na jurisprudência (decisão de casos) e em decisões arbitrais, que acabam por dizer como determinadas matérias são reguladas na prática, sendo, assim, seguidas por outros atuantes do comércio internacional.

Existe também uma tendência mundial, a partir do final do século XX de aproximação e liberalização dos fluxos de comércio por meio de Tratados regionais. Esta regionalidade não se refere estritamente a territórios, podendo alguns blocos econômicos serem compostos por países de diferentes partes do globo, como são os BRICS¹², por exemplo. O esforço é para a simplificação e homogeneização dos seus mecanismos legais para delegar parte da sua soberania (sobretudo no aspecto econômico-comercial no que tange a taxação). Alguns destes blocos possuem suas próprias cortes preestabelecidas para resolução de conflitos, como um foro jurídico tradicional, mas sem a capacidade de fazer valer a lei por meio da coerção (CASTELLI, 2004).

Considerando o aspecto da globalização no comércio internacional, que por muitas vezes preconiza a dissolução das fronteiras em nome do fomento das trocas livres, os desafios explicativos para estruturas de contratos internacionais surgem de modo mais acirrado. Na esfera do comércio internacional isto é sentido de forma especial. Se um país A estiver negociando com um país B, devemos assumir a possibilidade da aplicação de dois direitos: o do ordenamento jurídico interno do país A e o do ordenamento jurídico do país B. A literatura de direito internacional privado chama isto de conflito de leis no espaço (CASTELLI, 2004). Cada país estabelece para si, conforme o seu próprio modo de praticar as suas leis, as suas regras de direito internacional aplicáveis. Sobre os contratos internacionais à luz da lei brasileira, Castelli (2004, p.14) pontua:

¹² Bloco econômico composto por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

Especificamente no que tange aos contratos, prevalece no Direito Brasileiro a seguinte regra: aplica-se a lei do local da execução ou constituição da obrigação (celebração do contrato) (artigo 9, parágrafo 2º, da Lei de Introdução ao Código Civil). Verifica-se, portanto, que a partir da aplicação do Direito interno Brasileiro permitir-se-á aplicar, para reger determinada situação, uma lei estrangeira (caso o contrato houvesse sido executado ou constituído no exterior). A isto se dá o nome de extraterritorialidade da lei.

Assim como a lei aplicável, o tribunal competente para julgamento pode ser de mais de um país em situações de contratos internacionais. Da mesma forma, a lei interna ao país é que rege a questão de qual será o foro aplicável. No caso brasileiro, esta regra é explicitada nos artigos de 88 a 90 do Código de Processo Civil, que delega às partes do dado contrato o direito de escolherem o foro, contanto que não fira a ordem pública, sendo neste caso aplicável o direito brasileiro em foro deste mesmo país. Os contratos internacionais estão sujeitos então, em última instância, à soberania de cada Estado, uma vez “(...)que não há um tribunal internacional oficial para julgar causas privadas, devendo de fato a matéria ir para o judiciário de um determinado país” (CASTELLI, Thais, 2004, p.14).

A execução e os possíveis conflitos de um contrato entre partes de países diferentes estão sujeitos, portanto, ao chamado princípio da autonomia da vontade. As partes podem pactuar de forma livre conforme seus próprios interesses. A relação entre as forças das partes, porém, testifica a vantagem que este princípio dá à vontade do mais forte a primazia. O limitante da autonomia da vontade é o chamado princípio da ordem pública, que prevê a liberdade das partes em firmar acordos para buscar seus interesses próprios, contanto que não se contrarie a ordem pública. Isto faz com que as empresas busquem modos de afirmarem de forma legalmente aprovável seus contratos e a se utilizarem de mecanismos estabelecidos entre as partes para resolução de controvérsias.

Um dos principais destes mecanismos é a Arbitragem. Amplamente utilizados em países com ordenamento jurídico baseado na Common Law, a arbitragem se propõe a solucionar conflitos por meio de árbitros internacionais pré-acordados pelas partes. Estes árbitros são entidades de direito internacional privado que substituem, caso acordado pelas partes, a jurisdição do foro em via estatal. Ou seja, ao optar pela arbitragem, as partes não podem se valer do direito aplicado pelos foros tradicionais do Estado para resolução de qualquer conflito envolvendo o dado contrato. No entanto, para que uma decisão de arbitragem internacional seja válida no Brasil, ela está sujeita à homologação do Supremo Tribunal de Justiça (CASTELLI, 2004).

2.2.2. FORMAÇÃO DOS CONTRATOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS

Dado o panorama geral da estrutura jurídica internacional e de seus princípios, cabe descrever a formação dos contratos comerciais internacionais, observando suas especificidades relevantes. Os princípios que dão base ao direito contratual entre empresas de países diferentes são fundamentais para uma compreensão aprofundada acerca do assunto.

2.2.2.1. PRINCÍPIOS DE DIREITO APLICADOS A CONTRATOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS

Assim como a já citada autonomia da vontade, é importante delinear alguns princípios de direito internacional privado que se aplicam como fatores limitantes do instrumento contratual. Pois, derivar-se-ia da ideia da autonomia da vontade por si isolada, a aceção de qualquer ação soberana advindo do contrato de comércio internacional assinado entre as duas partes. Existem claros problemas nesta aceção e, por bem, os outros princípios citados na literatura de direito internacional privado informam os limites à autonomia da vontade e adicionam normas de comportamento em uma relação contratual no comércio entre partes de diferentes países.

Como primeiro limitante da autonomia da vontade está o princípio da supremacia da ordem pública. Ou seja: “as partes são livres para, por intermédio de acordos, buscar os fins que lhes aprouverem, desde que tais estipulações não contrariem, no caso, a ordem pública (interesse maior – essenciais ao Estado e à sociedade)”. (CASTELLI, 2004, p.17). As leis de ordem pública aplicáveis a este conceito estabelecem a liberdade e igualdade entre os cidadãos, a liberdade de comércio e da indústria e a liberdade do próprio trabalho.

Do princípio da supremacia da ordem pública se deriva a chamada concepção social do contrato. A execução de um instrumento contratual internacional não pode, segundo este princípio, observar somente os seus aspectos estritamente clausulados com efeito interno, mas também os efeitos externos refletidos nas sociedades em que se inserem as relações de negócios entre as duas partes, como prevê o artigo 421 do Código Civil (2002): “A liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato”. Sobre o limite que isto impõe à liberdade contratual, Castelli (2004, p.19) assinala:

Neste sentido, é possível constatar que a função social do contrato vem a consolidar, dentro da teoria geral dos contratos, a intervenção do Estado na relação contratual. Assim, como cláusula geral limitadora da liberdade de contratar, sua aplicação estende-se a qualquer contrato e, para se viabilizar, depende da valoração a ser feita pelo operador da lei. Isto é, cabe ao magistrado, diante de

determinado caso concreto, identificar a função social do contrato em exame e, com isso, aferir se os limites à liberdade de contratar foram ou não ultrapassados.

Dadas as limitações supracitadas, analisando por uma ótica das relações internas de um contrato comercial internacional, ou seja, na interação somente entre as partes, o contrato é a lei. A literatura de direito internacional privado chama isso de princípio da obrigatoriedade da convenção entre as partes, ou *pacta sunt servanda*. O limitador deste princípio é a chamada Teoria da Imprevisão, que prevê a exceção à obrigatoriedade de cumprir com o acordado em casos de forças limitadoras externas e de força maior que não previstas no momento de assinatura de um dado contrato, para cada uma das partes. (GOMES, 1979; RODRIGUES, 2003; CASTELLI, 2004). Supondo que existam limitações naturais à transparência das ações de cada parte individualmente em relação às cláusulas contratuais e que as partes estão de comum acordo estabelecendo um relacionamento entre entidades socialmente responsáveis, espera-se das partes o chamado princípio da boa-fé. Sobre este, o direito brasileiro é bem claro, pontuando no artigo 422 do Código Civil/2002: “Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé.”. (CASTELLI, 2004)

2.2.3. ETAPAS DA FORMAÇÃO DO CONTRATO COMERCIAL INTERNACIONAL

Tendo pontuado os mais relevantes princípios norteadores aos contratos comerciais internacionais, cabe explicitar as principais etapas da formação de um contrato comercial internacional, observando sua estrutura e cláusulas típicas.

2.2.3.1. PLANEJAMENTO E NEGOCIAÇÃO PRELIMINAR

Sendo responsabilidade do ator proponente do contrato o planejamento da estrutura contratual, bem como sua aplicação e previsão de externalidades, esta construção dá-se de variadas maneiras em uma constelação de milhares de empresas que negociam e estabelecem contratos comerciais internacionais. Em geral, é necessário que em uma etapa de planejamento que vise a um contrato responsivo aos interesses representados em uma relação sólida e duradoura entre as partes, que se reflita sobre o momento presente da empresa, sobre o seu histórico de negociações, caracterizando também a contraparte do acordo a ser proposto, delineando os objetivos gerais e específicos do contrato, analisando cuidadosamente as consequências do acordo, ajustadas conforme o tipo de contrato a ser construído. Em se tratando, nesta pesquisa, da aplicação de um novo instrumento contratual em uma relação comercial de fornecimento já existente, o planejamento deve ser informado pelos resultados

históricos em seus diversos aspectos, como evolução dos preços, prazo das entregas e atendimento aos requisitos de qualidade da empresa compradora.

A fase de negociação preliminar do contrato em si refere-se às tratativas textuais das cláusulas. Os propositores do contrato, junto à sua contraparte, ajustam conforme os seus interesses particulares o texto referido parcialmente ou em sua totalidade. Esta fase é desempenhada tradicionalmente pelos compradores da empresa proponente, junto ao seu corpo jurídico e pela área comercial da contraparte, junto, também, ao seu respectivo corpo jurídico.

2.2.3.2. PROPOSTA E ACEITAÇÃO

Objetivamente, a aceitação de uma proposta contratual dá origem ao negócio jurídico chamado de contrato. Então, formalmente, as fases de proposta e aceitação formam um conjunto importante que testificam à luz da lei o estabelecimento de um acordo entre as partes. Analisadas como uma fase só, Castelli (2004, p.20) define:

A “proposta” nada mais é que um ato de manifestação da vontade de uma das partes (o proponente) quanto à intenção de contratar. A concordância da outra parte (o oblado) recebe o nome de “aceitação”. Em havendo a aceitação, imediata ou dentro do prazo, fica o proponente obrigado nos termos da proposta.

Importante ressaltar que, em que pese os ajustes feitos nas fases de planejamento e negociação preliminar, o oblado ainda pode apresentar ressalvas ao texto proposto, ao que o vocabulário jurídico se refere como “contraproposta”. A vinculação legal das partes em relação a esta fase também deve ser observada, conforme o sistema jurídico do país em que estão localizadas. Em países de direito orientado pela Civil Law (como o Brasil e a China), a proposta só pode ser cancelada pelo proponente se o oblado tomar conhecimento disto antes ou ao mesmo tempo que a proposta é feita, diferente dos países que adotam o direito orientado pela Common Law, em que a proposta pode ser reincidida pelo proponente a qualquer momento antes da aceitação do oblado. Esta fase de proposta e aceitação, por seu caráter de vinculação formal, são feitas tradicionalmente por escrito em cartas, catálogos, prospectos ou painéis.

2.2.4. ESTRUTURA DOS CONTRATOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS

Para elucidar a estrutura básica de um contrato comercial internacional, é importante que se tenha um panorama geral das cláusulas típicas que o compõe. O Quadro 1 oferece uma breve explicação de cada cláusula típica observada em contratos comerciais internacionais.

Cláusula	Definição
Partes	As partes que se obrigam na relação contratual
Objeto	Representa o coração do contrato, onde as partes devem definir em detalhes o que estão de fato contratando
Preço	Valor que se acorda pagar ao Contratado. Ater-se para (a) moeda da contratação, (b) data do pagamento principal e das parcelas subsequentes, se for o caso; (c) correção dos valores. Em contratos de prestação de serviço, deve-se, sempre que possível, ter como suporte indicador(es) de qualidade.
Forma de pagamento:	Forma que o pagamento será realizado.
Atraso no pagamento (Mora):	Consequências advindas do não cumprimento da obrigação de pagamento, no prazo ajustado.
Duração	Período em que o contrato estará em vigor, obrigando as partes.
Término ou Rescisão	O contrato deixa de vigorar, fazendo-se aqui um paralelo ao disposto no item acima (“duração”): (a) por decurso do prazo de vigência (contrato por prazo determinado) ou conclusão do seu objeto; (b) vontade de uma das partes, mediante notificação (aviso) à outra parte, quer por motivo justificado (com justa causa, pelo não cumprimento de alguma das obrigações acordadas) ou sem motivo.
Cláusula de Caso Fortuito ou Força maior:	Exclui a responsabilidade das partes no caso de ocorrência de fatos alheios à vontade das partes, que elas não poderiam de alguma forma prever, nem poderiam razoavelmente evitar, e que torna impossível o seu objeto.
<i>Hardship Clauses</i> (cláusulas de revisão):	Aplicam-se a contratos internacionais, normalmente de longa duração, sendo caso de “adversidade”, “infortúnio” ou “privação” de fatos ou circunstâncias, que permite a intervenção no contrato para promover a adaptação para tornar o contrato mais equilibrado para as partes. Neste caso o cumprimento da obrigação é possível, porém em razão de circunstâncias ocorridas, torna-se demasiado oneroso para uma das partes, mudando o equilíbrio antes existente.
Penalidade	Imposição de uma obrigação (normalmente pagamento de uma multa), caso uma das partes não cumpra com sua obrigação, ou ainda termine antecipadamente o contrato.
Disposições Gerais	Cláusulas genéricas, que normalmente constam dos contratos.
Foro (ou arbitragem) e legislação aplicável	As partes fixam o tribunal de determinado país e normalmente também da cidade, que será competente para discutir qualquer conflito que advenha da execução do contrato. Normalmente o tribunal eleito é o do local onde o contrato será executado. Opcionalmente, pode-se eleger a via arbitral, com escolha da Câmara de arbitragem para julgar a causa. A legislação aplicável também é objeto de eleição entre as partes, aplicando-se normalmente a lei do país onde se dá a execução do contrato.

Quadro 1 - Cláusulas típicas de um contrato comercial internacional

Fonte: CASTELLI, 2004

Alguns tipos de acordo demandam instrumentos legais com cláusulas mais flexíveis e mais rapidamente ajustáveis, pois a operacionalização dos negócios relacionados precisam ser desempenhadas em um período limitado de tempo. É o exemplo de acordos entre empresas de

tecnologia, cujo mercado é renovado constantemente a um ritmo mais acelerado do que o trâmite jurídico mais eficiente possível para alterar cláusulas de um contrato comercial tradicional, tal qual exposto acima. Se adaptando a essa realidade, não abrindo mão completamente, porém, da formalização de um acordo, as empresas passaram a adotar os chamados Memorandum of Understandings (MoU).

2.2.5. *MEMORANDUM OF UNDERSTANDING*: CONCEITO, FUNÇÕES E ESTRUTURA TÍPICA

O Memorandum of Understanding (MoU), em português chamado de Memorando de Entendimentos, “(...) é um acordo firmado entre duas ou mais partes para alinhar os termos e detalhes de um entendimento, assim como seus direitos e deveres.” (CENDÃO, 2017, online). Servindo tradicionalmente como o primeiro passo para formalização jurídica de um acordo, é utilizado como instrumento estratégico em acordos que envolvam aspectos técnicos que precisam ser formalmente estabelecidos (ou entendidos) em concordância entre as partes. Sobre o conceito de Memorando de Entendimento, Cristofaro (2013, p.1) discorre:

Em sentido lato, o memorando de entendimento ou memorandum of understanding (MoU) abrange documentos intitulados de gentlemen’s agreement, heads of agreement, carta de intenção e letter of understanding, assim como também abrange documentos como as cartas de confidencialidade e as cartas de exclusividade, em razão da troca de informação, tecnologia e expertise entre as partes

Muito utilizado em *startups*, o MOU estabelece as bases de negociação, alinhando expectativas e sugerindo diretrizes relacionadas às responsabilidades das partes que o celebram. Ele normalmente possui caráter cooperativo, confirmando por escrito os detalhes do entendimento obtido em uma negociação prévia (CRISTOFARO, 2013; CENDÃO, 2017).

Pela sua flexibilidade e caráter de adaptabilidade, condicionada à vontade das partes que celebram o acordo, é difícil estipular as cláusulas base exatas de um MoU. Contudo, a sua estrutura típica deve envolver, segundo Cendão (2017):

- a) Introdução
- b) Identificação das partes;
- c) Definições
- d) Princípios
- e) Escopo
- f) Cláusulas societárias (quando aplicável)
- g) Propriedade intelectual (quando aplicável)

- h) Cláusula de resolução de conflitos
- i) Confidencialidade
- j) Vigência
- k) Pessoas de contato

2.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro capítulo dedicou-se a construir uma base teórica para a compreensão do processo de negociação no comércio internacional. A partir das definições e abordagens apresentadas, temos que a negociação trata de meios comunicativos para resoluções de conflitos, podendo ser abordada em vias de reconciliar interesses, através da barganha; determinar quem está certo, alienando esta decisão a uma parte neutra; e determinar quem é mais poderoso, com atos de agressão ou retenção de benefícios derivados de um relacionamento entre as partes. Obteve-se, a partir da sistematização de Martinelli (2002), um modelo de processo de negociação, cuja característica principal é transformar *inputs* (elementos de entrada, influenciadores da negociação) em *outputs* (elementos de saída, resultados das negociações), que se retroalimentam em situação de continuidade do processo. Refletindo sobre as particularidades desse processo para negociações internacionais, é destacado o papel da cultura como *input* deste processo, apresentando os níveis em que se manifesta. Continuando a pensar nas particularidades internacionais, é abordada a questão da construção de confiança como *input* no processo, dada a dinâmica de repetição deste, refletindo as contribuições de Axelrod (1984) e Iklé (1968). Em seguida, é tratada a questão dos instrumentos legais que legitimam as negociações comerciais internacionais, situando-os na estrutura jurídica internacional. A partir da literatura de direito internacional privado, é delineada a estrutura típica de um contrato comercial internacional e de MoU.

Considerando a importância dos elementos culturais e da confiança, junto ao contexto internacional de um dado processo de negociação comercial, é importante, para aproximação do objeto, compreender as relações entre o Brasil e a China.

3. RELAÇÕES SINO-BRASILEIRAS: ASPECTOS DIPLOMÁTICOS E ECONÔMICOS

Dados os conceitos basilares em relação às negociações das quais esta pesquisa trata, bem como o panorama geral dos contratos comerciais internacionais, situados na estrutura jurídica internacional, cabe, para aproximação ao objeto de estudo, explorar a história das relações entre a China e o Brasil. O crescente volume de comércio entre os dois países sinaliza a necessidade de estudar o relacionamento nos âmbitos políticos e econômicos na evolução das duas nações.

O enfoque deste histórico será no recorte da segunda metade do século XX até a atualidade. Ressaltar-se-ão os aspectos comerciais julgados relevantes à pesquisa, informados pelo modelo de processo de negociação internacional, bem como pelas reflexões derivadas dos contratos comerciais internacionais, ambos elucidados no primeiro capítulo desta pesquisa. Em que pese a maior relevância do aspecto comercial ao objeto da pesquisa, é imprescindível pontuar historicamente as relações diplomáticas entre os dois países, uma vez que o enredo econômico e político são indissociáveis em qualquer tentativa séria de explicação acerca de negociações internacionais.

3.1.RELAÇÕES DIPLOMÁTICAS SINO-BRASILEIRAS

O Brasil e a China, localizados em lados opostos do globo, em hemisférios diferentes e separados pelo Oceano Pacífico, pouco se relacionaram anteriormente ao século XX. A literatura registra somente a breve história de alguns fluxos migratórios na ordem de cem chineses no Rio de Janeiro em 1810, o estabelecimento do Tratado Sino-Brasileiro de Amizade, Comércio e Navegação em 1880 e o envio de um comissário imperial chinês ao Rio de Janeiro, então capital brasileira, em 1909 (LI, 2003).

É a partir da fundação da República Popular da China (doravante RPC), em 1949, que as relações entre este país e o Brasil passam a ser notadas com maior clareza. Becard (2008) sinaliza que esta aproximação da RPC com o Brasil fez parte da estratégia de reconstrução diplomática chinesa, promovendo reaproximações com diversos blocos, entre eles a América Latina. Houve esforços para aproximação das duas partes ao decorrer da década de 1950. Foi fundada em 1953-54 a Associação Cultural Sino-Brasileira no Rio de Janeiro e em São Paulo, observando também as visitas de diversas delegações chinesas, do âmbito cultural e jornalístico (LI, 2003).

A visita do então Vice-Presidente brasileiro João Goulart à RPC, em 1961, demonstra a evolução das relações bilaterais entre os países ao início da década de 1960. Em 1963 e 1964, o Conselho Chinês para a Promoção do Comércio Internacional (CCPIT) enviou equipes de chineses ao Brasil, recebidas pelo então presidente Goulart. Os esforços eram claros das duas partes e a consolidação de um escritório comercial chinês no Brasil era eminente (BECARD, 2008; LI, 2003). Contudo, o golpe de estado militar em 1964 barrou qualquer possibilidade de progresso nas relações sino-brasileiras naquele momento. Foram presos nove chineses que estavam trabalhando no Brasil, sob a visão de que estavam a serviço do comunismo. Os militares encerraram qualquer tentativa de aproximação entre o Brasil e a RPC. Sobre a mudança na política em relação a China, Becard (2008, p. 32) explica:

A partir da instauração do regime militar brasileiro, em 1 de abril de 1964, o governo de Castello Branco afastou-se da política externa praticada até então, a chamada política externa independente, e decidiu juntar-se às potências ocidentais, sobretudo por meio do alinhamento automático com os Estados Unidos. Romperam-se, de imediato, as relações com a China, sob a influência de idéias discriminatórias e do repúdio às práticas comunistas revolucionárias

A década de 1970 trouxe, contudo, alterações conjunturais profundas que fomentaram revisões nos planos de política externa dos países, alterando, por conseguinte, a dinâmica das relações internacionais (DICK, 2006). A China vivia em constante tensão com a União Soviética, que por sua vez ampliava suas bases militares e sinalizava ao mundo o seu ótimo momento em contraponto à perda relativa de poder pelos estadunidenses. A URSS demonstrava seu pujante poder na região, ameaçando intervir na China para mitigar a capacidade do arsenal nuclear chinês. A escalada destas tensões levou a URSS a posicionar parte das suas tropas ao longo da fronteira sino-soviética. Sobre o momento diplomático chinês ao final da década de 1960 e início da década de 1970, Dick (2006, p.21) observa:

Naquele momento, foi consolidado o cenário mais desfavorável à RPC desde a sua fundação: além do acirramento das tensões sino-soviéticas, a China estava contida e isolada pelos norte-americanos e demais Estados que se opunham aos ideais revolucionários de Mao Zedong; deparava-se com a hostilidade de Taiwan, a inimizade com a Índia, e a Guerra do Vietnã. Suas relações externas estavam limitadas à interlocução com partidos revolucionários, marxista-leninistas, com países em desenvolvimento na África e Ásia, e alianças com os vizinhos Coreia do Norte, Vietnã do Norte, Paquistão e Birmânia.

Enclausurados pela ameaça soviética, a China buscou nos EUA a chance de reestabelecer sólidas e variadas relações diplomáticas com os países ocidentais. Os EUA e a RPC recuperaram, portanto, o diálogo que houvera sido interrompido com a Revolução de

1949. A visita de Kissinger, secretário de Estado dos EUA, a Pequim em 1970 sinalizou a reaproximação dos dois países, atestada na assinatura do Comunicado de Xangai, dois anos depois, com o qual os dois Estados comprometeram a normalizar suas relações e cooperar militarmente para reduzir o risco de uma expansão militar soviética na região. Assim, a RPC não somente mudou sua postura nas relações externas, mas também realinhou sua estratégia nacional de desenvolvimento, agora menos ideológica e mais pragmática. Esta relação com os EUA alterou sensivelmente a posição relativa da RPC no sistema internacional, agora segura contra a ameaça soviética, mais integrada aos mercados internacionais e com maior credibilidade internacional, atestada na obtenção do assento permanente no Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1971 (DICK, 2006; BECARD, 2008).

Ademais, diferentes atitudes chinesas ao início desta década incentivaram a reaproximação do governo militar brasileiro com o país asiático. A China reduziu drasticamente seu apoio aos movimentos revolucionários latino-americanos, repudiados pelo governo militar brasileiro, concentrando sua estratégia em reestabelecer relações diplomáticas de governo a governo (bilaterais), observando o princípio da não intervenção em assuntos internos, o qual era defendido também pelo Brasil.

A partir de 1974, com a teoria estratégica dos Três Mundos¹³ de Mao Tsé Tung, a China colocou-se a reestabelecer alianças com os países que, assim como ela, pertenciam ao chamado Terceiro Mundo, em relações de governo-governo, sem interferir em assuntos internos aos países. O Brasil, que assistia o seu maior crescimento econômico na década de 1970, viu-se com prestígio, também crescente, na comunidade internacional. O posicionamento dos países latino-americanos na visão de seus governantes também era de que estes pertenciam ao bloco terceiro-mundista. A reaproximação destes dois países deu-se à medida que as diretrizes governamentais de ambos tornaram-se menos ideológicas e mais pragmáticas (LI, 2003; BECARD, 2008). A partir da gestão de Geisel, com a política externa orientada para as necessidades de crescimento econômico, adotou-se uma via de pluralismo nas relações exteriores, sempre justificada pelo pragmatismo político, objetivando firmar o Brasil como potência mundial.

¹³ Teoria baseada em um modelo, no qual se dispõem: o Primeiro Mundo, composto pelos EUA e URSS; o Segundo Mundo, composto pelos países desenvolvidos da Europa e o Terceiro Mundo, composto pelos países em desenvolvimento. Os líderes chineses, além de considerarem a China como pertencente ao Terceiro Mundo. (WANG; ROSENAU, 2009).

Em abril de 1974, o Brasil e a RPC finalmente voltam a oficialmente estabelecer relações diplomáticas, com a visita de uma delegação da Agência Brasileira de Exportadores. A RPC retribuiu a visita em agosto de 1974, com o Vice-Ministro do Comércio Exterior da China. Em maio de 1975, o Brasil abre embaixada em Pequim e, no mesmo mês, a RPC abre embaixada no Brasil. O alinhamento e estreitamento dos laços sino-brasileiros foi lento e gradual, ao passo que a conjuntura internacional e o cenário interno de cada país precisavam aos poucos se ajustar, superando obstáculos ideológicos culturalmente estabelecidos, caminhando paulatinamente à objetividade pragmática.

Ao longo dos anos 1980, a política externa chinesa em relação à América Latina estava focada nos benefícios e contribuições ao desenvolvimento nacional. De maneira pragmática, a RPC voltou sua atenção apenas para políticas de cooperação “Sul-Sul” vantajosas para seu projeto econômico (BECARD, 2008). O Brasil se via em uma década de estagnação e demonstrava sintomas do seu estrutural problema de endividamento externo. No aspecto diplomático, de maneira simétrica, o governo brasileiro, vislumbrando a possibilidade de desenvolvimento econômico através da ciência e tecnologia, buscou aproximação com a RPC, sinalizada com a assinatura de mais de 20 atos bilaterais ao longo da década de 1980. Dick (2006) resume bem estes processos internos e externos aos países que definiram o ritmo das relações bilaterais:

O fim da Revolução Cultural em 1976, as reformas estruturais modernizadoras que se seguiram sob a liderança de Deng Xiaoping, propiciando uma maior abertura do país; o reestabelecimento da democracia no Brasil nos anos 80, o fim da Guerra Fria e o processo de abertura econômica sob o ímpeto da globalização, impulsionaram o processo de aproximação entre os dois países, concretizando, no início da década de 1990, o estabelecimento da parceria estratégica. (p. 32)

A primeira metade da década de 1990, como citado no excerto supra colocado, é marcada pelo estabelecimento da parceria estratégica entre Brasil e RPC. Impulsionados pelos ventos de mudança sistêmica do fim da Guerra Fria, com o reordenamento para o sentido norte-sul, os governos brasileiros e chineses buscaram de diversas formas se posicionar internacionalmente, reafirmando seus projetos nacionais. Desta forma, o Brasil passou a ser o primeiro país a quem a RPC considerou como parceiro estratégico, simbolizado nas visitas recíprocas entre os presidentes Jiang e Fernando Henrique Cardoso, em 1993. No governo FHC (1995-2002) e, sobretudo, no governo Lula (2002-2010) viu-se uma forte intensificação dos laços entre Brasil e RPC (BECARD, 2008; DICK, 2006).

Esta parceria estratégica chama muita atenção da comunidade internacional, sendo tomada como modelo de aproximação estratégica entre países emergentes. A proatividade mútua e o engajamento em foros multilaterais comuns aos dois países é também notável, sobretudo a partir dos governos de Lula e Hu Jintao (NIU, 2010). É importante sublinhar alguns aspectos econômicos desta notável parceria.

3.2.RELAÇÕES ECONÔMICAS SINO-BRASILEIRAS

O Brasil e a RPC, como visto na seção anterior, possuem laços estratégicos importantes para o desenvolvimento dos seus próprios planos nacionais. Esta importância estratégica se traduz principalmente no aspecto econômico. O componente de aproximação comercial é crescente na história dos dois países. As empresas brasileiras e chinesas vêm desfrutando desse estreitamento econômico ao longo dos anos. É importante notar que o aspecto diplomático entre os dois países foi reforçado principalmente pelos interesses econômicos, como sublinhado por diversos autores (LI, 2003; DICK, 2006; BECARD, 2008; NIU, 2010).

As relações econômicas sino-brasileiras remontam a década de 1970. Alguns aspectos internos influenciaram em grande medida esta aproximação econômica estratégica. O momento econômico brasileiro na transição de governos em 1969 era favorável a atração de investimentos estrangeiros e tecnologia, bem como à importação de bens de consumo complementares produzidos no Brasil pelos países desenvolvidos (DICK, 2006). O General Emílio Garrastazu Médici assumiu a presidência para comandar o país que estava em franco crescimento. Popularizou-se o termo *milagre econômico* para descrever o notável crescimento econômico brasileiro no período. No entanto, a conjuntura econômica mundial haveria de impor, nos anos seguintes, um quadro preocupante para os formuladores de política econômica brasileira. Em 1974, com o General Ernesto Geisel no poder, o governo brasileiro precisava enfrentar um grande obstáculo posto pelo cenário internacional: a crise do petróleo. A liquidez internacional que permitia os investimentos externos diretos e impulsionavam o crescimento da indústria brasileira repentinamente deu lugar a um sentimento generalizado de insegurança econômica, fazendo com que as principais condições que fomentaram o milagre econômico desaparecessem. Sobre o impacto econômico da crise do petróleo, Dick (2006, p.25) analisa:

Com o choque do petróleo em 1973, as economias industriais ingressaram em um período de recessão, os países em desenvolvimento tiveram de repensar suas estratégias de inserção internacional e, nesse sentido, identificaram a necessidade de

distribuir suas alianças políticas e parcerias comerciais de forma mais pragmática. O Brasil, que se encontrava em pleno processo de emergência, encontrou na liderança de Ernesto Geisel esta via pragmática.

Com o lançamento do II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento), o governo militar de Geisel pretendia consolidar o Estado como o ator principal de fomento ao capital produtivo do Brasil, inserindo, através de investimentos em setores estratégicos da indústria, substituindo as importações. O país sul-americano reaproximou-se ativamente da China como encaminhamento de uma estratégia nacional de posicionamento político e econômico dos dois países no sistema internacional – a RPC buscando diversificar seus parceiros ocidentais e o Brasil buscando alternativas de investimento para financiar seu II PND. Esta aproximação está ligada também à semelhança dos projetos de inserção internacional, em que pese as diferenças ideológicas apresentadas pelos seus governos (DICK, 2006).

Na RPC, a ascensão de Deng Xiaoping ao poder sinalizou uma grande mudança no ideário chinês, mostrando ao mundo uma estratégia de mercado mais próxima de uma liberalização econômica. Sobre este fenômeno, Becard (2008, p.33) assinala:

O início da era Deng Xiaoping (a partir de 1978) marcou de forma definitiva o comprometimento chinês com a modernização, passando o desenvolvimento e a segurança a ter maior peso que a ideologia como fatores-chave da política externa.

Os chineses demonstravam ao mundo que desejavam um status de potência econômica, projetando suas relações econômicas de maneira aberta e direcionada estrategicamente. Li (2003) aponta para a assinatura do Acordo Comercial¹⁴ de 1978 como um dos passos importantes para este processo de consolidação da parceria. O Brasil buscava a ampliação de suas exportações de base agrícola. Os superávits de 1978 e 1979 indicam o sucesso imediato deste plano. Contudo, a importação de petróleo chinês nos anos que se sucederam marcaram os repetitivos déficits na década de 1980. A chamada “década perdida” não inibiu, em que pese o revés econômico claro, a assinatura de diversos acordos de cooperação bilaterais em áreas de desenvolvimento científico tecnológico (BECARD, 2008). Os frutos deste engajamento são percebidos na segunda metade da década de 1980, com a China saltando para o segundo lugar como destino das exportações brasileiras entre países asiáticos, representando um fluxo de mais de US\$ 1 bilhão.

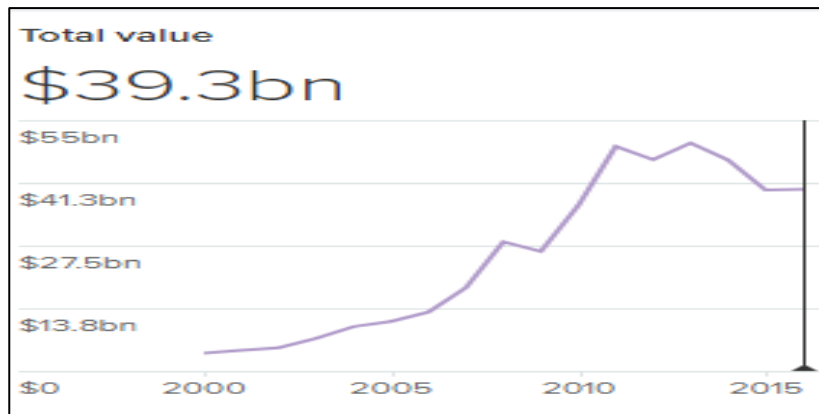
Todavia, alguns obstáculos impediam o avanço pleno do comércio bilateral. Becard (2008) cita a falta de infraestrutura ferroviária e portuária chinesa e a falta de produtos

¹⁴ Acordo que entrou em vigor em 1978 e permanece em vigência até hoje (CONCÓRDIA, 2017)

competitivos brasileiros como exemplos destes empecilhos ao progresso da parceria no âmbito econômico. Outros problemas mostravam a fragilidade do quadro econômico brasileiro da época, como o agravamento da dívida externa, o ressurgimento de pressões inflacionárias e a moratória decretada em 1987. A RPC também demonstrava aspectos agravantes desse esfriamento econômico. A repressão aos movimentos democráticos, nos meses de maio e junho de 1989, assim como a queda da URSS são fatores influenciadores do isolamento chinês. Houve uma grande dificuldade, portanto, das duas partes em avançar seus esforços em direção ao aumento dos fluxos de comércio entre si.

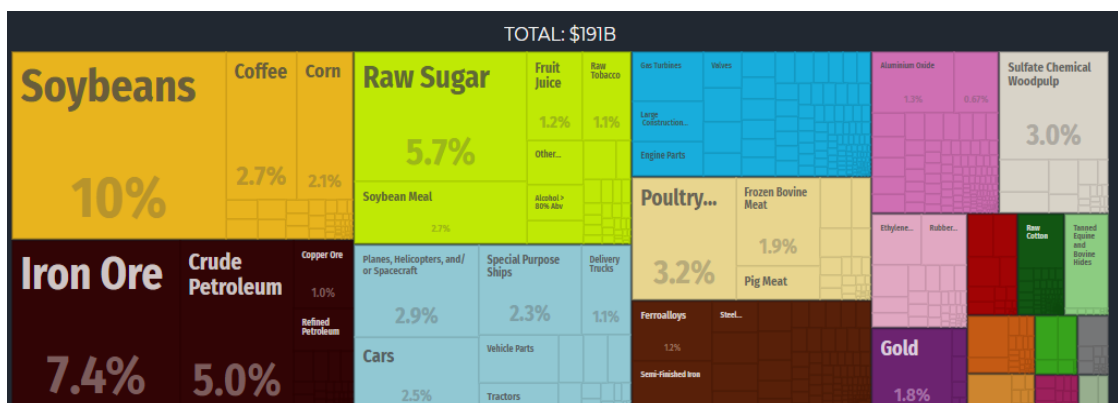
A recuperação e consolidação da parceria estratégica entre RPC e Brasil deram-se na década de 1990, sob o escopo da tendência de liberalização na economia mundial. Entre 1992 e 1996 o volume de comércio entre os dois países foi de US\$ 584 milhões, com participação brasileira de 19,76% do total do comércio entre a China e América Latina para US\$ 2,24 bilhões, representando 33,28% do volume de comércio entre RPC e América Latina. Com a estabilização da inflação e recuperação econômica brasileira a partir da internacionalização via privatizações e expansão das bases de exportação agrícolas e com os avanços na infraestrutura chinesa, este volume de comércio continuou a crescer (LI, 2003).

Com o fim do Plano Real no Brasil (com a quebra de paridade entre dólar e a moeda brasileira) e a superação da crise financeira asiática, os anos 2000 impulsionaram um forte fluxo comercial sino-brasileiro, Segundo Becard (2008), entre os anos 2000 e 2004 o aumento das compras chinesas no Brasil foi de 351,8% e de 106% nas compras brasileiras na RPC. A evolução do fluxo comercial é explosiva a partir de então, crescente até o ano de 2011. O Gráfico 1 demonstra o crescimento expressivo das exportações brasileiras para a China entre os anos 2000, até 2011, com breve queda em 2012, retomada em 2013, em seu pico absoluto, e ligeira queda até 2015.

Gráfico 1 Volume de comércio entre Brasil e China (2000-2015)

Fonte: Chatam House: The Royal Institute for International Affairs

Apesar de o Brasil só representar 1,1% das exportações da China e 3,5% das importações do país asiático em 2016¹⁵, o país latino americano tem uma importância estratégica fundamental para os chineses. Exportando, como mostrado no Gráfico 2, principalmente soja mesmo triturada (74% das exportações de soja mesmo triturada é para a China) e minério de ferro (53% da exportação desta commodity tem como destino a China)¹⁶, o Brasil representa um importante aliado estratégico no abastecimento de commodities primárias da que impulsionam a base da robusta indústria chinesa.

Gráfico 2 - Exportação Brasileira para a China por Produtos (2016)

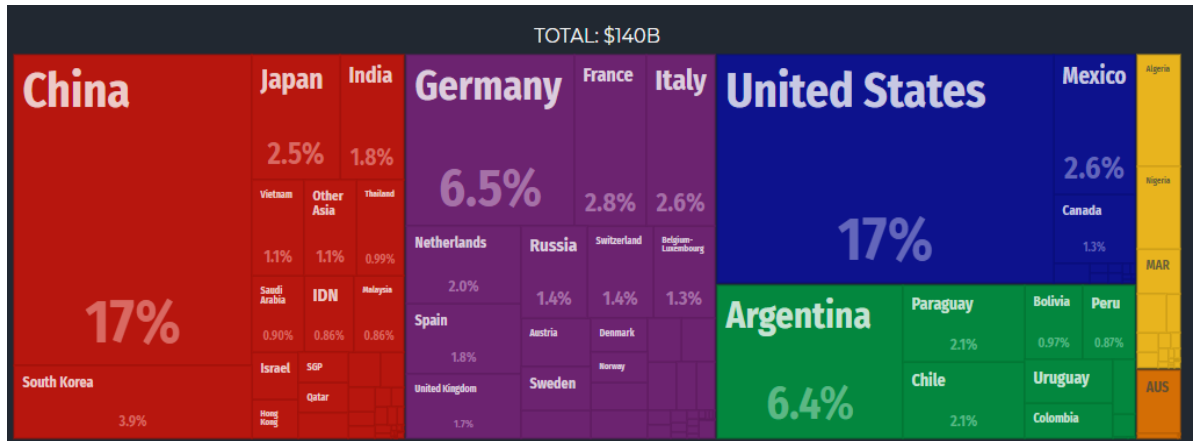
Fonte: The Observatory of Economic Complexity (2016)

Dos US\$ 191 bilhões que o Brasil exportou em 2016, 10% foram em soja mesmo triturada, acompanhado pelo minério de ferro (7,4%), do açúcar de cana em bruto (5,7%) e dos Óleos brutos de petróleo (5,0%). Estes dados corroboram com a afirmação bem disseminada de que o Brasil é um país com a sua matriz econômica voltada para a exportação

¹⁵ Dados do MDIC

¹⁶ Dados do The Observatory of Economic Complexity, referente ao ano de 2016

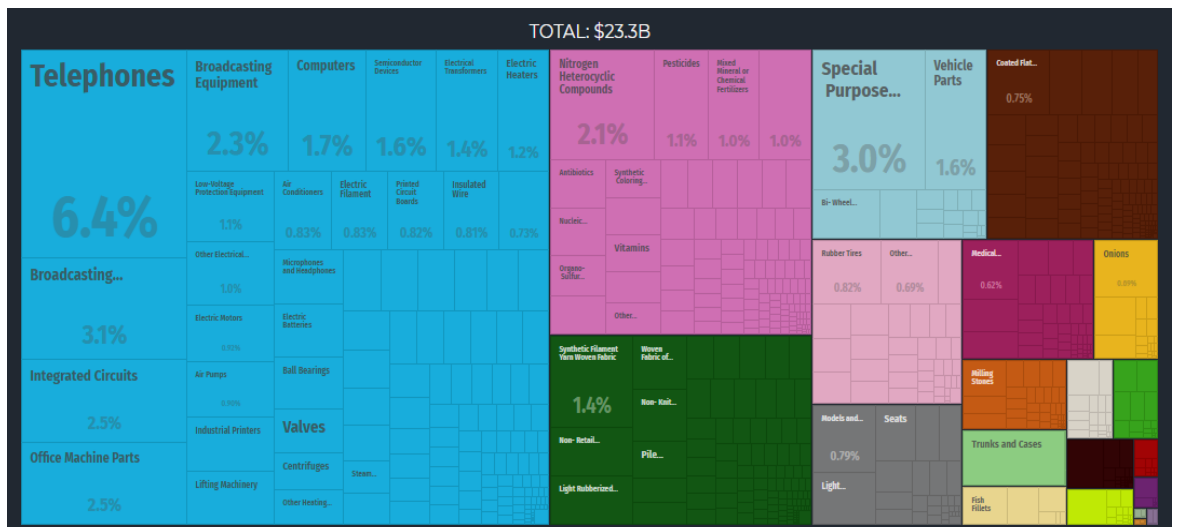
Gráfico 4 - Origem das Importações Brasileiras (2016)



Fonte: The Observatory of Economic Complexity

Nas importações brasileiras de produtos chineses, que representam no total US\$140bi como visto na Figura 10, os produtos que mais se destacam são os maquinários (em azul), com US\$10,2 bilhões; os químicos (em rosa escuro) com US\$ 3,21 bilhões; os têxteis, com US\$2,16 bilhões; os produtos relacionados a transportes, com US\$ 1,43 bilhões e os plásticos & borrachas, com US\$ 1,07bilhões .

Gráfico 5 - Exportação Chinesa para o Brasil por Produto (2016)



Fonte: The Observatory of Economic Complexity

Esta tendência crescente de aproximação econômica intensificou-se e alcançou o seu maior resultado no ano de 2017. Neste ano, as negociações com a China renderam ao Brasil um superávit de US\$ 20,167 bilhões. Um quarto de todas as exportações brasileiras teve como destino o país asiático¹⁷. Além do Distrito Federal, 13 das 25 unidades federativas tiveram a

¹⁷ <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/07/1903460-pela-1-vez-china-compra-um-quarto-de-todas-as-exportacoes-brasileiras.shtml>

China como sua maior compradora no exterior. Então, apesar de a economia chinesa ser mundialmente mais representativa que a do Brasil em termos de volumes de troca, existe um grau considerável de interdependência entre as duas economias. Isto se reflete direta e indiretamente nos negócios internacionais entre as empresas dos dois países, observadas as devidas proporções.

3.3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se a partir dos dados apresentados que a aproximação entre o Brasil e a China é crescente ao longo da história das relações internacionais dos dois países nos aspectos políticos e econômicos. Isto é reflexo do esforço de aproximação de diversas instituições, não somente dos dois governos. As empresas brasileiras e chinesas, considerando a boa relação entre os dois países, mesmo que recentes e enxergando na outra parte boas oportunidades comerciais, empreendem negócios entre si de maneira igualmente crescente.

É possível a partir desta apresentação histórica prosseguir com o objetivo central desta pesquisa, de analisar os efeitos das mudanças dos instrumentos contratuais com fornecedores.

4. MUDANÇAS NOS INSTRUMENTOS CONTRATUAIS DA INTELBRAS COM FORNECEDORES CHINESES E SEUS EFEITOS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Tendo embasamento das reflexões acadêmicas acerca da negociação comercial internacional, dos instrumentos contratuais do comércio internacional, bem como o histórico das relações sino-brasileiras, é possível fazer uma análise dos efeitos da mudança contratual no processo de negociação nas relações de fornecimento entre empresas brasileiras e chinesas. Este capítulo se propõe a fazer esta análise, estudando o caso da Intelbras S/A com seus fornecedores chineses. Para tanto, é necessário conhecer as características principais da empresa e seu processo de compras, justificando a relevância do caso para a compreensão do objeto de estudo.

A primeira seção é dedicada a caracterizar a Intelbras S/A, dando informações gerais da empresa e do mercado em que atua, oferecendo também um breve histórico, situando a evolução dos negócios da empresa. A segunda seção é dedicada a caracterizar o processo de negociação internacional da empresa, apresentando a área de suprimentos, seus respectivos processos de compra e os instrumentos contratuais resultantes. A terceira seção apresenta o contrato comercial internacional da Intelbras, comentando suas principais cláusulas, refletindo sobre seu escopo. Na quarta seção, será feita a análise dos efeitos desta mudança contratual, utilizando o modelo de processo de negociação informado também no Capítulo 1, tendo como base as percepções dos compradores em entrevistas semiestruturadas, a literatura de negociação apresentada no primeiro capítulo e o contexto histórico das relações sino-brasileiras.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA INTELBRAS S/A

Tratar-se-á primeiramente da caracterização da Intelbras com dados objetivos referentes ao seu histórico e mercado de atuação. Os dados expostos nas próximas sessões foram retirados de documentos oferecidos pela Intelbras S/A.

4.1.1. HISTÓRICO DA INTELBRAS S/A E MERCADOS EM QUE ATUA

A Intelbras S.A. Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira é uma empresa fundada em 1976 em São José, no estado brasileiro de Santa Catarina (SC), de capital 100% nacional. Ela atua nos mercados de Segurança Eletrônica, Telecom e Redes. O portfólio da empresa oferece produtos e soluções integradas que abastecem os mercados de consumo residencial, condominial e corporativo, comercializados em cerca de nove mil pontos de

venda de varejo e em 10 mil distribuidores, além de exportar seus produtos para 20 países da América Latina e África.

A estrutura física da empresa consiste em quatro parques fabris, dois em São José, SC (matriz e filial), um em Santa Rita do Sapucaí (MG) e um em Manaus (AM), com dois escritórios no exterior, localizados no México e na China.

Liderando o mercado nacional em gerenciamento de imagem, centrais condominiais, na fabricação de produtos de segurança eletrônica, em *switches* para pequenas e médias empresas e em telefonia, a Intelbras representa uma das principais empresas do ecossistema industrial catarinense e brasileiro. A empresa possui, também, uma das maiores redes de assistência técnica no mercado brasileiro, ostentando importantes certificações, como a ISO 14001 e a ISO 9001.

A Intelbras emprega a aproximadamente 2500 colaboradores atualmente, destacando-se como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, ostentando prêmios conferidos pelas pesquisas da revista Exame, Você S/A e Época. Em 2015, teve um crescimento de 13%, resultando em um faturamento anual R\$ 1 bilhão, sendo que 5% deste montante foram revertidos em investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), que é outro ponto que faz da Intelbras referência, possuindo um dos maiores centros privados da América Latina para esta finalidade.

Figura 4 Matriz da Intelbras em São José, SC



Fonte: Intelbras (2015)

A história da Intelbras se inicia em 22 de março de 1976, quando foi fundada pela família Diomício Freitas. Atendendo a demandas da industrialização do Brasil, a empresa se

inseriu no setor de telefonia como praticamente a única empresa nacional a fornecer telefones. Vale ressaltar que o setor de telefonia brasileiro era na época de domínio estatal, com todos os serviços concentrados na Telebrás, estatal criada por lei em 1972. O foco da Intelbras era suprir a demanda de telefones da estatal. Comandada até meados dos anos 1990 pelo Sr. José Francione de Freitas, a empresa rapidamente tomou o mercado nacional tornando-se referência no mercado de telefonia.

Redirecionando seu foco para a iniciativa privada na década de 1990, seguindo as tendências de privatizações¹⁸, os principais produtos incorporados ao portfólio foram as centrais PABX e uma variedade de telefones convencionais. José de Freitas delegou, no mesmo período, o seu cargo de presidência da empresa para o seu filho, Jorge Freitas. Renovando suas estruturas e filosofias administrativas e sempre incorporando novos produtos ao seu portfólio, o processo de consolidação da empresa como destaque em tecnologia nos setores em que atua é evidenciado pelos seus diversos prêmios e certificações.

Em 2003, observando as tendências de mercado e buscando reduzir custos em sua cadeia produtiva, a Intelbras adquiriu uma filial em Hong Kong, com dois *procurements*¹⁹ e dois engenheiros para realizarem um trabalho de *sourcing*²⁰ na região asiática. Os resultados positivos desta aproximação incentivaram a empresa a fechar esta filial, abrindo um escritório permanente na cidade de Shenzhen em 2005, na província de Guangdong, na China. Desde então, os negócios da Intelbras com seus fornecedores chineses tem crescido ano após ano, fazendo destes um componente estratégico chave para a operacionalização da sua cadeia produtiva. Atualmente, este escritório conta com o trabalho de cerca de 50 colaboradores (dentre estes, cerca de 40 chineses), que realizam os trabalhos de *sourcing*, *procurement* e inspeção de qualidade dos lotes importados em embarques na origem.

Também em 2005, Jorge Freitas deixa a presidência da empresa, criando o conselho administrativo, composto por diretores e acionistas da Intelbras, presidido por Altair Silvestri, que comanda a empresa até hoje. A gestão de Altair, observando a franca queda do mercado de telefonia fixa, direcionou seus esforços à diversificação do portfólio, buscando outros mercados correlatos, dando um novo rumo aos negócios da Intelbras.

¹⁸ A Telebrás foi privatizada em 1998 durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, desmembrando-se entre alguns grupos. (FILHO, José Eduardo Pereira, 2002)

¹⁹ Procurement, no entendimento da Intelbras, é um cargo relacionado à varredura de mercado, buscando novas oportunidades de fornecimento, estreitamento de laços com fornecedores correntes e assistência à equipe estrangeira em seus diversos problemas diários.

²⁰ Sourcing, no entendimento da Intelbras, é o processo de buscar novas alternativas de fornecimento em um determinado mercado, observando todas as especificidades do negócio.

Em 2007 a Intelbras adquiriu a empresa Maxcom, localizada na cidade de Santa Rita do Sapucaí (MG), onde hoje é um dos seus parques fabris. Com esta aquisição, a Intelbras entrou no segmento de segurança eletrônica. Em 2009, a empresa toma a decisão estratégica de abrir uma filial em Manaus, para onde direcionou sua produção de equipamentos de segurança patrimonial, como porteiros e mini câmeras, buscando também aproveitar os incentivos da Zona Franca de Manaus (ZFM)²¹. Em 2013, a Intelbras adquiriu a Engesul, da cidade de Blumenau (SC), passando a atuar no ramo de prevenção e controle de incêndio. Um ano depois, em 2014, adquire a Automatiza, da cidade de Palhoça (SC), entrando também no mercado de controle de acesso.

Em termos organizacionais, a Intelbras é composta por cinco unidades de negócios que correspondem aos mercados em que atua: i) Segurança Eletrônica, responsável por produtos de vigilância e monitoramento eletrônico; ii) Telecom, responsável pelas soluções de telefonia; iii) Redes, responsável pelos produtos de comunicação de dados envolvendo a internet; iv) Controle de Acesso, responsável pelas soluções de controle de acesso e prevenção de incêndios e v) Energia, responsável por soluções de proteção eletrônica, baterias e fontes. Além das diretorias relacionadas às unidades de negócio, que contam com suas respectivas áreas de P&D, marketing de produto e assistência técnica, a empresa tem suas áreas de apoio, como a área de suprimentos, que concentra os processos relacionados ao abastecimento da fábrica com matéria prima e produtos acabados.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL DA INTELBRAS S/A

Apresentado o histórico da empresa e seus mercados de atuação, é imprescindível a caracterização do processo de negociação da empresa com seus fornecedores chineses. Para isso, faz-se necessária a apresentação da área responsável pelo abastecimento da fábrica e das unidades de negócio, exibindo seu organograma da área com suas equipes e funções, discutindo os seus respectivos processos de compras. Conforme as descobertas expostas no

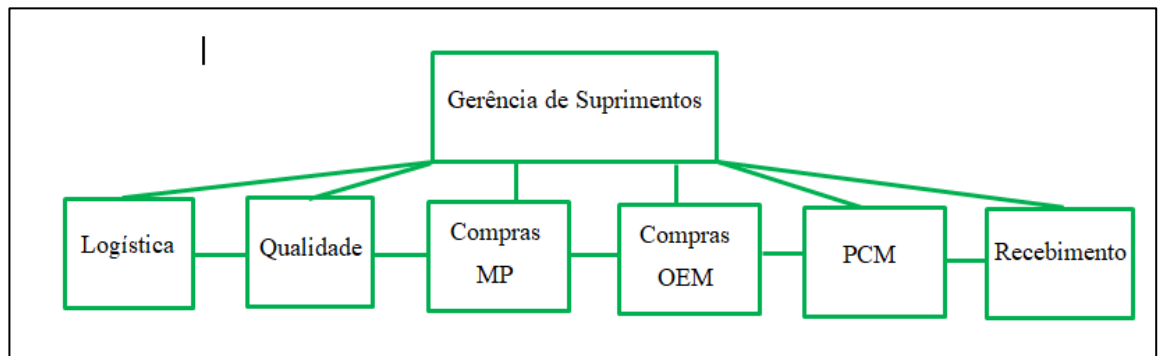
²¹ Segundo a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, a ZFM conta com incentivos fiscais e extrafiscais ofertados em caráter especial, buscando atrair e fixar investimentos na sua área de abrangência. Os incentivos fiscais principais são: i) Redução de 88% no Imposto de Importação (II) sobre os insumos destinados à industrialização ou proporcional ao valor agregado nacional sobre bens de informática; ii) Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI); iii) Alíquota zero do Programa de Integração Social (PIS) e do Financiamento da Seguridade Social (COFINS) nas entradas e nas vendas internas entre indústrias e de 3,65% nas vendas de produtos acabados para o resto do país; iv) Redução de 75% do Imposto sobre a Renda (IR) exclusivamente para reinvestimentos; v) Crédito estímulo de 55% a 100% para o Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

primeiro capítulo, serão analisados para deles extrair os principais fatores de influência (entradas) e os resultados (saídas), utilizando os instrumentos teóricos do primeiro capítulo.

4.2.1. A ÁREA DE SUPRIMENTOS DA INTELBRAS S/A

O organograma abaixo ilustra a estrutura organizacional da área de suprimentos da Intelbras:

Figura 5- Organograma da Área de Suprimentos



Fonte: Elaboração própria (2018)

A área de suprimentos é composta por:

- i) uma equipe que trata exclusivamente dos tramites logísticos, com cerca de 20 profissionais brasileiros;
- ii) por uma equipe de qualidade que cuida das inspeções dos lotes a serem embarcados e dos padrões de qualidade, além de prestar suporte técnico aos compradores, com cerca de 15 brasileiros e mais 40 chineses;
- iii) uma equipe de compra de matéria prima (MP), que é dividida entre compradores avançados (cuidam de projetos de redução de custo junto às unidades) e compradores de commodities (desde plástico ABS até micro controladores) , com cerca de 15 brasileiros e um procurement chinês;
- iv) uma equipe de compras OEM, que assim como a equipe de compras MP, cuida de buscar fornecedores e alternativas para a compra de produtos acabados (OEM), semi desmontados (SKD, *semi knocked down*) e desmontados (CKD, *complete knocked down*), que são trazidos ao Brasil e montados na ZFM;
- v) uma equipe de Planejamento e Controle de Materiais (PCM), que cuida do plano de controle de produção, informando a programação da fábrica em termos de

estoque e projeção das produções futuras, com uma equipe de cerca de 10 funcionários e

- vi) uma equipe de recebimento e inspeção, que dá entrada dos produtos chegados nos depósitos da Intelbras, inspecionando conforme as demandas da qualidade, para atestar se tudo o que foi pedido de fato chegou e com a qualidade dentro do especificado.

O objetivo principal da área de suprimentos é atender as demandas de abastecimento da fábrica e das unidades de negócio, reduzindo o custo da operação anualmente, observando os critérios de qualidade exigidos pela empresa. As áreas de compras (MP e OEM) são as responsáveis pela interface entre a Intelbras e seus fornecedores. Cabe a elas o processo de negociação com os fornecedores chineses.

Para aproximar o relacionamento entre a Intelbras e os seus fornecedores chineses, buscar novas oportunidades, vasculhando pessoalmente o mercado e promover capacitação internacional, a empresa investe fortemente no envio de colaboradores da área de suprimentos à China. Estando lá, passam períodos de algumas semanas até meses, para desempenhar atividades diversas como visita a fornecedores correntes e parceiros, apoiando o escritório chinês e reportando seus resultados ao escritório brasileiro.

4.2.2. PROCESSO DE COMPRAS MP E OEM

Desde o princípio da sua experiência de internacionalização, com a importação de matéria-prima da China no início da década de 1990, com o objetivo de abastecer sua fábrica com os insumos necessários para sua produção nacional, a Intelbras estabeleceu relações com fornecedores chineses a fim de reduzir custos e viabilizar sua estratégia de preços com a otimização da sua cadeia produtiva. A inserção estratégica da cadeia de suprimentos nos moldes de *Original Equipment Manufacturer* (OEM), a partir de 2005, expandiu as oportunidades de negócio da empresa, trazendo, contudo, novos desafios ao passo que encontra novos fornecedores chineses para atender as demandas das unidades de negócios.

As negociações entre a área de suprimentos da Intelbras e os seus fornecedores chineses estão voltadas para aquisição de uma série de itens (utilizados na fabricação de produtos nos parques fabris) e de produtos OEM. A Intelbras organiza sua lista de itens cadastrados, agrupando-os em famílias, que se referem a similaridades técnicas. Da mesma forma, os produtos também estão organizados em famílias. Para cada família de itens, existem

fornecedores homologados²². Resguardadas as especificidades técnicas de cada processo, as compras de MP e OEM possuem um desenho procedimental muito similar. Para efeito de análise do processo em caráter contínuo, com entradas e saídas já observáveis, analisar-se-á o processo de compras considerando que o fornecedor já é homologado, ou seja, a negociação é focada na redução de custos e entrega dos itens.

Chama-se na Intelbras, os itens que já são da carteira de um fornecedor homologado de “itens correntes”. O acompanhamento destes é realizado por meio do BBP (*Buyer Business Plan*, Figura 6). O trabalho principal que desempenha o comprador está vinculado a esta ferramenta, que considera as suas projeções e metas para cada item em cada fornecedor.

Figura 6: Buyer Business Plan

Último dia do ano		31/12/2016		PLANO		APY Total Hoje		Redução Prevista		Business Buyer Plan - Joselisa Silva Plano de performance - 2015																
STATUS				SN	\$ -153.667,02	\$ 5.543.307,86	\$ 403.370,54																			
BHP	\$ -180.715,17			GS	\$ -250.303,52																					
Process	\$ -155.806,76			VM	\$ -																					
In the bag	\$ -74.739,74			AP	\$ -																					
Total	\$ -411.261,67			Total	\$ -403.370,54																					
Soma APY 2015 USD Base DEZ		\$ 5.543.307,86		Soma APY 2015 USD Negociado		\$ 5.481.520,10		Soma APY 2015 R\$ Base DEZ 2014		R\$ 21.941.426,45		Soma APY 2015 R\$ Negociado		R\$ 21.651.514,32												
Familia	Item	Descrição	Plant	Supplier Name	FOB PRICE ÚLTIMA ENTRADA 2015	FOB Price 2016 TABELA	Forecast	APY 2015 USD Base DEZ 2015	APY 2015 USD Negociado	Product Name	BU	Dólar ou Real	Tasa de conv.	APY 2015 R\$ Base DEZ 2014	APY 2015 R\$ Negociado											
101	193004	Filtro Condensador ZHD Para Faixa 800 mV 240	Matriz	ACE	0,02000	0,20000	145,352	24.170,40	25.570,40	CONDENSADOR DE FILTRO PARA FAIXA 800 mV 240V	BHEI	D	3,95	117.915,01	117.915,01											
101	193000	Resistor PTHCR25 M4W4c:15R	Matriz	UsiOlm	0,00140	0,0014	10.610	14,92	14,92	RESISTOR PTHCR25 M4W4c:15R	ICORP	D	3,95	51,43	51,43											
101	193001	Resistor ZHD0105 M1W4c:1,515R	Matriz	Ralec	0,00060	0,00060	12.314	0,03	0,03	RESISTOR ZHD0105 M1W4c:1,515R	ICORP	D	3,95	21,72	21,72											
101	193006	Resistor ZHD0105 M1W4c:127R	Matriz	Ralec	0,00060	0,00060	19.900	11,99	11,99	RESISTOR ZHD0105 M1W4c:127R	ICORP	D	3,95	47,25	47,25											
101	193007	Resistor ZHD1204 M4W4c:1,471R	Matriz	Ralec	0,00097	0,00097	24.713	25,94	25,94	RESISTOR ZHD1204 M4W4c:1,471R	ICORP	D	3,95	102,56	102,56											
101	193009	Resistor ZHD0105 M1W4c:1,515R	Matriz	Ralec	0,00060	0,00060	25.713	16,06	16,06	RESISTOR ZHD0105 M1W4c:1,515R	ICORP	D	3,95	12,44	12,44											
101	193009	Resistor ZHD0403 M3W4c:1105R	Matriz	Ralec	0,00031	0,00031	27.163	8,44	8,44	RESISTOR ZHD0403 M3W4c:1105R	ICORP	D	3,95	24,52	24,52											
101	193010	Resistor ZHD0403 M3W4c:120R	Matriz	Ralec	0,00031	0,00031	19.900	6,19	6,19	RESISTOR ZHD0403 M3W4c:120R	ICORP	D	3,95	24,47	24,47											
101	193012	Resistor ZHD0403 M3W4c:1R	Matriz	Ralec	0,00031	0,00031	50.720	11,20	11,20	RESISTOR ZHD0403 M3W4c:1R	ICORP - ISEC	D	3,95	71,90	71,90											

Fonte: Intelbras (2016).

O BBP é uma planilha da ferramenta Microsoft Excel, formulada pela Intelbras, alimentada manualmente pelo comprador, que apresenta as informações correntes e de planejamento. As informações correntes são dados atualizados periodicamente sobre os itens para suprir a necessidade de abastecimento, como preço, descrição, volume anual de peças utilizadas para produção, fábrica para qual serão direcionados os itens, produtos nos quais os itens são utilizados, quais os fornecedores dos quais compramos o item e a sua porcentagem em relação ao total comprado. A partir destas informações é calculado o APV (*Annual Purchase Value*) para cada item, que somado a todos os outros itens, resulta no APV total da

²² “Fornecedor homologado” é uma empresa cadastrada no sistema da Intelbras para receber ordens de compra de um certo item cadastrado. Para cada item podem existir mais de um fornecedor homologado, sendo feita a decisão pelo comprador de quanto será comprado de cada fornecedor. Para homologação de um fornecedor, este precisa cumprir uma série de requisitos da Intelbras, sendo submetido a análises diversas, com auditorias *in loco* pela sua equipe de inspeção. Para detalhes do processo de homologação de novos fornecedores, verificar a monografia de Joselisa da Rosa da Silva: “ANÁLISE DESCRITIVA DO PROCESSO DE COMPRAS DA EMPRESA INTELBRAS S/A” Palhoça: Faculdade Municipal da Palhoça (2016).

carteira. O objetivo do comprador é reduzir este número conforme as metas estabelecidas pela gerência. As estratégias para esta redução utilizadas na Intelbras são:

- a) SN – *Supplier Negotiation*: negociação objetivando redução do preço e/ou condição de pagamento, assim como os *Incoterms*²³ desempenhando argumentação com o fornecedor com bases de informação e relacionamento;
- b) GS – *Global Sourcing*: busca de novas fontes de suprimentos mais competitivas em termos de preços e condições comerciais e
- c) VM – *Value Management*: busca a redução de preços por meio de reengenharia dos itens. Trabalho envolve a equipe de qualidade e o P&D da Intelbras, junto ao fornecedor corrente.

Determinada a estratégia utilizada para cada item, o comprador analisa e estima as projeções, também para cada item, inserindo o preço desejado, a data efetiva em que deseja atingir este preço e o ganho planejado percentualmente. Como rotina, o comprador atualiza o *status* da negociação planejada, reportando os resultados à liderança.

Havendo repasses de alteração de preços resultantes das negociações desempenhadas com os fornecedores, o comprador deve reportar os ganhos (ou perdas) para cada item, dispondo-os no que a empresa chama de mapa de cotação suprimentos (Supply Chain Quotation Map, Figura 7). Este documento é também uma planilha, na qual são informadas as alterações de preço, mostrando um comparativo dos parâmetros de compra (preço, volume de peças anual, descrição, código interno do item, nome dos fornecedores, condição de pagamento e *incoterm*) anteriores e posteriores, calculando o impacto destas alterações no APV. Se houver redução no APV, a empresa chama isso de ganho, se houver aumento no APV, a empresa chama isso de *penalty*. A gestão destes mapas de cotação, salvos em rede interna e assinados pela supervisão, gerência de compras, comprador, técnico de qualidade e analista logístico, permite que haja uma base sólida de informações e um rico histórico dos principais resultados das negociações desempenhadas ao longo do tempo com os fornecedores.

²³ International Commercial Terms – definição dos deveres e obrigações logísticas do exportador e importador de uma dada carga negociada.

Figura 7: Mapa de Cotação Suprimentos / Supply Chain Quotation Map

MAPA DE COTAÇÃO SUPRIMENTOS/ SUPPLY CHAIN QUOTATION MAP										
intelbras		N° 0000 2016						Date		
Plan Type (GS, SII)		GS						Comprador		
Global Sourcing, Supply Negotiation		Fabricante			Fabricante					
		Moeda R\$			Moeda R\$					
		Taxa 3,55			Taxa 3,55					
		FI 1,00			FI 1,00					
		Incoterm FOB			Incoterm FOB					
Item	Descrição	Consumo anual	Unidade	Preço atual	APV	Fabricante	Cotado	Negociado	%	Impacto
				TOTAL:	R\$ 0,00		#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	
							APV Atual	R\$ 0,00		
							#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	
RECOMENDAÇÃO / RECOMMENDATION										
Fornecedor			Fabricante							
APV atual			R\$ -	#VALOR!						
Novo APV			#VALOR!	#VALOR!						
Cond. pagto atual				(dias/ days)			Supervisor			
Nova cond. Pagto				(dias/ days)			Gerente de Compras			
Valor da ferramenta			R\$ -							
Condição pgto da ferramenta			R\$ -				Comprador			
Tempo de transporte				(dias/ days)			Técnico de Qualidade			
							Analista Logístico			
Observações										

Fonte:, Intelbras (2016).

Como produto deste processo, o sistema da Intelbras é alimentado com os parâmetros de compra para cada item e, a partir da demanda da fábrica, gera automaticamente ordens de compras, que devem ser organizadas logisticamente, com a programação de pedidos e embarques, de maneira a respeitar os tempos de produção dos itens, estipulados pelos fornecedores, e os limites de estoque informados pelo PCM. Além disso, as inspeções devem ser programadas com a equipe chinesa de forma a garantir a qualidade dos produtos embarcados.

Este processo é muito complexo quando desempenhado na vida real, pois envolve variáveis fora do controle da Intelbras e, por vezes, do fornecedor. Os desafios que se põe diariamente são muitas vezes reflexos da conjuntura externa ao processo de negociação desempenhado pelos compradores, fazendo com que o resultado positivo nem sempre seja alcançado, mesmo com o esgotamento de todas as possibilidades dentro do escopo da negociação.

4.2.3. DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS CONTRATUAIS RESULTANTES DO PROCESSO DE COMPRA

Em que pese a similaridade do processo de compras MP e OEM, existem algumas particularidades nos instrumentos formais resultantes que os distingue. A formalização do processo de compras MP é limitada aos instrumentos de controle (apresentados na seção 3.2.2) e a alguns instrumentos inerentes ao processo logístico de importação. São eles:

- a) PO – *Purchase Order*: documento que formaliza um pedido de compra emitido pela Intelbras ao fornecedor no ato de compra. Nele estão dispostos: número do pedido, dados de identificação da parte importadora e da parte exportadora, data do pedido, a identificação dos bens pedidos, o preço unitário, a quantidade, o preço total, os termos de pagamento e o prazo de entrega;
- b) PI – *Proforma Invoice*: é um esboço da fatura comercial, emitido do fornecedor à Intelbras, com o qual se solicita a confirmação do embarque gerado pelo PO, por meio de assinatura e carimbo;
- c) CI – *Commercial Invoice*: é a fatura comercial, documento com o qual se cobra o pagamento do PO, dentro dos parâmetros acordados pela aceitação do PO e assinatura da PI. Contém as mesmas informações do pedido, acrescentando um número de fatura e créditos/descontos (se aplicável);
- d) PL – *Packing List*: documento chamado em português de Romaneio de Carga, que discrimina todas as mercadorias embarcadas, com especificação de dimensões, peso líquido e peso bruto. Este documento é relacionado à CI e
- e) BL/AWB – Conhecimento de Embarque: é o contrato de transporte emitido pelo agente de cargas, que confirma a posse da carga pelo contratante e estabelece o porto de embarque e porto de destino.

Os resultados formais do processo de compras OEM são os mesmos documentos de controle e logísticos supracitados. Contudo, o desenvolvimento de um novo produto OEM junto a um fornecedor, por se tratar de uma mercadoria com maior valor agregado e com fabricação completa no exterior, é testificado pela celebração de um *Memorandum of Understanding* (MoU). A estrutura básica do modelo de MoU da Intelbras é composta pelos seguintes tópicos:

- a) *Supplier Information*: informações básicas do fornecedor;
- b) *Product Details*: detalhamento técnico dos produtos, envolvendo também o tempo de produção (lead time), termos de pagamento, quantidade mínima do pedido (MOQ), estimativa anual de compra, preço, porto de embarque, garantia, estimativa de primeiro embarque, certificações e custos de tooling e desenvolvimento;
- c) *Technical Contact Window*: Contato técnico no fornecedor;
- d) *Factory Audit & Approval*: Detalhes da auditoria feita na fábrica do fornecedor;

- e) *Pre-Shipment Inspections*: Detalhes sobre as inspeções dos lotes a serem embarcados;
- f) *Product Customization*: Detalhes sobre a customização do produto conforme os parâmetros da Intelbras;
- g) *Product Change Notification (PCN)*: entendimento sobre a antecedência com a qual se deve notificar alguma mudança no produto;
- h) *Product End of Life (EoL)*: entendimento sobre a antecedência com a qual se deve notificar a descontinuação de produção do produto;
- i) *After Sales*: comprometimento do fornecedor em prestar suporte à Intelbras para problemas técnicos após a venda, incluindo peças de reposição (RMA)
- j) *Service Level Agreement (SLA)*: suporte em termos de serviço de *firmware*, *hardware*, parte mecânica entre outras especificações;
- k) *Brand Protection*: proteção da marca da Intelbras, estabelecendo a exclusividade da Intelbras sobre o uso da sua marca;
- l) *Market Exclusivity*: estabelece que o produto será vendido somente para a Intelbras em território brasileiro, sob as especificações que constam no documento.
- m) *Non-Disclosure Agreement*: estabelece o acordo de confidencialidade sobre as informações que a Intelbras e o fornecedor considerarem sensíveis.

Como visto na seção 1.3.5, o MoU é um documento que formaliza os entendimentos de um dado acordo. Mesmo sendo assinado pelas partes, como é o da Intelbras, o MoU não é legalmente vinculante, não possuindo cláusulas punitivas, nem que se refiram ao foro ou arbitragem, como um contrato comercial internacional (visto na seção 1.3.4).

O histórico de complicações com fornecedores chineses, somado ao difícil cenário internacional para os produtos e matérias-primas que a Intelbras importa, ensejado em um forte crescimento institucional da empresa motivaram a presidência da empresa, junto ao setor jurídico e de suprimentos, a formular, no início de 2018 um contrato comercial internacional, com a diretriz de negociar a assinatura deste com todos os fornecedores internacionais.

4.3. O CONTRATO INTERNACIONAL DA INTELBRAS

Em seguida, será apresentado o contrato comercial internacional da Intelbras S/A com seus fornecedores. O texto específico das cláusulas e seus valores serão omitidos por questões estratégicas e éticas de sigilo da empresa. A apresentação será do escopo geral e do conteúdo genérico das cláusulas.

O chamado *Supply Agreement* é o contrato da Intelbras S/A com seus fornecedores internacionais. Ele é um documento de 26 páginas, redigido na língua inglesa, composto por cláusulas fixas (não negociáveis) e cláusulas ajustáveis (passíveis de revisão de valores, conteúdo e forma). Ele se inicia informando a *Effective Date*, data na qual o contrato entra em vigor, em seguida identificando as partes, Intelbras S/A e o fornecedor com uma ficha de informações básicas do fornecedor, da subsidiária no Brasil (se aplicável), da sua Holding (se aplicável) e da sua Trading (se aplicável).

Em seguida, o documento oferece uma ficha-resumo intitulada *Specific Terms And Conditions*, que dispõe 17 principais tópicos modificáveis do contrato. As respostas desta ficha podem ser usadas como guia da negociação preliminar e consequente formulação do contrato final. O Quadro 2 dispõe estes tópicos, com uma breve explicação sobre cada um:

1. Effective Date	Data, na qual entra em vigor o contrato
2. Term	O contrato em si
3. Automatic Renewal	Renovação automática da vigência do contrato na data de expiração
4. Territory	Território de celebração do contrato
5. Exclusivity	Cláusula de exclusividade com o fornecedor: este não poderá comercializar os mesmos produtos comprados pela Intelbras com outras empresas
6. Minimum [Annual] Volume	Parâmetros de volume anual mínimo de compras
7. Minimum Order Quantity	Parâmetros de quantidade mínima de para colocação de um pedido
8. Customized Product	Detalhes sobre a customização do produto conforme os parâmetros da Intelbras
9. Payment Method	Termos de pagamento com o fornecedor
10. Marketing Fee	Verba de Marketing aplicável a produtos de OEM.
11. Software License	Detalhes da Licença de Software
12. Non-Disclosure Agreement	Acordo de confidencialidade

13. Governing Law	Lei que rege o contrato
14. Dispute Resolution	Determinar o método de resolução de disputas
15. Dispute Resolution Place	Determinar o local da resolução de disputas
16. Arbitration Chamber	Se o método escolhido no tópico 14 for Arbitragem, determinar qual a câmara de arbitragem internacional a ser utilizada
17. Arbitration Language	Linguagem a ser utilizada na arbitragem

Quadro 2 Specific Terms And Conditions

Fonte: Intelbras (2018)

Em seguida, o texto avança para as suas cláusulas, com explicações detalhadas dos termos aplicáveis. A seguinte lista dá uma breve explicação do conteúdo de cada item do contrato:

1. DEFINITIONS AND INTERPRETATION

Dispõe o entendimento acerca de termos chave em questão de vocabulário.

2. PURPOSE

Dispõe dos termos para especificações, território, *purchase orders*, princípio de *Most Favorable Conditions*²⁴ e descontinuidade de produto. Prevê penalidades para quebra.

3. EXCLUSIVITY

Termos de exclusividade. Prevê penalidades para quebra.

4. MINIMUM ANNUAL VOLUME

Volume anual de compras mínimo.

5. MINIMUM ORDER QUANTITY

Quantidade mínima para um pedido para cada produto (ajustável no “apêndice a”).

6. CUSTOMIZATION

O fornecedor concorda em customizar seus produtos conforme os requisitos da Intelbras.

7. COMMERCIAL CONDITIONS

Trata de preços, transparência dos preços (composição do preço final do produto, conforme “apêndice d”), período de notificação antecipada da modificação de preços,

²⁴ Cláusula padrão embasada no princípio de boa fé, com o comprometimento de que o fornecedor oferecerá sempre as condições mais favoráveis possível para a Intelbras.

compromisso em reduzir preços, cotações, documentações de embarque (conforme “apêndice e”), condições de pagamento

8. DELIVERY AND SHIPMENT INSPECTION

Questões de entrega, embalagem e inspeção de qualidade. Prevê penalidades para quebra.

9. QUALITY AND FACILITIES

Acordo de qualidade, performance da cadeia de fornecimento e autorizações de acesso às instalações do fornecedor. Prevê penalidades para quebra.

10. WARRANTY, AFTER SALES AND SERVICES

Conformidade dos produtos aos seguros, garantias, assistência técnica e serviços relacionados por parte do fornecedor. Prevê reposições e penalidades para quebra.

11. MARKETING FEE

Verbas de marketing pagas pelo fornecedor à Intelbras no caso de produtos OEM.

12. SOFTWARE

Licenças de software oferecidas pelo fornecedor.

13. TERM AND TERMINATION

Efetividade do contrato e prazo mínimo de notificação prévia para encerramento do contrato.

14. INTELLECTUAL PROPERTY

Questões de patente e propriedade intelectual relacionadas aos desenvolvimentos da Intelbras junto ao fornecedor.

15. NON-SOLICITATION

Comprometimento do fornecedor de não solicitar ou persuadir a saída de um colaborador da Intelbras por um período estipulado. Prevê penalidades para quebra.

16. CONFIDENTIALITY

Questões de confidencialidade

17. PENALTIES AND INDEMNIFICATION

Penalidades gerais por quebra de contrato. Garantia de indenização em caso de prejuízo pela quebra de cláusulas do contrato.

18. MISCELLANEOUS

Trata das notificações em relação a mudanças das cláusulas, integridade do contrato, as garantias que as partes oferecem à outra, regras para emendas, entre outros.

19. COMPLIANCE AND ANTI-BRIBERY

Regras anti-privilégios e anti-subornos (conforme “apêndice f”)

20. DISPUTE RESOLUTION AND GOVERNING LAW

Disposições sobre a resolução de disputas acordada.

O documento é finalizado com os seguintes apêndices:

- a) PURCHASE APPROVAL – LIST OF PRODUCTS
- b) PRODUCT DETAILS
- c) TECHNICAL CONTACT
- d) INITIAL PRICE COMPOSITION - COST BREAK DOWN
- e) DOCUMENTS AND INFORMATION
- f) COMPLIANCE AND ANTI-BRIBERY

Fonte: Intelbras (2018)

Tendo claro o perfil da empresa, o seu mercado de atuação, o processo de compras e seus mecanismos contratuais resultantes, bem como o escopo do contrato comercial internacional, cabe analisar os efeitos desta mudança dos instrumentos contratuais sobre o processo de negociação.

4.4. ANÁLISE DOS EFEITOS DA MUDANÇA CONTRATUAL SOBRE O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO DA INTELBRAS COM FORNECEDORES CHINESES

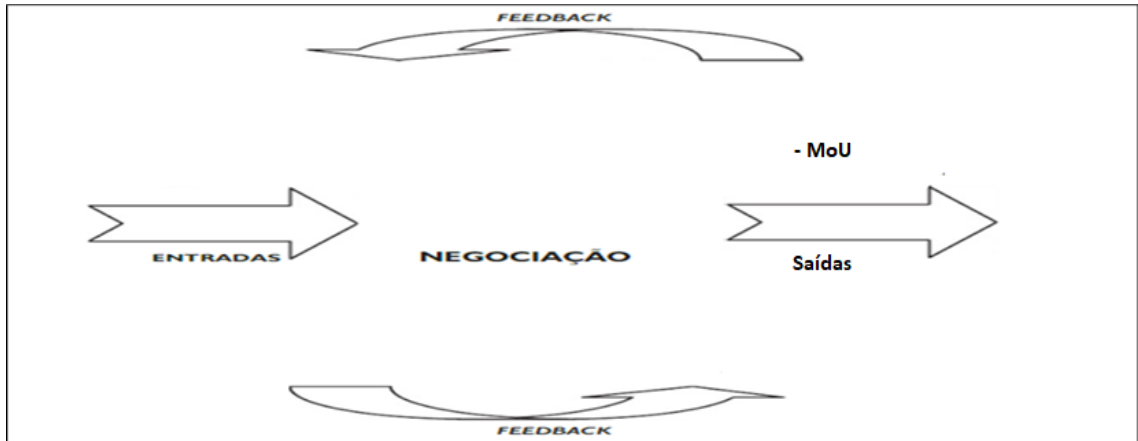
Para compreender os efeitos da mudança de um dado fator sobre um dado processo, é necessário, primeiramente, que se analise o estado deste processo anteriormente a esta mudança para, em seguida, apresentá-la e refletir sobre as consequências dela para o processo. Para esta pesquisa, a análise destes momentos distintos será dada a partir da construção de quadros baseados no modelo de processo de negociação de Martinelli (2002), das entradas (influências) e saída (resultados) e sua dinâmica de retroalimentação. Este quadro, se isolado, representa apenas um único processo de negociação. Como a análise requer a representação de mais de um momento, utilizar-se-á das contribuições das perspectivas de Axelrod (1984) e Iklé (1968) de repetição dos jogos²⁵.

Serão apresentados três jogos, que refletem os três momentos cruciais para a análise. Os resultados de um momento influenciam as entradas do próximo. O primeiro jogo, na (Figura 8) reflete as primeiras experiências de negociação da Intelbras com seus fornecedores chineses, que tiveram como saída (resultado) o MoU. O segundo jogo (Figura 9) é o processo

²⁵ Considerando que o processo de negociação seria um jogo, no vocabulário da teoria dos jogos.

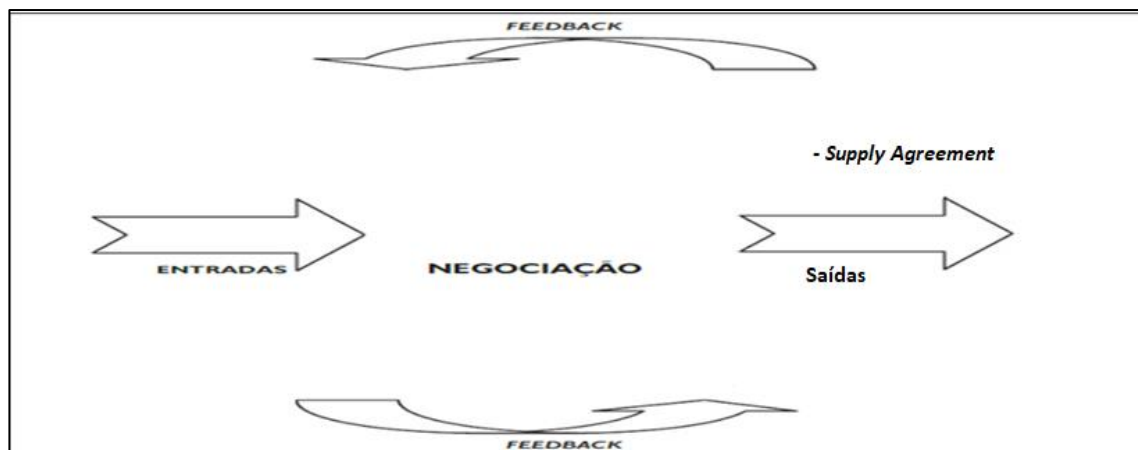
de negociação que teve como resultado a decisão²⁶ de aplicar o *Supply Agreement*. O terceiro jogo (Figura 10) refere-se ao processo de negociação considerando o *Supply Agreement* como um dos seus componentes de entrada.

Figura 8- Processo de Negociação da Intelbras: Jogo 1



Fonte: Elaboração própria a partir de Martinelli 2002

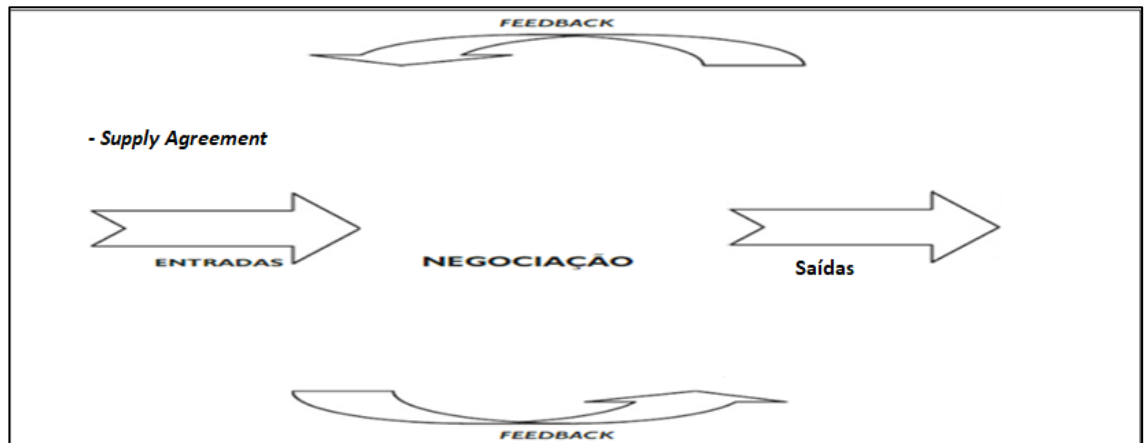
Figura 9 - Processo de Negociação da Intelbras: Jogo 2



Fonte: Elaboração própria a partir de Martinelli 2002

²⁶ Importante ressaltar que o intuito desta pesquisa não é explicar o motivo desta mudança contratual.

Figura 10 - Processo de Negociação da Intelbras: Jogo 3



Fonte: Elaboração própria a partir de Martinelli 2002

Por meio da disposição e análise das respostas de três entrevistas semiestruturadas, da revisão de literatura, e pelas observações do acadêmico, que é colaborador da Intelbras, atuando como assistente de compras MP, busca-se explicar como o componente de entrada *Supply Agreement* influencia os outros componentes de entrada neste terceiro jogo. Importante ressaltar que o intuito não é prever normativamente os resultados deste último jogo, e sim analisar as entradas, que por serem as motivadoras e influenciadoras do processo de negociação, ao serem afetadas, afetam, por conseguinte, o processo todo.

4.4.1. FATORES DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL DA INTELBRAS COM FORNECEDORES CHINESES

No contexto das relações de fornecimento da Intelbras com seus parceiros chineses no Jogo 1, a natureza dos conflitos se dá principalmente, em termos de preço e entregas. Estes fatores, tendo em vista a definição de entradas para Martinelli (2002), podem ser vistos como componentes de entrada. Pelo aspecto do preço, a Intelbras naturalmente tem o objetivo de comprar ao menor preço, com prazo de pagamento mais flexível e maior previsibilidade de alteração de preço possível, o que é desrespeitado muitas vezes pelo fornecedor chinês. Pelo aspecto das entregas, os problemas podem ser de descumprimento do tempo de produção e entrega acordado, ou descumprimento do padrão de qualidade acordado. Pelo lado do fornecedor chinês, a lucratividade da venda e as garantias em termos de pagamento e colocação de pedidos são os principais objetivos.

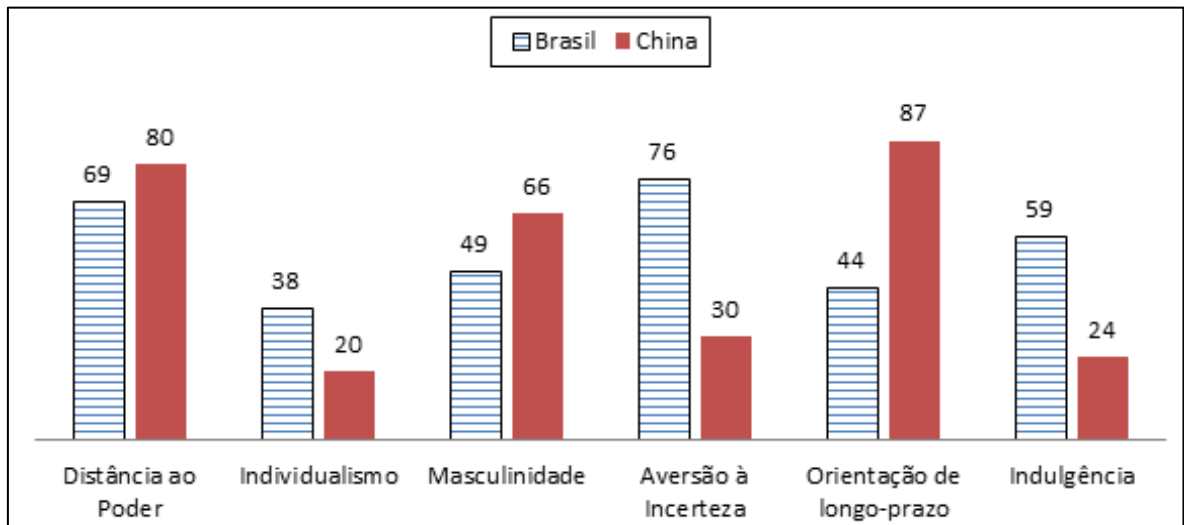
Apesar destes conflitos, ambos se beneficiam de uma boa relação longínqua. Ou seja, a possibilidade latente de uma quebra das relações comerciais, sob pena de prejuízos financeiros ao negócio, é em si uma forma de poder levada em consideração no cálculo da

negociação, o que sinaliza a abordagem de resolução de conflitos pelo poder, de Ury (1988). Sendo influenciador ou motivador de um processo de negociação, parece adequado, a partir das definições de Martinelli (2002), alocá-lo como componente de entrada.

A inserção do *Supply Agreement* como elemento de entrada, no Jogo 3, acrescenta mais uma abordagem de resolução de disputas. Definido o foro aplicável, as partes se sujeitam às cláusulas pelo princípio *pacta sunt servanda*, tomando o contrato como a lei dentro desta relação. Em caso de conflito, o foro aplicável ou câmara de arbitragem podem definir quem está certo, o que antes era impossível de acontecer, pelo MoU não ser vinculante. As respostas à Pergunta 6 pelo entrevistado A e pela entrevistada B vão ao encontro destas afirmações.

Tendo como instrumento analítico o modelo sistêmico de processo de negociação de Martinelli (2002), informado pelas contribuições de teoria dos jogos acerca da dinâmica de retroalimentação das entradas e saídas na repetição deste processo, é possível identificar no processo de compras da Intelbras com seus fornecedores chineses, representado pelo Jogo 1, os componentes de entrada dos aspectos da cultura, tal como apresentados por Salacuse (1998) e Hofstede (1980) e dos elementos de confiança, apresentados por Hoffman (2002) e Bellia (2002), associados à perspectiva de reputação, tal qual apresentada por Olsen (2006) e a perspectiva de barganha futura, apresentada por Iklé (1968).

Entender como as culturas lidam com as questões relacionadas a contrato é o que denota a importância central de analisar a cultura para compreender o objeto desta pesquisa. Utilizar-se-á, a fim de identificar o perfil cultural de negociação dos brasileiros e chineses, os resultados da pesquisa sobre as dimensões culturais, por Geert Hofstede. Isto é importante para delinear características determinantes nas negociações entre os principais atores desta pesquisa: a Intelbras e os seus parceiros chineses. Como visto na Figura 11, o Brasil e a China possuem semelhanças e diferenças nas suas culturas de negociação.

Figura 11 - Dimensões Culturais de Hofstede

Fonte: Geert Hofstede Institute

Na dimensão da distância ao poder, tanto o Brasil (69 pontos) como a China (80 pontos) são considerados países com alta aceitação de estruturas hierárquicas de poder, com baixa adesão popular a lutas sociais por igualdade. Este alto grau em ambos indica, também, que os mais poderosos acabam por usufruir de maiores benefícios do que os menos poderosos. As empresas também refletem este alto grau de hierarquia, com as lideranças tomando responsabilidade e benefícios acentuados em relação aos demais. O *Supply Agreement*, sob esta ótica, reforça esta dimensão cultural, estabelecendo obrigações legais no vínculo de negociação entre a Intelbras e o fornecedor chinês, apoiados em um poder de um foro judicial com respaldo estatal ou foro de arbitragem internacional.

A importância das estruturas familiares e da coesão dos grupos no Brasil (38 pontos) e o senso de coletividade e comunidade no projeto nacional na China (20 pontos) conferem aos dois um baixo grau na dimensão do individualismo. Sendo assim, é importante nas negociações de ambos os países a criação de laços duradouros de confiança, para que seja gerado um senso de coletividade.

A cultura chinesa é orientada por sucesso. O sacrifício da vida pessoal e do lazer é comum entre os chineses. Isto é atestado no seu alto grau de masculinidade (66 pontos). A mão-de-obra abundante, portanto economicamente competitiva, na China acentua a mentalidade de que o trabalho e o sucesso são mais importantes do que o tempo de lazer. O Brasil (49 pontos) é intermediário nesse quesito, com um povo que valoriza os resultados do trabalho, mas que é apaixonado por atividades de lazer e é condescendente com o eventual ócio.

A primeira diferença acentuada entre as duas culturas de negociação, porém, é atestada no grau de aversão à incerteza. O Brasil (76 pontos), assim como os demais países da América Latina, é orientado por uma forte necessidade de regras e leis, que são criadas e complementadas a um ritmo notável. O alto grau de burocracia também denuncia a aversão à incerteza brasileira, com necessidade sempre de mecanismos legais para o amparo caso se desrespeite o que é acordado. A China (30 pontos) tende a ser flexível e aceitar ambiguidades em prol do seu senso de pragmatismo. Aqui está também o primeiro ponto de inflexão claro na mudança contratual para o *Supply Agreement*: os instrumentos não vinculantes, como o MoU, reforçam este caráter de ambiguidade nas negociações, permitindo certo grau de flexibilidade, o que corrobora para as ações pragmáticas de mudanças tecnológicas em relação aos itens e produtos exportados para a Intelbras. Para o Brasil, como possui uma cultura avessa à incerteza, o *Supply Agreement* vem para suprir essa necessidade por regras e leis nas relações com as empresas chinesas para garantir seus interesses.

Na dimensão de orientação de longo prazo, o Brasil (44 pontos) é intermediário, com ações pragmáticas e planejamento moderado, enquanto a China (87 pontos) demonstra imenso pragmatismo e pensamento parcimonioso. Os chineses investem muito em educação em áreas que julgam importantes para o desenvolvimento nacional no longo-prazo e também são orientados a poupar e fazer investimentos com retornos futuros. Isto pode demonstrar que a totalidade do contrato será considerada dentro de uma mentalidade de planejamento de longo prazo.

A dimensão cultural da indulgência também é diferente para os brasileiros (59 pontos) e chineses (24 pontos). O sentimento brasileiro em relação aos prazeres da vida é algo marcante. Sociedades com alto grau na dimensão de indulgência tendem a ter uma atitude positiva e otimista. O tempo de lazer é muito importante, sendo essencial que seja despendido tempo e dinheiro nestas atividades. Já a China é historicamente orientada por constrangimentos sociais em relação a liberdades individuais. O tempo de lazer, como visto no grau de masculinidade, não é tão importante como o sacrifício pelo sucesso no trabalho.

Analisando pela perspectiva dos níveis culturais de Salacuse (1999), a cultura pode ser compreendida nos fatores de padrão de comportamento, atitudes, regras e valores. Considerando que dentro de uma relação contratual vinculante, o contrato é a lei (*pacta sunt servanda*), temos uma alteração no nível das normas, afetando a dinâmica cultural. Mesmo não reportando diretamente a ele nas negociações, a simples consideração de que o *Supply*

Agreement existe (no Jogo 3) e pode ser acionado sob efeito da lei, altera a dinâmica do processo de negociação das partes. Não obstante, o sistema jurídico que orienta tanto a lei brasileira como a chinesa é a Civil Law, com um vasto código de leis detalhadas e, tradicionalmente, não adere à prática de contratos longos com afinco. A adoção do *Supply Agreement* parece ser, nesta perspectiva, um desafio tanto para a Intelbras como para seus fornecedores chineses.

Vista a questão cultural, é importante analisar outra particularidade importante do processo de negociação internacional. A já citada importância que se dá à longevidade da relação por ambas as partes sinaliza que os jogos desenvolvidos por Axelrod(1984), com vistas a sua perspectiva evolutiva da cooperação na repetição de interações entre as partes, e Iklé (1968) aponta para uma construção de cooperação. Só com os documentos logísticos e com o MoU, esta relação de cooperação se dava em bases de confiança mútua.

Com o *Supply Agreement*, a contribuição de Bellia (2002) sobre o caráter positivo dos contratos nas relações de confiança, emanado do reforço que o instrumento contratual vinculante exerce sobre a confiabilidade das promessas que este propõe, aliado com a percepção do entrevistado B na resposta da Pergunta Quatro e a percepção dos entrevistado A e C na Pergunta 1, apontam para um fortalecimento do aspecto da confiança nas negociações advindo da mudança contratual, na medida em que as promessas de ambas as partes passam a ser mais críveis, considerando que o descumprimento destas prescreve penalidades.

Em uma negociação comercial de fornecimento internacional, o modelo exposto por Martinelli (2002) em relação à retroalimentação dos outputs e inputs de um processo de negociação parecem especialmente relevantes, a partir dos dados apresentados, pois em uma relação de fornecedor – comprador é pressuposto o esforço para a continuidade do negócio entre as duas partes. O cálculo de uma estratégia de negociação passa a ser não somente o resultado ótimo daquela negociação em si, mas sim a construção de um relacionamento, que envolve expectativas de cooperação e confiança.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa propôs analisar os efeitos da mudança de instrumentos contratuais da Intelbras S/A no processo de negociação com fornecedores chineses. Para tal foram traçados os objetivos de oferecer um panorama acerca do pensamento acadêmico sobre negociação e sobre contratos comerciais internacionais; oferecer um panorama geral sobre as relações entre o Brasil e China e analisar o processo de negociação da Intelbras com seus fornecedores chineses à luz das mudanças contratuais.

Utilizando-se de uma literatura acadêmica das áreas de administração, direito e relações internacionais, o objetivo de oferecer um panorama geral acerca do pensamento acadêmico sobre negociação e sobre contratos internacionais foi satisfeito, gerando um instrumento analítico composto pelo modelo sistêmico do processo de negociação de Martinelli, somado aos elementos e abordagens da negociação, destacando principalmente, os aspectos da cultura e confiança e o panorama geral dos contratos comerciais internacionais, situados na estrutura jurídica internacional.

O segundo capítulo utilizou-se quase em sua totalidade de um estudo exploratório descritivo apoiado na literatura de relações internacionais para oferecer um histórico das relações sino-brasileiras nas perspectivas político-diplomática e econômica. A revisão dos dados sobre o comércio aproximou o estudo da negociação comercial internacional, junto ao escopo dos contratos comerciais internacionais do objeto de análise. Verificou-se que o Brasil possui uma história de aproximação crescente com a China de maneira estratégica, sobretudo a partir da década de 1990, com projetos econômicos convergentes e grande volume de comércio entre si. O Brasil exporta principalmente commodities primárias, como minério de ferro e soja, enquanto importa componentes eletrônicos, produtos químicos, têxteis e peças automotivas.

O terceiro capítulo tratou de analisar os efeitos da mudança contratual da Intelbras no seu processo de negociação com seus fornecedores chineses. Primeiramente foi caracterizada a empresa como sendo de base tecnológica e referência nacional nos mercados em que atua (telefonia, segurança, redes, controle de acesso e energia). Em seguida, foi caracterizado o processo de compras da Intelbras com seus fornecedores chineses, esboçando o organograma da área de suprimentos, explicando o processo de compras, com suas ferramentas e particularidades, finalizando por descrever os instrumentos contratuais que consolidam as negociações do processo de compras (tanto MP como OEM). Logo após, foi apresentado o

contrato comercial internacional, o *Supply Agreement*, que consolida todos os aspectos de compras, em um documento robusto e com validade jurídica, com definição de foro aplicável e abarcando diversas cláusulas punitivas. Por último, foi feita a análise dos efeitos desta mudança à luz dos instrumentos analíticos obtidos no primeiro capítulo e das percepções advindas de três entrevistas semiestruturadas com colaboradores da Intelbras, sendo dois destes compradores brasileiros (um de matéria prima e outro de OEM) e um chinês (procurement na China). Os resultados obtidos são: foi percebido o preenchimento de uma lacuna antes presente nas abordagens de negociação da Intelbras com seus fornecedores chineses: a abordagem de Direitos; a percepção de que a mudança contratual pode fortalecer as relações de confiança entre a Intelbras e os seus fornecedores chineses; a percepção negativa de que os chineses não são afeitos dos contratos internacionais, sobretudo com a conjuntura econômica atual, que incentiva as empresas a focalizarem o mercado interno.

Ainda há espaço para uma consolidação dos resultados ao longo do tempo, considerando que este processo de mudança contratual é muito recente e ainda não gerou muitos frutos. Outrossim, os estudos sobre as relações de causalidade entre contratos e negociações no setor privado evidenciam uma lacuna a ser preenchida pela academia.

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 1

Perfil do entrevistado A:

O entrevistado A é brasileiro, comprador pleno, atuando na área de suprimentos na compra de matéria prima. Já foi enviado pela Intelbras à China diversas vezes, somando uma experiência de mais de seis meses no país asiático, onde realizou trabalhos voltados principalmente à aproximação do relacionamento com os fornecedores de sua carteira de itens.

PERGUNTA UM - Como você avalia o relacionamento da Intelbras com seus fornecedores chineses hoje em termos de confiança?

Resposta: Vejo que o relacionamento entre a Intelbras e seus fornecedores chineses tem melhorado ao longo. Alguns fatores colaboram para essa melhora. Posso citar as novas ferramentas de trabalho, que ajudam na comunicação e transparência com os nossos parceiros, os contratos comerciais internacionais, a regulação de especificações e os sistemas integrados. Isso tudo ajuda o fornecedor a ter confiança na nossa empresa e a entender que somos uma boa empresa com a qual pode se desenvolver uma parceria sólida.

PERGUNTA DOIS - Como a cultura chinesa influencia o relacionamento entre a Intelbras e seus fornecedores chineses?

Resposta: Os chineses são muito corretos em tudo que eles fazem. Os valores intrínsecos à ética do trabalho (bussines) é manifestada em todas as suas relações. Eles gostam que a outra parte também tenha o mesmo padrão de comportamento. Quanto mais estreitos e recíprocos são os laços de confiança, melhor será o relacionamento entre as empresas.

PERGUNTA TRÊS - Como a cultura brasileira influencia o relacionamento entre a Intelbras e seus fornecedores chineses?

Resposta: É preciso ter cuidado, pois a cultura brasileira, em geral, é orientada pelo “jeitinho brasileiro”, de “deixar rolar”, “fazer como dá”, sem muita ética de trabalho. Estas percepções sobre nosso comportamento também vem dos chineses. Já a cultura chinesa, como falei anteriormente, possui uma ética de trabalho exemplar. Então, precisamos entender a forma de trabalho dos chineses e nos adaptar a ela da melhor maneira possível.

PERGUNTA QUATRO - Como as empresas chinesas, em geral, se comportam em relação a contratos internacionais?

Resposta: Esse é um ponto interessante, pois as empresas chinesas não “gostam” de serem amarradas em contratos. Elas preferem que seja estabelecido um acordo entre as partes, definindo o que, quando e como deve ocorrer. Quando se deparam com longos contratos, com cláusulas gigantes, ficam de imediato desconfiados e assustados, mas, acabam aceitando tendo em vista a circunstância dos negócios. Mas, por experiência própria, não gostam.

PERGUNTA CINCO - Quais cláusulas do Supply Agreement da Intelbras são mais sensíveis, podendo gerar conflito com os fornecedores chineses?

Resposta: Sem dúvida: preço e devolução de material. Preço é sempre um ponto de inflexão, eles querendo puxar pra cima e nós para baixo. Esses são pontos que sempre geram discussão. A devolução de material é sensível também, considerando o tempo de trânsito e toda a produção do material, eles evitam ao máximo estes tipos de cláusula.

PERGUNTA SEIS – Como você acredita que o Supply Agreement afeta o processo de negociação?

Resposta: Cada fornecedor tem a sua especificidade, mas, sem dúvidas, temos casos em que este contrato dificulta a negociação, considerando cláusulas de custo, redução de preço, qualidade e devolução de material. Há um grande esforço para negociar estes contratos, visto a sua complexidade, é difícil concordar com todas as cláusulas em questão, Por outro lado, isso (o contrato) pode nos ajudar: em casos que os fornecedores não são tão confiáveis, o contrato pode ajudar a “amarrar” o fornecedor.

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 2

Perfil da entrevistada B:

A entrevistada B é brasileira, compradora pleno, atuando na área de suprimentos na compra de produtos OEM. Já foi enviada pela Intelbras à China diversas vezes, somando uma experiência de mais de nove meses no país asiático, onde realizou trabalhos de sourcing e estreitamento de laços com fornecedores correntes de sua carteira de produtos.

PERGUNTA UM - Como você avalia o relacionamento da Intelbras com seus fornecedores chineses hoje em termos de confiança?

Resposta: Depende muito do ramo do negócio. Quando se trata de produtos com mais valor agregado e tecnologia, normalmente o relacionamento é mais respeitoso (onde cumprimos eventuais compromissos de contrato) e envolve mais dinheiro. Para fornecedores mais informais, com o negócio menor e com produtos de baixa complexidade e valor agregado, o relacionamento é normalmente mais tumultuado, com mais promessas do que compromissos (de ambas as partes). Muitas vezes estes relacionamentos com estas empresas menores levam a negociação a patamares extremos, ao ponto de ter que ameaçar a utilização das cláusulas contratuais punitivas.

PERGUNTA DOIS - Como a cultura chinesa influencia o relacionamento entre a Intelbras e seus fornecedores chineses?

Resposta: Imensuravelmente. A cultura pode ser uma barreira ou uma ponte em um relacionamento de negócios. Por exemplo, antes de qualquer rodada é muito importante fazer uma “sala” com o fornecedor e tomar o chá que ele oferece, durante o almoço é importante experimentar as iguarias que eles oferecem com tanto carinho. Fazer desfeita ou se recusar nesses momentos pode fazer com que o fornecedor não crie vínculos nem empatia pelo negociador, influenciando diretamente na tomada de decisão; é padrão usarmos a tática do *fishing*, buscando algo em comum com a pessoa para criar o mencionado vínculo.

PERGUNTA TRÊS - Como a cultura brasileira influencia o relacionamento entre a Intelbras e seus fornecedores chineses?

Resposta: Influencia na mesma proporção que a chinesa, podendo ser também uma barreira ou uma ponte. Temos em comum a alegria e entusiasmo, facilitando a criação dos vínculos sólidos e duradouros. Já o nosso famoso “jeitinho brasileiro” pode ser muito

negativo se descoberto pelo chinês, que por muitas vezes pode ser considerado ingênuo aos olhos do brasileiro.

PERGUNTA QUATRO - Como as empresas chinesas, em geral, se comportam em relação a contratos internacionais?

Resposta: Só grandes empresas se importam com contratos. Por se tratar de um país comunista que não dá muitas informações sobre leis, direitos e deveres, eles não tratam o contrato como algo indispensável em uma negociação. Por isso também o plágio, a pirataria e o uso indevido de marca acontecem lá com muita frequência e facilidade.

PERGUNTA CINCO - Quais cláusulas do Supply Agreement da Intelbras são mais sensíveis, podendo gerar conflito com os fornecedores chineses?

Resposta: Principalmente as multas por rescisão (independente do motivo) e o tempo de atendimento em problemas epidêmicos. Com os produtos já em campo, o serviço é a grande dificuldade do chinês e também a grande chave para se conquistar mais clientes. Empresas que oferecem a solução completa de fornecimento, aliado ao suporte técnico e pós vendas se destacarão aos olhos da Intelbras e do mercado.

PERGUNTA SEIS – Como você acredita que o Supply Agreement afeta o processo de negociação?

Resposta: Afeta significativamente no que diz respeito a direitos e deveres em grandes negócios, (a entrevistada cita empresas com grande volume de negócio), que são fornecedores que podem arcar com eventuais rescisões contratuais. Já quando falamos de fornecedores menores como (a entrevistada cita empresas com volume de negócio menor), o contrato até serve como garantia, mas dificilmente será acionado no caso de algum problema, visto que o fornecedor não teria como arcar com os custos de multa ou pagamento de custos processuais de uma ação no exterior. De qualquer forma, a garantia de que estamos seguros se necessário é válida em ambas situações.

APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA 3

Perfil do entrevistado C:

O entrevistado C é chinês, fala também português, é Procurement na China, prestando suporte a equipe de compras MP, realizando trabalhos de sourcing e estreitamento de laços com fornecedores correntes de todas as carteiras de produtos.

PERGUNTA UM - Como você avalia o relacionamento da Intelbras com seus fornecedores chineses hoje em termos de confiança?

Resposta: A Intelbras, como empresa dominante no mercado brasileiro, com excelente qualidade de produtos e tecnologia é um ponto de referência com visibilidade crescente no mercado chinês. A conduta da empresa, sempre transparente e honrosa com seus compromissos com fornecedores chineses, faz do relacionamento de confiança mais estreito com seus fornecedores, alguns com mais de 20 anos de relacionamento. O fator de ter colaboradores chineses também é muito importante, pois facilita a comunicação com entre a Intelbras e os fornecedores chineses. Deve-se observar isto com muito cuidado, pois todo o pensamento cultural e linguístico é muito diferente entre a China e o Brasil. Sendo chinês, imprimo confiança quando passo as informações do Brasil usando a lógica chinesa.

PERGUNTA DOIS - Como a cultura chinesa influencia o relacionamento entre a Intelbras e seus fornecedores chineses?

Resposta: Nossa sociedade está se desenvolvendo em ritmo acelerado. A China é muito grande, as diferenças culturais entre as regiões podem ser bem grandes. As cidades da região litorânea são bem desenvolvidas, algumas até mais do que cidades europeias ou americanas. A abertura chinesa também significou para nós a entrada de várias culturas, a China não é mais tão diferente do resto do mundo. A tendência mundial de acelerar todos os processos de comunicação é bem intensa na cultura chinesa, fazendo com que isto seja um fator muito importante para as relações com o Brasil, conseqüentemente com a Intelbras.

PERGUNTA TRÊS - Como a cultura brasileira influencia o relacionamento entre a Intelbras e seus fornecedores chineses?

Resposta: Estive só por um mês no Brasil. Durante este um mês estive praticamente só em ambientes da Intelbras. A cultura que eu conheço do Brasil é a cultura que conheço de vocês (Intelbras). Acredito que é muito semelhante a cultura europeia, o que influencia nas

relações econômicas. A cultura brasileira presta muita atenção, na minha opinião, na qualidade de vida. O Brasil sempre passa a percepção, também de que as coisas se desenvolvem de forma muito devagar no país, o que passa insegurança no relacionamento com os fornecedores chineses. Precisamos de uma conexão bem forte com o fornecedor aqui, com muita comunicação.

PERGUNTA QUATRO - Como as empresas chinesas, em geral, se comportam em relação a contratos internacionais?

Resposta: Até cinco anos atrás (2013), percebia que a tendência na China era voltada a exportação, internet sales e outros negócios internacionais, voltados para melhora da qualidade dos seus produtos. Com a aproximação dos EUA e de países da Europa, os contratos eram bem-vindos. De 2015 para cá, principalmente, percebi uma forte tendência de focalização no mercado interno por parte das empresas chinesas, voltando a atenção para o grande mercado interno. A China, que era somente a fábrica do mundo, focalizada na exportação, agora vive um redirecionamento para o mercado interno, se fechando também na questão de contratos internacionais.

PERGUNTA CINCO - Quais cláusulas do Supply Agreement da Intelbras são mais sensíveis, podendo gerar conflito com os fornecedores chineses?

Resposta: Eu senti, nas negociações, alguns mais sensíveis na questão do preço. O governo chinês está agora reforçando e aplicando leis de controle ambiental e direitos humanos, o que fará certamente com que os preços subam. Este é um ponto de atenção neste contrato, visto que os Chineses vão estar bem atentos aos seus custos subindo. Alguns podem até ameaçar de largar os negócios com a Intelbras.

PERGUNTA SEIS – Como você acredita que o Supply Agreement afeta o processo de negociação?

Resposta: De maneira geral, a mudança de cenário na China faz com que o momento da negociação destes contratos seja sensível. Ao mesmo tempo que é importante assegurar os interesses em meio a este ambiente turbulento na China, é necessária muita cautela na condução das negociações envolvendo a assinatura de contratos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACUFF, F. L. **How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World**. New York: American Management Association, p. 21, 1993.
- ANDRADE, Carlos Cesar Barromeu de. et al. **Gestão de contratos internacionais**. São Paulo: Editora FGV, 2015
- AXELROD, Robert. **The evolution of cooperation**. Nova York: Basic Books, 1984. Introdução.
- BECARD, Danielly Silva Ramos. O que esperar das relações Brasil-China? **Rev. Sociol. Polit.**, Curitiba, v. 19, supl.1, p. 31-11, Novembro, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010444782011000400004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24 abr. 2018.
- BELLIA, Anthony J., **Promises, Trust, and Contract Law**. Notre Dame: Scholarly Works Notre Dame Law School. 2002. Disponível em: <http://scholarship.law.nd.edu/law_faculty_scholarship/855> Acesso em: 20 de maio de 2018
- BRASIL. **Código civil**: Art.421, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/110406.htm>. Acesso em 27 maio 2018.
- CASELLA, P.B. **Negociação e Formação de Contratos Internacionais**: em direito francês e inglês. São Paulo: Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 1990.
- CASTELLI, Thais, **Gestão de Contratos Internacionais**. São Paulo: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- CENDÃO, Fábio. **Memorando de Entendimento**: O que é e Quando Usar. 2017. Disponível em: <<http://parceirolegal.fcmlaw.com.br/contratos/memorando-de-entendimento/>>. Acesso em: 20 maio 2018.
- COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro, Record, 1982.
- CRISTOFARO, Angela Lima Rocha. **Os efeitos jurídicos do memorando de entendimento no Brasil**. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3701, 19 ago. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/25097>>. Acesso em: 25 maio 2018.

DICK, Patrícia Paloschi. **A parceria estratégica entre Brasil e China: A contribuição da política externa brasileira (1995-2005)**. 2006. 213 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Relações Internacionais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/8089>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

DOLAN, J. P. **Negocie como os profissionais: o guia básico da negociação eficaz**. Tradução Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GEERT HOFSTEDE INSIGHTS (Holanda). **Compare Countries**. 2018. Disponível em: <<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

HarvardX for Allston: From Trust to Promise to Contract with Charles Fried. Harvard Ed Portal. **Youtube**. 29 jan. 2016. 1h09min33s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=b65wcqqAdc8>>. Acesso em 15 mai. 2018.

HOFFMAN, A. **A Conceptualization of Trust in International Relations**. European Journal of International Relations, Londres: SAGE Publications, 2002

IKLE, Fred Charles. Negotiation. In: SILLS, David L. (Ed.). **International encyclopedia of the social sciences**. Nova York: MacMillan, 1968. V. 11, p. 117-120.

JUNQUEIRA, L.A.C. **Negociação, tecnologia e comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1991.

LEWICKI, R.J.; SAUNDERS, D.M.; BARRY, B. **Negotiation: Reading, Exercises, and cases**, Nova Iorque: McGraw-Hill, v.6, 2010.

LI, Mingde. As relações sino-brasileiras: passado, presente e futuro. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL, 1., 2001, Brasília. **O Brasil e a Ásia no Século XXI: Ao Encontro de Novos Horizontes**. Brasília: Ipri, 2003. p. 69-84. Disponível em: <http://funag.gov.br/loja/download/187-Brasil_e_a_asia_no_seculo_XXI_O.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2018.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MATOS, F. G. **Negociação gerencial**: aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

MOUZAS, S. **Negotiating Umbrella Agreements** Negotiation Journal, p.280, 2006

NIU, Haibin. Emerging global partnership: Brazil and China. **Rev. bras.polít.int.**, Brasília, v. 53, n. spe, p. 183-192, Dezembro, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003473292010000300011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22. Apr 2018.

OKUMUS, F. **A Framework to Implement Strategies in Organizations**, Negotiation Journal, p.879, 2003.

OLSEN, M. **How Firms Overcome Weak International Contract Enforcement**: Repeated Interaction, Collective Punishment and Trade Finance. IESE Business School 2016.

PANOSSO, Carlos Alfredo. **Negociação Comercial Internacional**: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Cap. 3. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2835/000282023.pdf?sequence=1>> Acesso em: 25 abr. 2018.

PECEQUILO, Cristina Soreanu. **Introdução às relações internacionais**: temas, atores e visões: temas, atores e visões. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

PELLEGRINI, Marcelo Palma. **NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL COM A CHINA SOB REGIME DE ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURER (OEM): ESTUDO DE CASO DA INTELBRAS S/A**. Monografia (Graduação). Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

PAZ, Anderson Barbosa; SATUR, Roberto. **A Importância das Negociações Internacionais no Processo de Celebração de Contratos Internacionais**. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 2, p. 19 – 31, nov. 2013.

RANJAN, P.; YOUNG LEE, J. **Contract Enforcement and International Trade**. Wiley Economics and Politics Journal, Hoboken, 2007.

SALACUSE, J.W. **Intercultural Negotiation in International Business** (1999) in LEWICKI, R.J.; SAUNDERS, D.M.; BARRY, B. **Negotiation: Reading, Exercises, and cases**, Nova Iorque: McGraw-Hill, v.6, 2010.

SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce (Org.). **Negotiation: Readings, Exercises and Cases**. 6. ed. Nova Iorque: McGraw-hill, 2010. Cap. 2. p. 139-144.

SILVA, Joselisa da Rosa da. **ANÁLISE DESCRITIVA DO PROCESSO DE COMPRAS DA EMPRESA INTELBRAS S/A**. Monografia (Graduação), Curso de Administração, Faculdade Municipal da Palhoça, 2016.

SHAPIRO, Daniel L.. **Untapped Power: Emotions in Negotiation**. In: LEWICKI, RJ; SAUNDERS, D.M.; BARRY, B. **Negotiation: Reading, Exercises, and cases**, Nova Iorque: McGraw-Hill, v.6, 2010.

STEELE, P.; MURPHY, J. **It's a Deal – A Practical Negotiation Handbook**. Londres: McGraw e Hill. 1989

URY, W.L.; BRETT, J.M.; GOLDBERG, S.B. **Three Approaches to Resolving Disputes: Interests, Rights, and Power**. p.03-19. 1988. In: LEWICKI, R.J.; SAUNDERS, D.M.; BARRY, B. **Negotiation: Reading, Exercises, and cases**, Nova Iorque: McGraw-Hill, v.6, 2010.

WEIL, Kurt Ernst. COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v.24, n.2, p.51-52, June 1984. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901984000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 abr. 2018.