FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração Pública

ALTERNATIVAS PARA A SUPERAÇÃO DE OBSTÁCULOS RELATIVOS À CRIAÇÃO DE VALOR, AUMENTO DA COMPETITIVIDADE E ACORDOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS NA NEGOCIAÇÃO COMERCIAL DO BRASIL COM A CHINA: CASO DA SOJA

POR

LUIZA ANDRADE DE CAMARET

DISSERTAÇÃO DE FINAL DE CURSO

PROFESSOR-ORIENTADOR: YANN DUZERT, DR.

RIO DE JANEIRO

ABRIL DE 2005

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo amor, paciência e compreensão nos momentos em que eu não pude estar tão presente como eu gostaria, em suas vidas.

À Rafael Uzeda, que com amor, paciência e persistência me ajudaram atingir este objetivo e me orgulhar da trajetória.

À todos os colegas de turma pois todos demonstraram solidariedade e contagiante determinação.

Aos meus amigos pessoais Camila Aymar, Bruna Nolasco, Elisa Baldas, Letícia Zuardi, Renata Rogar, Tatiane Ferreira e Tomaz Adour que foram capazes de compreender e perdoar minha ausência.

Ao professor Dr Yann Duzert pela oportunidade de lidar com tema tão fascinante.

RESUMO

China e Brasil têm potencialidades em termos comerciais e parcerias estratégicas são vistas com bons olhos de ambos os lados, mas a fim de garantir a longevidade e estabilidade desta relação os países devem superar barreiras no intuito de obter ganhos mútuos.

O objetivo deste trabalho era determinar como se pode superar obstáculos relativos à criação de valor, aumento da competitividade e acordos comerciais internacionais na negociação comercial do Brasil com a China especificamente no caso da soja. O principal executivo de uma das maiores *trading-companies* internacionais foi contactado e relatou alguns dos seus problemas quando da venda da soja brasileira aos seus clientes chineses. Problemas como a quebra de contratos legalmente amparados, pressão do público demandante, precariedade da infra-estrutura brasileira no escoamento da produção, diferenças culturais, falta de confiança, assimetria de poder foram relatados e serão analisados no trabalho ora proposto. A perspectiva utilizada refere-se aos elementos, processos e formas da negociação entre os dois gigantes continentais.

ABSTRACT

China and Brazil have got commercial potentials and strategic partnerships are desired from both sides, but in order to guarantee long term, stable relationship these countries must overcome barriers and obtain mutual gains.

The objective of this study was to determine how one can overcome obstacles related to value creation, enhance of competitiveness and international deals in terms of Brazil-China commercial negotiation specifically for soy beans. The CEO of one of the biggest and most important international *trading-companies* has been contacted and mentioned problems faced by his company in terms of brazillian soy beans sale to chinese clients. Problems such as: the break up of legally based contracts, demanding public pressure, insufficient infra-structure in Brazil for production dispatching, cultural differences, lack of trust, power asymmetry were related and has been analyzed on this study. The perspective used on this study refers to elements, processes and forms of negotiation between these two continental giants.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO 8

2. METODOLOGIA 14

2.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA DE CAMPO 14
2.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS 15
2.3 COLETA DOS DADOS 15
2.4 TRATAMENTO DOS DADOS 16

3. DIAGNÓSTICO DO CASO DO COMÉRCIO BILATERAL BRASIL-CHINA 18

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ASPECTOS CULTURAIS DA CHINA 18
3.2 A CHINA DO SÉCULO XXI 24
3.3 CASO BRASIL E CHINA 32
3.3.1 Evolução do Contexto Político Econômico Bilateral. 32
3.4 SOJA 36
3.4.1 Histórico de Expansão no Brasil 36
3.4.2 Produção e Consumo 38
3.5 DIAGNÓSTICO DOS PROBLEMAS 43

4. PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO 67

4.1 SISTEMAS COMPLEXOS 67
4.1.1 Sistema Autopoiético 70
4.2 PROCESSOS DE BARGANHA 76
4.3 NEGOCIAÇÃO POR PRINCÍPIOS 80
4.3.1 Preparação 83
4.3.2 Criação e Distribuição de Valor 91
4.3.3 Execução 93
4.4 FORMAS E RESULTADOS DE NEGOCIAÇÕES 96
4.5 FORMAS DE NEGOCIAÇÃO 100
4.6 COALIZÕES E CONFLITOS 104
4.6.1 Teoria dos Jogos 105

5. RECOMENDAÇÕES PARA O CONTEXTO BRASIL CHINA 112

5.1 COOPERAÇÃO 112
5.1.1 Abordagem de Ganhos Mútuos 113
5.1.2 Coopetição 115
5.2 GESTÃO DE CONVERSAS DIFÍCEIS 122
5.2.1 Conciliação 123
5.3 GESTÃO DE PÚBLICO DEMANDANTE 124
5.3.1 O diálogo entre os Stakeholders 128
5.3.2 Conversas Informais Paralelas 132
5.3.3 O Papel da Mídia 133

5.4 PRINCÍPIOS PARA ULTRAPASSAR IMPASSES (BARREIRAS) NAS NEGOCIAÇÕES 134
5.5 INDICADORES PARA A RELEVÂNCIA DE NEGOCIAÇÕES 137
5.5.1 Otimização Econômica 138
5.5.2 Justiça e Eqüidade 140
5.5.3 Ética 145
5.5.4 Satisfação 147
5.5.5 Busca Conjunta de Dados 149
5.5.6 Emoções 150
5.5.7 Risco 151
5.5.8 Avaliação de Impacto Sustentável 158
5.5.9 Produtividade na Negociação 162
5.5.10 Auto Controle 163
6. CONCLUSÃO 166
7. BIBLIOGRAFIA 172
8. ANEXOS 181
8.1 MATERIAL DOCUMENTAL 181
8.1.1 Carta-Resposta ao Episódio do Bloqueio Chinês à soja. 181
8.1.2 Entrevistas 187

Índice de Tabelas

Tabela 1: Intercâmbio comercial comparação entre Brasil e China 9
Tabela 2: Intercâmbio comercial Brasil-China 10
Tabela 3: Importações Chinesas 2004 11
Tabela 4: Evolução das Reservas Cambiais em Moeda Estrangeira 2000 - 2004 27
Tabela 5: Índices de Preços ao Consumidor 2004 27
Tabela 6: Índice de Preços ao Consumidor 1999 - 2003 28
Tabela 7: Participação Norte-Americana no Comércio - média percentual 42
Tabela 8: Custos de Manutenção das Estradas 52
Tabela 9: Comparativo dos Custos de Transporte (Óleo Diesel) 53
Tabela 10: Elementos da Negociação 81
Tabela 11: Estágios do processo de negociação integrativa 83
Tabela 12: Análise de Interesses 90
Tabela 13: Possíveis resultados de uma disputa 97
Tabela 14: Formas de Negociação 101
Tabela 15: Matriz de *Payoffs* do Jogo Brasil e China 109
Tabela 16: Matriz de *Payoffs* do Jogo Brasil e China – Análise Dinâmica 109

Tabela 17: Matriz de *Payoffs* do Jogo Brasil e China 110
Tabela 18: Indicadores da Negociação 137
Tabela 19: Estrutura de Sustentabilidade 160

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Gastos como Percentual do PIB 2003 25
Gráfico 2: Exportações Líquidas de Produtos e Serviços como Percentual do Produto Interno Bruto 1991-2003 (%) 26
Gráfico 3: Desemprego China 1979-2003 (%) 28
Gráfico 4: ZOPA – Negociação Distributiva 86
Gráfico 5: ZOPA – Negociação por Princípios 86
Gráfico 6: Possíveis resultados de uma disputa (representação gráfica) 98

Índice de Figuras

Figura 1: Matriz de Negociações Complexas 12
Figura 2: Mapeamento das Partes 46
Figura 3: Metas na Negociação 58
Figura 4: Atitudes no Processo de Negociação 59
Figura 5: Estilos Pessoais 59
Figura 6: Estilo de Comunicação 60
Figura 7: Sensibilidade ao Tempo 61
Figura 8: Emocionalismo 61
Figura 9: Forma de Acordo 61
Figura 10: Processo de Construção de Acordos 62
Figura 11: Negociação Organizada em Equipe 62
Figura 12: Gosto pelo Risco 63
Figura 13: Esquematização dos atores na negociação da Soja Brasileira na China 78
Figura 14: Rede de Valores de Brandenburger e Nalebuff (1996) relativa aos produtores de Soja brasileiros 118

1. INTRODUÇÃO

O notável crescimento econômico apresentado pela China nos últimos 25 anos, com taxa média de 9%[1] ao ano suscita interesse de empresários, políticos, estudiosos em todo o mundo. O PIB – Produto interno bruto do país cresceu 9,5% no consolidado de 2004 chegando a US$ 1,6 trilhão. A China é hoje a sexta maior economia do mundo, com um PIB per capita de US$ 1.200.[2] O feito chinês é particularmente interessante, dadas algumas particularidades daquele país. A China continua a adotar de forma eficaz o sistema político socialista cujo fracasso foi extremo em diversos países mundo a fora. Além disto, o gigante continental deve alimentar seus 1,3 bilhão de habitantes, ou 22% da população mundial, subdivididos em 53 etnias, culturas e línguas diferentes, com apenas 7% da superfície cultivável. A mesma desproporção ocorre para recursos hídricos e minerais. Este desafio natural causou, ao longo dos anos, centenas de milhares de mortes. A fim de solucionar seus problemas, o país adota desde 1978 um sistema híbrido denominado pelos próprios chineses como economia socialista de mercado. Neste sistema, a centralização governamental organiza e controla a economia, no intuito de promover o desenvolvimento econômico garantindo qualidade de vida para todas as camadas da população.

O crescimento chinês baseia-se numa estratégia de união da mão-de-obra barata, disciplinada e engajada no ideário de construção de uma nação forte, com uma infra-estrutura apropriada, e abrangente política industrial de exportação pautada na desvalorização forçada de sua moeda, o *yuan*. Com este modelo, o país transformou-se em uma das maiores potências mundiais. O desempenho chinês levou-o a ganhar espaço em mercados exigentes, como o americano e europeu, com produtos de baixo preço e também baixa qualidade. De forma que, apesar da China ser a locomotiva para o crescimento econômico mundial, a fatia de mercado abocanhada por seus produtos incomoda exportadores de todo o mundo. De forma que em 2004, o fluxo da balança comercial chinesa já ultrapassava US$1 trilhão conforme demonstrado na tabela abaixo.

[1] Fonte: www.stats.gov.cn
[2] Fonte: www.cebc.org.br

Tabela 1: Intercâmbio comercial comparação entre Brasil e China

	Brasil (Valor US$ bilhão)	China (Valor US$ bilhão)
Total Exportado (2004)	96,475	593,36
Total Importado (2004)	62,781	561,38
Saldo Comercial (2004)	33,693	31,98

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior – SECEX e Administração Geral de Alfândegas da China em www.cebc.org.br

No entanto, o caminho trilhado pelos chineses não está isento de percalços. A China é uma economia com várias velocidades. No campo, técnicas arcaicas de trabalho e extrema pobreza pressionam seus habitantes a buscar oportunidades na efervescência das cidades, levando a grande pressão social. Por outro lado, não existe uniformidade quanto ao novo rumo da economia e política - no oeste chinês a tradição maoísta persiste e a aproximação com o ocidente não é vista com bons olhos. Outro importante problema diz respeito aos direitos humanos. O modelo de centralização e forte hierarquia adotado pelo Estado chinês convive com aspectos que vão de encontro ao respeito dos direitos humanos como a utilização de trabalho infantil e escravo. Com a entrada do país na Organização Mundial do Comércio – OMC em dezembro de 2001, a pressão política sobre a China por parte das demais nações impeliu, dentre outras ações, o país a criar mais de 2800 centros de ajuda legal, uma conquista sem precedentes. Por fim, no que tange a conservação do meio-ambiente, o crescimento industrial levou a China a agredir severamente os indicadores ambientais daquele país.

No caso do relacionamento bilateral entre Brasil e China, entre os anos de 1999 e 2003 as exportações brasileiras para a China cresceram onze vezes mais rápido do que o total das

exportações brasileiras, fazendo a participação chinesa na pauta brasileira subir de 1,4% para 6,2% do total. Desta forma, a China tornou-se o terceiro maior parceiro comercial do Brasil na virada do século XXI. Em termos das importações, a trajetória também tem sido impressionante, com as compras originárias da China crescendo cerca de 150% no mesmo período, enquanto as importações totais do Brasil acumularam queda de 1,9%.

Tabela 2: Intercâmbio comercial Brasil-China

	Exportações US$ (Bilhões)	Importações US$ (Bilhões)
1995	1203	1041
1996	1191	1132
1997	1088	1166
1998	904	1033
1999	676	865
2000	1085	1222
2001	1092	1328
2002	2520	1554
2003	4532	2147
2004	5439	3709

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior – SECEX em www.cebc.org.br

A soja detém papel preponderante no intercâmbio entre os países. Em 2002, o país exportou aproximadamente 15,6 milhões de toneladas de soja em grão, 12, 5 milhões de farelo de soja e 1,7 milhão de óleo bruto, sendo que a China comprou 585.553 mil/ton. Em 2004 conforme a tabela abaixo descreve, a China importou mais de 20 milhões de toneladas de soja em grão do mundo dos quais 27,8% provenientes do Brasil. O segredo da competitividade brasileira está na produtividade da cultura. Enquanto a área plantada cresceu 18 % na década de 90, o rendimento médio da cultura saltou de 1740 kg/ha para 2395 hg/ha, no mesmo período. Por outro lado, a restrição chinesa à produção e o forte consumo do grão transformam esta nação asiática em demandante líquida do mesmo.

Tabela 3: Importações Chinesas 2004

	Do mundo (milhões de toneladas)	Do Brasil (milhões de toneladas)	Do Brasil (%)
Minério de Ferro	210	52,69	25
Petróleo	122	0,93	0,8
Produtos Siderúrgicos	29,3	1,11	3,8
Soja em Grão	20,23	5,67	27,8
Óleo Vegetal	6,76	0,88	13

Fonte: Secretaria de Comércio Exterior – SECEX em www.cebc.org.br

A soja é uma cultura de origem asiática e, por ser um grão de várias utilidades, configura-se como uma das principais *commodities* mundiais sendo seu preço determinado pela negociação nas principais bolsas de mercado internacionais. Sua demanda mundial de consumo superior a 180 milhões de toneladas é suprida por países como os Estados Unidos, que respondem por 78 milhões de toneladas, e o Brasil, segundo maior produtor de soja que, na safra de 2003, produziu cerca de 50 milhões de toneladas[3].

O crescimento da produção e o aumento da capacidade competitiva da soja brasileira sempre estiveram associados aos avanços científicos e a disponibilidade de tecnologias ao setor produtivo. De forma que hoje, pesquisadores apontam grande incapacidade dos Estados Unidos em competir com a produção brasileira. Segundo pesquisa da EMBRAPA-Soja, a soja deve conquistar cerca de 50 milhões de hectares de área plantada a mais nas próximas décadas no Brasil. O país produz, tanto soja orgânica livre de fungicidas e agrotóxicos, quanto transgênica, desde 1997, quando passou a desenvolver pesquisas a respeito da variável geneticamente modificada através de uma parceria público-privado.

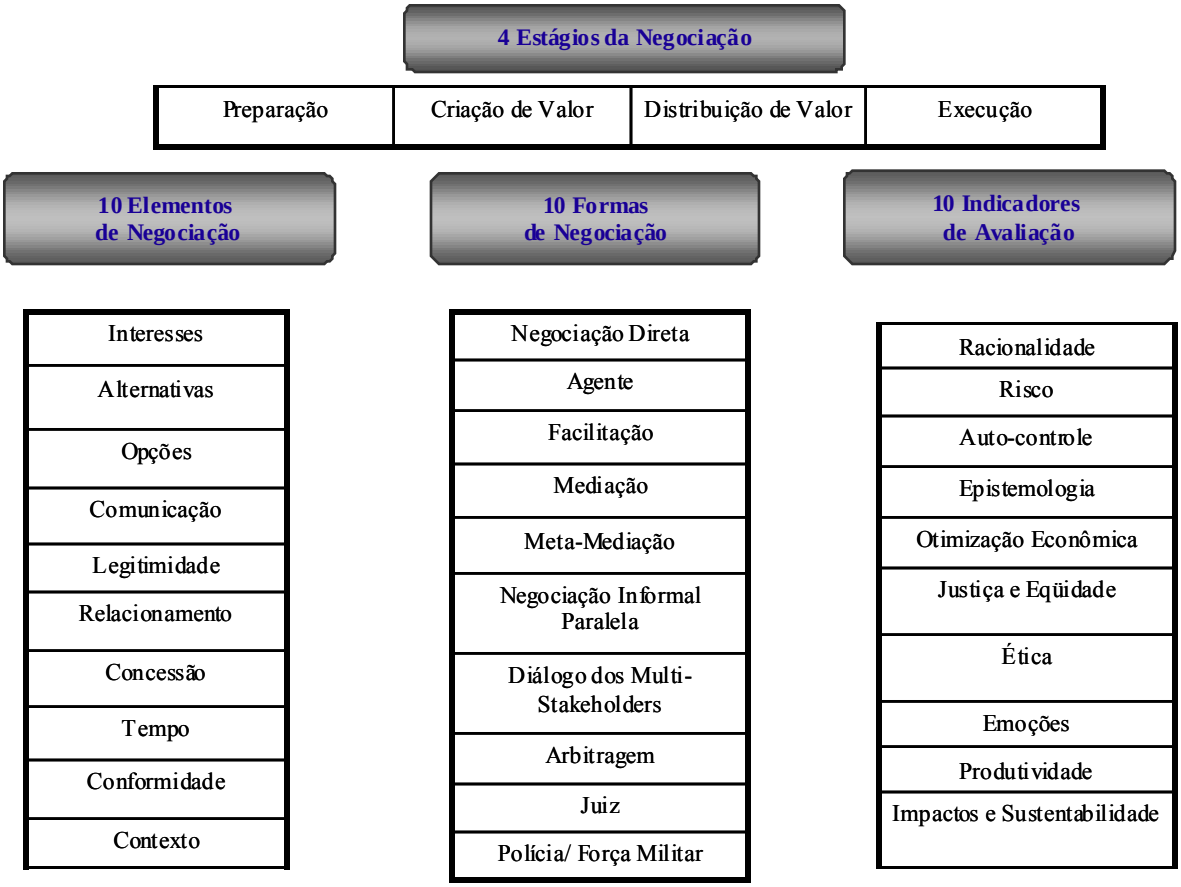
Em termos comerciais, o produto é sofisticado ao ponto de estar, em sua quase totalidade, nas mãos de grandes *trading-companies* mundiais. Estas empresas nem sempre são produtoras, apenas unindo os dois lados da cadeia: compradores e produtores. Sua

[3] Segundo o IBGE- Insituto Brasileiro de Geografia e Estatística (http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/lspa01200505.shtm) a produção na safra de 2004 foi de 49.221.619 toneladas, de 51.482.344 toneladas em 2003, de 42.020.445 toneladas em 2002 e de 37.683.083 toneladas em 2001.

existência deve-se à grande peculiaridade no plantio, colheita e venda da mercadoria. A soja necessita de forte controle da produção e de vultosos recursos para o seu processamento e para suas operações comerciais. Desta forma, apenas instituições solidamente estruturadas que acabem por minimizar os riscos de operações de compra e venda perduram neste mercado.

Com processos históricos tão distintos Brasil e China são separados não só pela distância física como pela diferença cultural, o que os torna ao mesmo tempo complementares e competidores no comércio internacional. Esta dicotomia é inerente a relações complexas como a dos dois países. Desta forma, o estudo ora apresentado tem por objetivo analisar e recomendar perspectivas para a transformação do relacionamento comercial dos dois gigantes continentais, em uma relação de longo-prazo que priorize os ganhos mútuos. O processo de negociação da soja brasileira com clientes chineses será analisado sob a perspectiva identificada na figura abaixo.

Figura 1: Matriz de Negociações Complexas



Fonte: Yann Duzert – FGV 2004

Neste esquema, apresentam-se os quatro estágios de uma negociação, os elementos de uma negociação e as possíveis formas de negociar. Além disto, faz-se necessário avaliar os resultados com indicadores precisos e adequados.

O estudo aqui apresentado subdividir-se-á em mais quatro seções. No capítulo dois será exposta a metodologia que norteou a confecção deste estudo. No terceiro capítulo será efetuado um diagnóstico do processo histórico chinês, da evolução histórica do relacionamento entre Brasil e China, da produção de soja no Brasil e dos problemas na negociação do grão entre os dois países. Já no quarto capítulo, será iniciada uma apresentação aprofundada da abordagem escolhida para análise do caso. Ou seja, o referencial teórico de processos de negociação será trazido à tona. O quinto capítulo centra-se na descrição e análise para que se possa fazer recomendações para os problemas. Por fim, no último capítulo, concluir-se-á o trabalho diagnosticando os principais pontos nele levantados.

2. METODOLOGIA

Dada a natureza do tema, a necessidade de esforços no campo teórico é proeminente. O embasamento teórico respalda os fatos empíricos e transforma o estudo num trabalho consistente.

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara[4] (2000), a pesquisa será classificada em relação aos seguintes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o estudo é considerado tanto explicativo como aplicado. Explicativo por ter em vista o objetivo de tornar inteligível, como os exportadores de soja brasileira podem superar as barreiras e os entraves relativos à negociação comercial de soja com seus clientes chineses. Além disto, o estudo em questão pode ser considerado aplicado, pois tem a finalidade de resolver um problema concreto, de motivação prática, e não apenas da curiosidade intelectual do pesquisador.

Quanto aos meios, foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental. Esta opção deve-se ao fato de que as informações foram obtidas na literatura e em documentos emitidos pelos órgãos pesquisados referente à negociação comercial, a produção e ao comércio de soja além de informações referentes ao mercado chinês. Por outro lado, muitos destes documentos não estavam disponíveis ao público, portanto a pesquisa pode também ser considerada documental.

2.1 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA DE CAMPO

O universo da pesquisa de campo será composto pela empresa escolhida para análise: uma empresa de um grupo internacional. Tendo em vista a possível indisponibilidade dos agentes nacionais a entrevistas, optou-se pela amostragem não probabilística por acessibilidade. E dada a solicitação de alguns entrevistados suas identidades mantiveram-se em segredo.

[4] (VERGARA, S. **Projetos de pesquisa em administração**. Editora Atlas. 2000.)

2.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos envolvidos na pesquisa foram: negociadores envolvidos no processo a serem entendidos por: CEO-*chief executive officer* da trading company no Brasil e chefe do processo de negociação do setor de soja com a China; principal executiva de uma entidade de classe que representa interesses de diversos segmentos e atua tanto no âmbito brasileiro como chinês; o Sr Charles Tang presidente da câmara de comercia Brasil-China.

A *trading-company* em questão tem escritórios comerciais, tanto no Brasil (em São Paulo) como na China (em Beijing e Shangai), e atua no mercado de *commodities* chinês não só com a soja, mas também no mercado de: algodão, lã, trigo e milho. Esta empresa, de distinta tradição internacional, completará já atua no Brasil há várias décadas e diversifica seus negócios em vários segmentos agrícolas. Sua atuação na cadeia produtiva da soja é forte ela é uma das maiores processadoras no Brasil e mantém-se, ano após ano, como uma das maiores comerciantes mundiais de grãos e óleos. Sua tradição nos negócios e forte estrutura no transporte logística lhes dão grandes vantagens nas atividades comerciais.

2.3 COLETA DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em material relacionado à negociação comercial, à produção e ao comércio de soja além de informações referentes ao mercado chinês, artigos e *surveys* acadêmicos, artigos na empresa e seminários[5]. A pesquisa documental foi feita através de documentos solicitados aos sujeitos deste estudo.

[5] MERCOSUR Chair of Science PO.
- Working Group on EU Mercosur Negotiations. January 23rd, 2003 3º Cluster Group-Agriculture and Agribusiness-Washington DC.
- Working Group on EU Mercosur Negotiations. September 25th, 2003 Fast tracking on the EU-Mercosur Negotiations. Report on the conclusions of the Working Group´s 2003 Research Program.

As entrevistas foram focalizadas e os entrevistados tiveram liberdade para se expressar sobre o assunto e entrar em detalhes, buscando-se, dessa forma, compreender a experiência adquirida pelo entrevistado. Não se pode deixar de mencionar que o foco de interesse temático foi sempre respeitado, fazendo com que as questões citadas nos objetivos intermediários fossem respondidas. Antes de todas as entrevistas foi explicitado ao entrevistado o motivo e a relevância da pesquisa e a importância de sua participação para o resultado desta. Além disso, pretende-se deixar claro o caráter confidencial das entrevistas. É importante frisar que essas foram realizadas pessoalmente ou por telefone, com o devido cuidado na comparação dos dados obtidos por esses dois tipos diferentes de entrevistas.

2.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Em função da natureza do problema, os dados foram tratados segundo a abordagem da matriz de negociações complexas, por ser este o mais indicado para lidar com entrevistas como estas aqui obtidas. A abordagem da pesquisa vem de um pós doutorado do professor Yann Duzert no MIT Harvard Public Disputes Program com as técnicas de negociações complexas no ramo da OMC. Com relação ao estudo, este apresenta características subjetivas, que dizem respeito à maneira como os diferentes agentes percebem as barreiras e entraves no processo de negociação. Isto é percebido pelos relatos das pessoas e pela postura interpretativa que será utilizada para buscar o sentido existente no relato das pessoas, conferindo, mais uma vez, a adequação do método ao tratamento dos dados.

2.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A metodologia escolhida para este estudo apresenta algumas dificuldades e limitações. Elas são citadas a seguir:

- ✓ Quanto à abrangência da pesquisa, tem-se que seria inviável, tanto em relação ao tempo quanto aos custos, a realização de uma pesquisa que englobasse todos agentes envolvidos no processo comercial entre Brasil e China.

- ✓ Outra limitação do estudo é a seleção do produto: soja. Apesar do papel preponderante no comércio entre estes países, outros produtos configuram-se promissoramente no comércio entre os países.
- ✓ É importante considerar também, o fator limitador que diz respeito ao tratamento de dados pelo método fenomenológico. Por tratar de um método subjetivo, é necessário o abandono, pelo pesquisador, das suas crenças e posições pessoais que possam modificar o objeto.

3. DIAGNÓSTICO DO CASO DO COMÉRCIO BILATERAL BRASIL-CHINA

Para uma análise do comércio bilateral Brasil-China, quatro pontos serão apresentados: evolução histórica, aspectos culturais, o comércio entre Brasil e China, e, por fim, o caso específico da soja.

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E ASPECTOS CULTURAIS DA CHINA

A compreensão dos aspectos cultural, econômico e político, tanto numa dinâmica histórica quanto no contexto atual, são importantes para a descrição e análise de questões estruturalmente fundamentais do caso do comércio bilateral Brasil-China. Para que uma análise aprofundada seja efetiva, é preciso contextualizar o sistema no processo histórico-cultural no qual ele se insere[6]. No caso específico do relacionamento entre Brasil e China, aspectos culturais estão fortemente arraigados e, portanto, não podem ser menosprezados[7].

[6] Vygotsky por exemplo, afirma que as características tipicamente humanas não estão presentes desde o nascimento do individuo, nem são mero resultado das pressões do meio externo. Elas resultam da interação dialética do homem e seu meio sócio-cultural. Ao mesmo tempo em que o ser humano transforma o meio para atender às suas necessidades básicas, transforma-se a si mesmo. Em outras palavras, enquanto o homem modifica o ambiente através de seu próprio comportamento, essa mesma modificação vai influenciar seu comportamento no futuro. A conclusão que se tem é de que, para Vygotsky, o desenvolvimento do sujeito humano se dá a partir das constantes interações com o meio social em que vive, já que as formas psicológicas mais sofisticadas emergem da vida social. Assim o desenvolvimento do psiquismo humano é sempre mediado pelo outro (outras pessoas do grupo cultural), que indica, delimita e atribui significados à realidade. Por intermédio dessas imediações os membros imaturos da sociedade vão pouco a pouco se apropriando dos modos de funcionamento psicológico, do comportamento e da cultura, enfim, do patrimônio da história da humanidade e de seu grupo cultural. Quando internalizados, estes processos começam a ocorrer sem a intermediação de outras pessoas. Desse modo, a atividade que antes precisava ser mediada passa a constituir-se um processo voluntário e independente. (VYGOTSKY, Lev. **A Formação Social da Mente**. Editora Martins Fontes, 1984) [33]" Desde os primeiros dias do desenvolvimento da criança, suas atividades adquirem um comportamento próprio num sistema de comportamento social e, sendo dirigidas a objetos definidos, são retratadas através do prisma da criança. O caminho do objeto até a criança e desta até objeto passa através de outra pessoa. Essa estrutura humana complexa é o produto de um processo de desenvolvimento profundamente enraizado nas ligações entre história individual e história social"

[7] (GRAHAM, John L. & LAM, Mark, N. **Negociação à Chinesa**. Harvard Business Review. 2003.) [66]"A incapacidade do americano de entender o contexto mais amplo da cultura e dos valores chineses, um problema que com demasiada freqüência deixa o negociador ocidental aturdido e aflito. Esse desafio do entendimento mútuo é enorme, já que as abordagens americana e chinesa muitas vezes parecem incompatíveis. É comum o negociador americano julgar o chinês ineficiente, indireto e até desonesto. Já o

O eixo oriente-ocidente estabelece limites e discordâncias importantes para a compreensão e o estabelecimento de uma relação comercial[8].

A chamada Guerra Fria instituiu-se de forma bastante peculiar[9]. Logo após o término da segunda guerra mundial, ela criou sobre o mundo o sentimento de que a qualquer momento um conflito sem precedentes poderia devastar a humanidade[10]. Baseada em vertentes diametralmente opostas, a guerra ideológica entre comunismo e capitalismo dividiu o mundo em duas grandes áreas de influência. A rivalidade de tal sistema e o medo separou famílias, dividiu países, e impediu o comércio. Na era das bombas atômicas e do inigualável avanço tecnológico, a constante ameaça de guerra nuclear entre os EUA – Estados Unidos da América e a URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas fazia com que o medo da destruição mútua fosse crível.

O regime socialista, instituído em 1949 por Mao Tse Tung na China, transformou este país de proporções continentais num importante aliado do projeto comunista[11]. Mas o comunismo chinês diferenciou-se, desde o início, daquele estabelecido nos demais países socialistas. Com a maior população do planeta subdividida em 53 etnias, culturas e língua diferentes, a China detém 7′% da área agricultúrável do planeta e deve alimentar a maior população do mundo[12]. O regime adotado na China não pode ser encarado como uma subvariedade do comunismo soviético, e menos ainda como uma parte de seu sistema de satélites. Com raras exceções, quase todos os países que viviam sob a sombra soviética

---

chinês acha o americano agressivo, impessoal e melindroso. Tudo isso tem raízes culturais profundas. Contudo, quem souber navegar nesse mar de diferenças pode desenvolver relações produtivas, satisfatórias e rentáveis para ambos os lados."

[8] De acordo com (BAZERMAN, Max e NEALE Margareth **Negotiating Rationally**. New York: The Free Press, 1993) [38] "numa negociação, se cada lado compreende e pode explicar o seu ponto de vista para o outro, isso aumenta as possibilidades de se alcançar um acordo."

[9] Segundo Hobbes (1651) "a guerra consiste não só da batalha, ou no ato de lutar; mas num período de tempo em que a vontade de disputar pela batalha, é suficientemente conhecida." Capítulo 13.

[10] Mesmo que, em termos objetivos, não fosse verdadeiro já que segundo Hobsbawn (1994) "apesar da retórica apocalíptica de ambos os lados, mas, sobretudo do lado americano, os governos das duas superpotências aceitaram a distribuição global de forças no fim da Segunda guerra mundial, que equivalia a um equilíbrio de forças desigual mas não contestado em sua essência."

[11] Onde, segundo o Manifesto Comunista deve o êxito só pode ser alcançado com um rompimento forçado de todas as relações sociais existentes. Que as classes dirigentes tremam diante da Revolução Comunista. Os proletários nada têm a perder, a não ser seus grilhões. Eles têm um mundo a ganhar.

[12] O que seria uma incongruência segundo a perspectiva de Malthus de que o crescimento populacional e a quantidade de terras constante, levaria à queda da quantidade de comida disponível per capita.

consideravam-se atrasados e marginalizados no contexto comunista. O mesmo não se dava na China: ali estava algo em torno de 20% da população do planeta que vivia sob uma unidade política por mais de dois mil anos. Sua civilização via-se como um modelo para os demais países sem qualquer senso de inferioridade. Muito pelo contrário, a superioridade cultural e intelectual do sistema da China clássica permaneceu como o equivalente ásio-oriental da herança greco-latina. O comunismo chinês tinha, portanto, um importante cunho social de forma que a motivação para a revolução foi a imensa pobreza da maioria da população do país.[13]. Segundo Hobsbawn (1994), "para a maioria dos chineses, tratava-se de uma revolução que era basicamente uma restauração de ordem; de paz; de bem-estar; de um sistema de governo cujos funcionários públicos se viam apelando para precedentes da dinastia T´ang; da grandeza de um excelso império e civilização"[14]. O que denota o grande senso de força presente na unidade cultural e política num país tão marcado pela variedade étnica, subdivisão geográfica, relativa escassez territorial, vastidão populacional, e, em algumas regiões, extrema pobreza.

Mas as duas décadas seguintes à revolução foram marcadas por cataclismas criados pelo próprio Mao Tse Tung. No campo teórico, Mao não apresentava o aprofundamento nos estudos no sistema. O líder chinês preocupou-se em adequar alguns pontos de contato do marxismo-leninismo que mais se encaixavam à sua visão e usou-os como embasamento teórico para justificá-los. Mao acreditava na versão marxista-leninista de que somente através da força haveria a ruptura capitalista, discordando, desde a década de 1930, da visão stalinista da forma de conduta da revolução comunista na China. De modo que, em fins da década de 1950, a China implanta um modelo próprio de desenvolvimento ignorando conselhos dos diversos estrategistas soviéticos ali presentes. O chamado "Grande Salto Avante" seria a visão maoísta do regime marxista diametralmente divergente do proposto por Moscou. Segundo Hobsbawn (1994), "a ultra-rápida coletivização da agricultura; o "Grande Salto Avante" da indústria em 1958, seguido pela grande fome 1959-61" levou a

[13] (HOBSBAWN, Eric. **A Era dos Extremos.** Editora Companhia das Letras, 1994) [449] "Com 90% população formada por camponeses que sobreviviam com menos de 0,08 quilo de chá por ano e adquiriam um par de calçados a cada cinco anos, a China constituiu um estado socialista que manteve a ideologia nacional."

[14] (HOBSBAWN, Eric. **A Era dos Extremos.** Editora Companhia das Letras, 1994) [449-450]

desastrosa política de planejamento[15] do desenvolvimento industrial e educacional a resultar em sérias conseqüências econômico-sociais para o país[16].

O aspecto político interno também não deve ser menosprezado. Após a morte de Joseph Stalin em 1953, Mao acreditava ser o líder comunista em senioridade e discordou da política menos belicista e das críticas ao modelo stalinista do novo comandante soviético Nikita Khrushchev. A maior aproximação com o oeste, através de uma estratégia de menor confronto e mais negociação do que aquela conduzida por Stalin, era observada como um distanciamento ainda maior do cerne do Marxismo-Leninismo puro. De forma que, já em 1959, todas as condições estavam formadas para a cisão que ocorreria a seguir.

Os constantes atritos políticos, além da via de desenvolvimento conduzida desde 1949 marcada por rupturas e descontinuidades, tiveram como principal acontecimento, a cisão sino-soviética em 1960[17]. Em 1962, após diversos conflitos públicos entre Moscou e Beijing, eventos internacionais causaram a ruptura final entre a URSS e a China[18]. Entre 1960 e 1965, a guerra de palavras e a intransigência de ambos os lados consolidou esta cisão. Após 1967, a China encontrava-se em estado caótico, enquanto Mao usava a Revolução Cultural como pretexto para remover todos os seus rivais do poder. Isto custou a China o restante do apoio no *mainstream* do movimento comunista internacional. Enquanto a hipótese de um confronto armado na fronteira sino-soviética era evidente, surgiam focos de uma guerra civil dentro na própria China. De forma que, em 1970, Mao já observara que não poderia confrontar EUA e URSS simultaneamente e suprimir a desordem interna. Baseada em sua força político-militar, além de sua unidade cultural e potencialidade

[15] Esta cultura da não integração hierarquizada, centralizada e enrijecida seria criticada pela teoria dos sistemas autopoiéticos de Maturana e Varela. Segundo os dois cientistas chilenos, o sistema em que qualquer organismo vivo faz parte, é ao mesmo tempo produto e produtor do sistema no qual o organismo se insere. Através de um movimento contínuo de ajuste, o organismo se ajusta ao meio e vice-versa, numa modelagem constante de regulagem, os organismos se adequam um ao outro.

[16] (HOBSBAWN, Eric. **A Era dos Extremos.** Editora Companhia das Letras, 1994) [452]

[17] (HARDT, Michael & NEGRI, Antonio. **Empire**. Harvard University Press. 2001) [76]" Modernity itself is defined by crisis, a crisis that is born of the uninterrupted conflict between the immanent, constructive, creative forces and the transcendent power aimed at restoring order. This conflict is the key to the concept of modernity, but it was effectively dominated and held in check."

[18] Mao criticava Khrushchev por ter recuado na crise dos mísseis cubanos, ao mesmo tempo em que os soviéticos apoiavam a India em uma guerra com a China e, em junho de 1963, ambos os lados formalizaram suas divergências ideológicas em dois comunicados públicos.

econômica, a China, ainda comunista, aproximou-se do país símbolo do capitalismo mundial, os Estados Unidos da América.

O apoio de um país de tamanho poderio político-militar no contexto socialista foi de grande interesse aos americanos[19] o que os levou a abandonar suas posições e aproximar-se dos seus até então inimigos[20]. Neste momento, iniciou-se uma era no relacionamento dos dois países em que o aspecto político passaria a ser superado pelo econômico, de modo que a ótica de mercado passaria a ser levada em conta em detrimento de posicionamentos ideológicos.

Dando prosseguimento à adequação ao novo modelo de relacionamento internacional, a re-inserção do país no Ocidente com a sua entrada na Organização das Nações Unidas – ONU, em 1971, teve importantes repercussões no contexto político - econômico internacional[21]. A forma encontrada para articular o relacionamento entre nações de ideologias tão distintas foi através do respeito pelas escolhas ideológicas e a concentração nos possíveis ganhos mútuos promovidos pelo comércio bilateral entre os países.[22]

A aproximação da China com o símbolo do seu antagonismo foi o primeiro dos vários lances que mudaram a trajetória do desenvolvimento chinês. Quando em 1976 o ciclo comandado pelos idealizadores da revolução chinesa chegava ao fim, o início de uma nova era marcaria a economia chinesa. O novo líder e remanescente do partido comunista

[19] (NIXON, Richard. **Real Peace.** Little Brown, 1983) Conforme descreveria mais tarde o então presidente americano Richard Nixon: [68] "Our relationship with China is a key element of our strategy vis-à-vis the Soviet Union. (...) If we had not undertaken that initiative and China had been forced back into the Soviet orbit, the threat to the West of Soviet communist aggression would be infinitely greater than it is today".

[20] (HARDT, Michael & NEGRI, Antonio. **Empire**. Harvard University Press. 2001) [34] " The imperial machine, however demonstrates that this external standpoint no longer exists. On the contrary, communicative production and construction of imperial legitimation march hand in hand and can no longer be seperated. The machine is self-validating, autopietic- that is, systemic."

[21] Uma delas seria a visita do presidente norte-americano Richard Nixon e seu secretário de Estado Henry Kissinger a Pequim e Shangai em 1972.

[22] (NIXON, Richard. **Real Peace.** Little Brown, 1983) [71]:"(...) When fear is our only incentive to stay together, in effect we leave our fate in the hands of others. A relationship will last only if we have compelling reasons to work together apart from fear of what others do. If our relationship is based on economic cooperation, our fate remains in our hands. If our relationship is to grow, the next ten years, Sino-U.S. economic cooperation can and should become at least as important as our military cooperation."

chinês Deng Xiaoping começou, em dezembro de 1978, a desenvolver uma profunda reforma da economia chinesa. As bases para tal reforma teriam quatro pilares principais: agricultura, indústria, ciência técnica e defesa nacional. Foi a partir da criação de um avançado sistema industrial, que a China estruturou o crescimento e impôs taxas de crescimento que competiam com aquelas dos demais países asiáticos. O aumento da produtividade agrícola, com a substituição das comunas do campo e a criação de Zonas Econômicas Especiais estrategicamente próximas de grandes portos e possíveis áreas de escoamento da produção (como Hong Kong, Macau e Taiwan), levou o país a obter êxito no seu projeto de modernização. O surto de industrialização nas Zonas Econômicas Especiais foi impulsionado pela disputa pelo comércio mundial e acabou por tornar-se num forte atrativo para investimento estrangeiro direto naquele país[23].

Ao invés de se apoiar num modelo bélico-militar de coerção e dominação de mercado o modelo se adeqüa dinamicamente[24] e opta por tirar proveito de suas vantagens competitivas[25]. Desta forma, nos últimos quarenta anos a China passou de ser uma economia autárquica socialista a esboçar notável desenvolvimento de mercado. Numa época marcada pela globalização econômico-financeira, a China atrai a atenção de economistas, políticos e estadistas, por sua impressionante taxa média de 9% de crescimento. Enquanto países como os EUA, a União Européia e o Japão apresentam sinais de depressão ou estagnação, e crescente apelo bélico-militar, a China desponta no contexto internacional com performance econômica estável. Após mais de cinqüenta anos de regime socialista marcadamente fechado a capitais e produtos estrangeiros, a China, que é um país

[23] Uma das conseqüências deste desenvolvimento concentrado nas províncias costeiras (Zonas Econômicas Especiais) foi a multiplicação por 10 da renda per capita. Dando origem a uma poderosa classe média.

[24] O que vai ao encontro da teoria clássica Ricardiana conforme descreve Alain Minc. (MINC, Alain. **Les Prophètes du Bonheur**. Editions Grasset & Frasquelle. 2004) [114] "Ricardo justifie le libre-échange au double niveau macro et micro-economique. Abaissant les prix des dentrées de subsistence, celui-ci pousse à la diminuition du salaire naturel, augmente donc le taux de profit et va de ce fait à l´encontre de la tendence récessive du capitalisme."

[25] Numa economia com traços fortemente marcados pela rigidez política, o capital produtivo mantém-se nacionalizado indo ao encontro do que Minc considera uma « reticência natural » a internacionalizar-se. (MINC, Alain. **Les Prophètes du Bonheur**. Editions Grasset & Frasquelle. 2004) [117]"L´expérience montre que l´insécurité imaginaire ou réelle du capital, lorsqu´il n´est pas sous le contrôle immédiat de son détenteur, et la réticence naturelle de chacun à quitter son pays natal et ses proches et a se placer avec ses habitudes établies, sous l´autorité d´un gouvernement étranger et des lois nouvelles, freinent l´émigration du capital. Ces sentiments je serais désolé de voir s´affaiblir, incitent la plupart des détenteurs de fonds à se contenter d´un taux de profit réduit dans leur propre pays, plutôt que de rechercher pour leur fonds un emploi plus avantageux dans les pays étranger."

de 1,3 bilhões de pessoas e mais de 9,5 quilômetros quadrados de extensão territorial, com diversas dificuldades geográficas e descontinuidades históricas, se apresenta como um importante mercado consumidor em potencial e desperta o interesse de diversos paises do mundo[26].

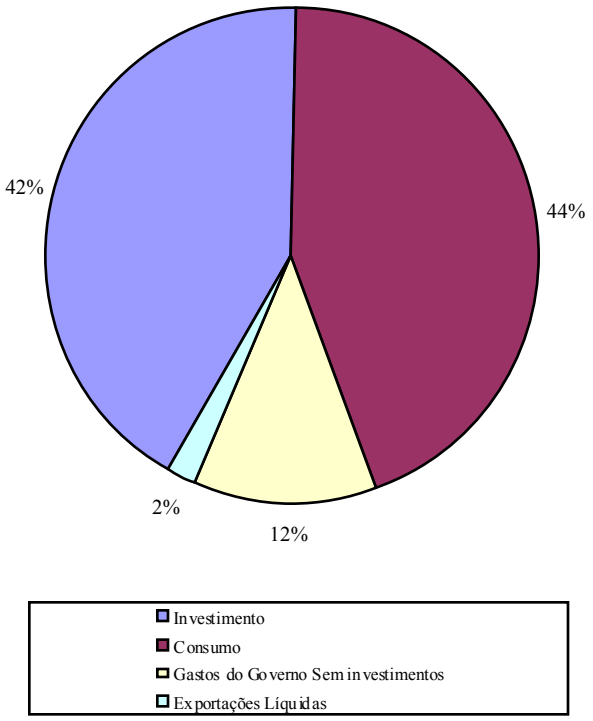
Ou seja, através de profundo ajuste estrutural, novas condições econômicas surgiram e são o suporte para que o ideário comunista permaneça em vigor até hoje. A adequação chinesa a um sistema híbrido, onde aspectos da teoria comunista convivem com aspectos notadamente capitalistas, a tornou, segundo Lardy, (1994) numa anomalia histórica, já que a China é a única nação que entra no século XXI unindo crescimento econômico à centralização político-ideológica[27].

3.2 A CHINA DO SÉCULO XXI

O modelo de crescimento econômico chinês baseia-se em uma política de industrialização de regiões estrategicamente selecionadas. Ainda no sistema político comunista a China optou por seguir um caminho diferente do previsto no socialismo ou capitalismo. Com a maior população do planeta e altos índices de pobreza o baixo custo da mão-de-obra chinesa foi um dos combustíveis para o desenvolvimento das plataformas de exportação do país. Com sua imponente capacidade de produção a China passa ganhar mercados externos através de produtos industrializados de baixo valor agregado e baixa qualidade. O sucesso desta estratégia aliado às altas taxas de investimento possibilita a ampliação do próprio mercado consumidor chinês, até então muito incipiente, além do desenvolvimento de tecnologias que possibilitassem a melhoria na qualidade de seus produtos. O investimento detém importante papel no sucesso desta política industrial conforme demonstra o gráfico abaixo.

[26] " Em 2003 a China consumiu metade do cimento, 31% do carvão, 21% do aço e 70% das máquinas têxteis fabricados em todo o mundo e produziu 35% dos brinquedos, 30% dos aparelhos de ar-condicionado e 19% dos telefones celulares."
[27] (LARDY, Nicholas. **China in the world economy**. Institute for International Economics. 1994) [4].

Gráfico 1: Gastos como Percentual do PIB 2003[28]

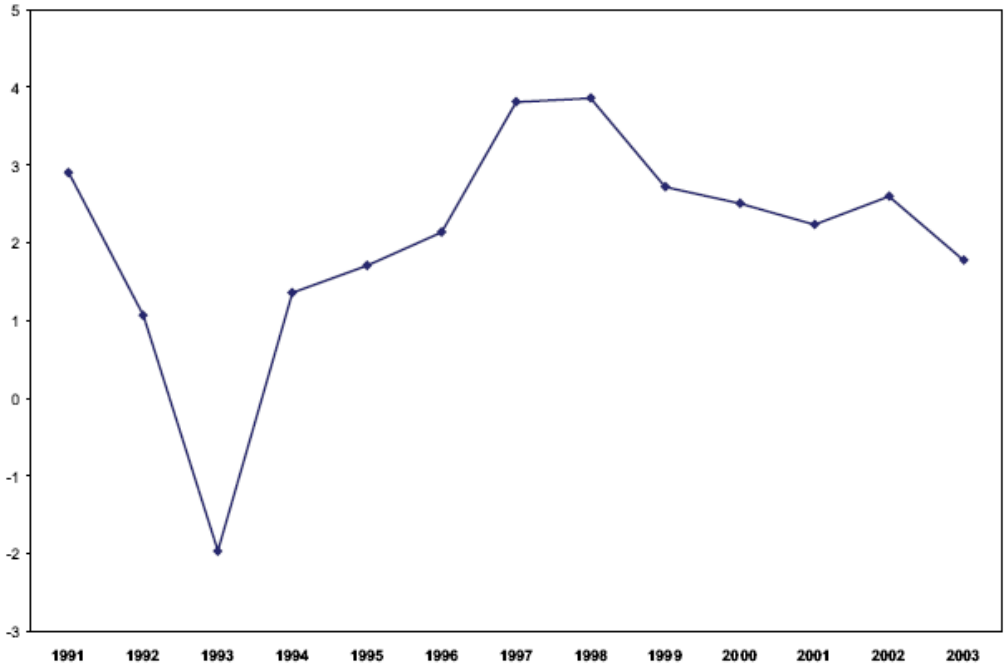


A estratégia de inserção do país no contexto econômico internacional foi instituída a fim de atrair a confiança do investidor internacional. Apesar da alta taxa de poupança interna[29], a estabilidade das políticas públicas foi utilizada a fim de obter a confiança dos investidores internacionais e aumentar a atratividade a capitais estrangeiros. A partir de 1980, a entrada de capital estrangeiro passou a ser permitida e estimulada. No início, isto era feito apenas através de associações com empresas chinesas, mas hoje, a situação caminha em direção à completa abertura.

[28] Fonte: (National Bureau of Statistics. China Statistical Abstract 2004) [65-66] http://www.stats.gov.cn/english/newsandcomingevents/t20041022_402202101.htm (accessado em 29 de outubro de 2004.

[29] O que viabiliza a mais alta taxa de investimento do planeta: 40% do PIB.

Gráfico 2: Exportações Líquidas de Produtos e Serviços como Percentual do Produto Interno Bruto 1991-2003 (%)[30]



Os investimentos de capitais estrangeiros não-especulativos estão no centro do modelo de crescimento chinês[31]. Na verdade, houve uma intensa vontade política a fim de canalizar os investimentos estrangeiros sobre a indústria manufatureira em função de um dado número de prioridades: setores de novas tecnologias (eletrônica e telecomunicações), indústrias de grande demanda de capitais (automobilística) e indústrias exportadoras[32]. De forma que, em 2003, filiais de empresas estrangeiras foram as responsáveis por 50% das exportações chinesas. Outro importante fator diz respeito à carga tributária aplicada a empresas estrangeiras. Enquanto o Brasil chega a aplicar 80 diferentes impostos a empresas estrangeiras, a China aplica apenas 14. Além disto, o país prima ao desonerar folhas de pagamentos, ao ter reduzida burocracia e ao simplificar a tributação.

---

[30] Fonte: (National Bureau of Statistics. China Statistical Abstract 2004) [29] http://www.stats.gov.cn/english/newsandcomingevents/t20041022_402202101.htm (accessado em 29 de outubro de 2004.

[31] De forma que em 2004 30% da produção industrial chinesa é feita através de empresas de capital estrangeiro.

[32] O que vai ao encontro da teoria de vantagens comparativas de Ricardo: exploração de um recurso barato, mão-de-obra neste caso, a fim de ganhar espaço no mercado.

Desta forma, a China do início do século XXI em muito se diferencia daquela de 1978 no início das transformações econômicas. O país é hoje plataforma de exportação para diversas das maiores empresas e conglomerados mundiais garantindo a qualidade e os custos que o mercado requere. A desvalorização forçada do câmbio yuan/dólar no patamar de 8,5 tem sido fundamental para consolidar o papel exportador chinês. De forma que as reservas cambiais do país destacam-se em relação às dos seus vizinhos asiáticos conforme demonstra a tabela abaixo.

Tabela 4: Evolução das Reservas Cambiais em Moeda Estrangeira 2000 - 2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Japão	356	396	462	664	822
China	168	218	295	412	537
Taiwan	111	126	166	207	241
Coréia do Sul	96	102	121	155	195
Cingapura	80	75	82	95	103

Fonte: www.eiu.org

A inflação mostra-se como possível entrave para o crescimento econômico chinês. A elevação dos índices mensais de inflação em 2004 demonstrou sinais de superaquecimento da economia chinesa.

Tabela 5: Índices de Preços ao Consumidor 2004

jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
3,2	2,1	3,0	3,8	4,4	5,0	5,3	5,3	5,2	4,3	2,8	2,4

Fonte: www.cebc.org.br

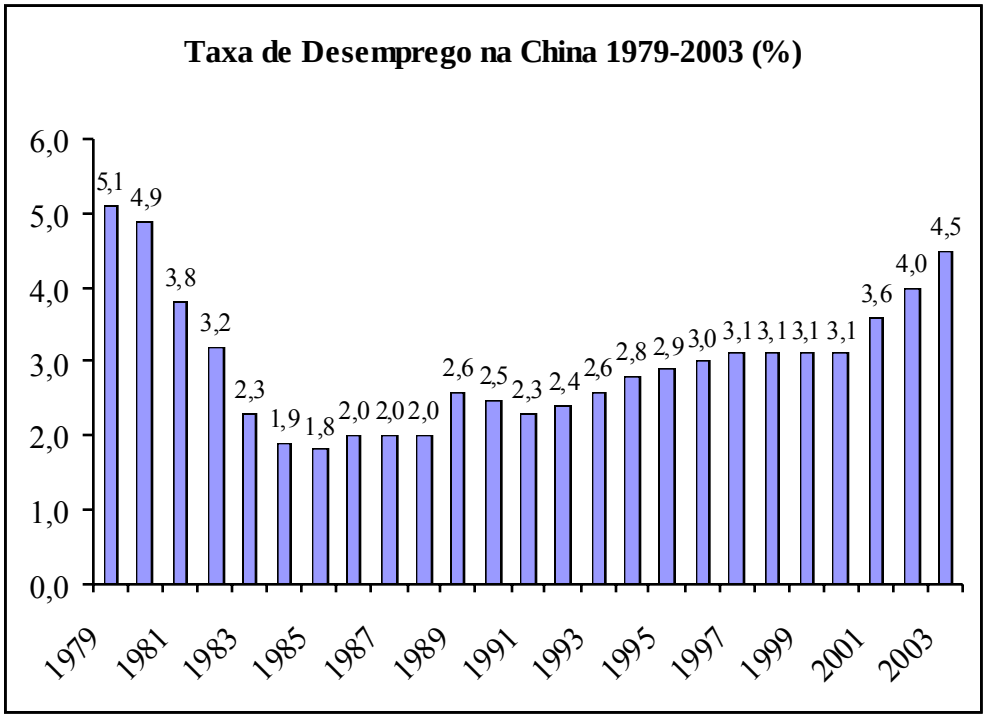
Enquanto no anos anteriores as taxas anuais foram próximas de zero quando não foram negativas, em 2004 a economia chinesa aponta taxas mensais de inflação maiores do que cinco por cento conforme demonstrado na tabela acima.

Tabela 6: Índice de Preços ao Consumidor 1999 - 2003[33]

Ano	% de Variação
1999	-1,5
2000	0,4
2001	0,7
2002	-0,8
2003	1,2

Um instrumento de contenção da inflação muito utilizado é o aumento das taxas de juros para conseqüente desaceleração industrial, mas uma conseqüência nociva a este instrumento é o aumento do desemprego, variável proeminente no caso da economia chinesa conforme demonstra o gráfico abaixo.

Gráfico 3: Desemprego China 1979-2003 (%)[34]



[33] Fonte: www.cebc.org.br
[34] Fonte: www.iif.com

A trajetória do desemprego é crescente e aponta um importante problema para a sustentabilidade do crescimento do país. E a causa seria a existência de grande desigualdade entre as diferentes regiões do país, o que proporciona que, mesmo após este grande crescimento, sua renda *per capita* seja de US$ 1.131 em 2003[35]. A concentração dos investimentos sobre as regiões costeiras[36], promoveu o agravamento das condições econômicas e sociais no campo. Os mais de 800 milhões de chineses que aí vivem, excluídos do modelo de crescimento, pressionam os custos sociais daquele país, de forma que o êxodo rural já pressiona o desemprego nas cidades.

Ou seja, o fato da China ser uma economia de diferentes velocidades onde regiões dinâmicas, de tecnologias modernas coexistem com regiões e setores em crise, impõe forte tensão no eixo campo-cidade. Esta variável é fundamental para a análise da dinâmica do país e pode ser crucial para seu futuro, já que mesmo num sistema marcadamente caracterizado pela falta de liberdade político-ideológica, a pressão social pode causar abalos como os ocorridos após o massacre da Praça da Paz Celestial em 1989[37]. Ou seja, com um processo decisório enrijecido e pouco flexível, a China tem limitações ao ajustar-se ao contexto em que vive, o que dificulta seu processo evolutivo[38].

Outro importante aspecto é a precariedade do sistema financeiro chinês. Ele vem financiando o crescimento chinês de forma bastante duvidosa: o financiamento de empresas públicas. Tais empréstimos são considerados de baixa performance - alto risco – e

---

[35] Fonte: IIF- International Institute of Finance www.iifcom

[36] 90% dos investimentos são designados para tais regiões que respondem por 70% das exportações. Fonte: Banco Mundial.

[37] Naquele incidente a China adotaria um novo começo. De forma que, apesar do pluralismo político ainda ser uma realidade, o econômico, social e cultural já o são. A luta pela alma da China acabou; por isso a China hoje não é o reduto socialista procurado por linhas-duras, mas a economia de mercado defendida por Zhao Ziyang, o líder deposto em 1989.

[38] (HARDT, Michael & NEGRI, Antonio. **Empire**. Harvard University Press. 2001) [14]" The model of imperial authority. The new paradigm is both system and hierarchy, centralized construction of norms and far-reaching production of legitimacy, spread out over world space. It is configured ab initio as dynamic and flexible systemic structure that is articulated horizontally. We conceive the structure in a kind of intellectual shorthand as a hybrid of Niklas Luhmann's system theory and John Rawls's theory of justice. Some call this situation « governance without government » to indicate the structural logic, at times imperceptible but always and increasingly effective, that sweeps all actors within the order of the whole."

equivalem hoje a 20% da carteira de crédito dos quatro maiores bancos chineses. Um rombo em potencial de aproximadamente US$230 bilhões.[39]

A China é um país que está em transição gradual para uma economia de mercado há mais de duas décadas. A evolução chinesa no campo econômico é evidente e voluptuosa, mas o processo como um todo não pode ser observado apenas sob o ponto de vista benigno. Poluição ambiental, proveniente da combustão de carvão, que é energia e fonte de crescimento para o desenvolvimento industrial é danosa à saúde humana, à qualidade do ar e da água, à agricultura e, em última instância, até à própria economia[40]. De forma que, em 1998, foi criada a Administração Pública de Proteção Ambiental (SEPA-State Environmental Protection Administration)[41], um organismo aprovado pelo governo central cujas delegações seriam disseminar o controle e regulamentar as leis de proteção ambiental, coletar dados e prover tecnologias a nível nacional e internacional. No entanto, a China manteve-se como país não signatário do protocolo de Kioto. É o segundo maior emissor de dióxido de carbono na atmosfera, com 12,7% das emissões só sendo ultrapassada pelos Estados Unidos da América[42], isto, apesar da implementação de leis de regulação ambiental há duas décadas. O fato é que a busca e efetiva utilização de fontes de energia mais limpas não são eficazes para conter as conseqüências do crescimento populacional e econômico. Desta forma, um dos grandes desafios para a China é adotar medidas que protejam o meio-ambiente sem conter a opulência do crescimento econômico.

E por fim, não se pode deixar de considerar que se a decolagem da economia chinesa baseia-se na combinação de enormes fontes de mão-de-obra com tecnologia e capitais estrangeiros, a retirada de tais capitais pode ser fatal para a economia. Em outras

[39] É importante notar que das 170.000 empresas estatais existentes em 1978, muitas foram extintas de forma que hoje este setor da economia responde por 30% e não mais 80% do PIB como naquela data. Mas em 1998 o Estado foi obrigado a injetar 200 bilhões de dólares aos quatro grandes bancos chineses. Cinco anos mais tarde, o Estado mais uma vez interveio e injetou 45 bilhões de dólares a fim de re-capitalizar dois dos grandes bancos chineses. Assim sendo, o governo chinês está diante de um dilema: encorajar o crescimento da economia, necessário para a criação de empregos; ou assistir aos bancos, imperativo em face da abertura do mercado aos bancos estrangeiros

[40] De forma que segundo relatório da World Health Organization-WHO em 1998 sete das dez cidades mais poluídas encontram-se na China.

[41] Fonte: http://www.zhb.gov.cn/english/

[42] Fonte: http://www.eia.doe.gov/emeu/cabs/chinaenv.html

palavras, até o momento, grupos estrangeiros têm adotado a postura de reinvestir seus lucros, mas não se sabe o que ocorrerá quando este capital decidir ser repatriado. Os sinais de superaquecimento da economia, no entanto, pressionam a inflação e podem ocasionar alta de juros. A alta de juros diminuiria o investimento, diminuindo a atratividade daquela economia ao capital produtivo, que por sua vez buscaria novas economias para ser investido, o que demonstra a fragilidade deste modelo de crescimento.

Desta forma, os encantamentos da China devem ser observados com cautela de forma geral. Apesar do inigualável crescimento econômico chinês nas últimas décadas, algumas características estruturais ainda apontam certa indefinição quanto ao futuro do crescimento da China e, portanto devem ser analisadas segundo o aspecto do comércio bilateral. A China é o motor econômico mundial, a balança comercial chinesa totaliza mais de um bilhão de dólares de forma que a sustentabilidade do crescimento econômico chinês tem sido tema para estudo de diversos centros mundiais. Mas os sinais de superaquecimento econômico chinês levaram as autoridades econômicas locais a implementarem medidas governamentais para desaquecer a economia. Os juros são uma importante arma para conter a evolução da inflação, mas são muito danosos a uma economia já marcada pela forte pressão social proveniente do desemprego e da má distribuição de renda.

Os maiores compradores dos produtos chineses, os Estados Unidos da América – EUA têm pressionado as autoridades monetárias chinesas para desvalorizar o yuan. Na opinião de analistas americanos, a flexibilização cambial e a conseqüente valorização do yuan dentro de uma margem pré-estabelecida contribuiriam para conter a inflação, o superaquecimento doméstico e o desequilíbrio comercial entre China e Estados Unidos. O Fundo Monetário Internacional (FMI) tem recomendado a flexibilização do câmbio, mas sem flutuação por conta da debilidade do sistema financeiro chinês.

Por outro lado, o mercado de capitais chinês ainda é incipiente e não representa um mecanismo de financiamento significativo para as empresas locais, sobretudo as privadas. O governo chinês assinala instituição de algumas iniciativas para elevar a credibilidade do país e de suas instituições junto a investidores estrangeiros. Como parte deste esforço, a

Comissão Chinesa de Regulação do Mercado de Capitais (CSRC - China Securities Regulatory Commission) anunciou que iniciará, em 2005, uma série de mudanças para dar impulso ao mercado de ações e títulos chineses, que não registra crescimento no volume de negócios há três anos. As medidas ainda não foram detalhadas, mas mais empresas serão estimuladas a abrir seu capital e a diminuir a fatia de ações consideradas não-negociáveis. A idéia seria também propiciar a criação de um mercado futuro que impulsione o lançamento de derivativos atrelados a *commodities* e a um índice futuro[43].

No caso brasileiro o potencial de cooperação é grande. Em 2003, a China importou do mundo US$ 413 bilhões sendo que apenas 1,1% eram provenientes do Brasil[44]. Não só no plano econômico a parceria pode ser instituída. Politicamente estes dois gigantes são, juntamente com a Índia e África do Sul, líderes em suas regiões o que lhes dá forte apelo no contexto internacional e, portanto, grande diversidade nas possibilidades de relacionamento.

3.3 CASO BRASIL E CHINA

3.3.1 Evolução do Contexto Político Econômico Bilateral.

Historicamente, Brasil e China mantêm uma relação de cordial relacionamento comercial. O atual processo de comercialização entre os dois países tem início em meados de 1970 quando empresários brasileiros fizeram a primeira visita a feiras em Pequim em busca de novos produtos e mercados[45].

A China, nesta época, era um país que estava prestes a iniciar o lento processo de modernização da economia liderado por Deng Xiaoping, então vice-primeiro-ministro. Naquele momento, ambos os países eram marcados por um estreitamento nas relações

[43] Fonte: China Daily, 22 de Dezembro de 2004. http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004-12/22/content_402210.htm

[44] Fonte: MDIC – Ministério da Indústria e Comércio do Brasil.

[45] Impulsionado pela perspectiva de abertura do horizonte econômico além das fronteiras do continente americano, o então comandante brasileiro, general Ernesto Geisel, iniciou processo de negociação e comercialização com a China ao estabelecer as relações diplomáticas com o governo de Pequim em agosto de 1974.

internacionais. A China, vinha de um passado de 20 anos de regime comunista e acabara de romper suas relações com a URSS; e o Brasil encontrava-se no ápice do regime militar ditatorial sob a influência do capitalismo norte-americano. Assim, nesta época em que as duas superpotências competiam por apoio e influência, foi preciso um pouco mais de esforço, até mesmo do obstinado general Geisel, para conseguir concretizar esta façanha[46]. Tal longevidade no relacionamento entre os dois gigantes continentais mostrar-se-ia como variável de suma importância para a consolidação das relações comerciais[47].

Os trinta anos seguintes levariam a China a abrir sua economia, até então fechada, num lento e extremamente eficaz processo de abertura comercial de forma a tornar-se prioridade para produtores de diversos países do mundo. Por outro lado, a fim de se desvencilhar da necessidade de investimentos externos, o Brasil adota, em fins do século XX, uma política industrial que visa vencer barreiras e exportar mais. E, se não é possível competir com produtores europeus e americanos em determinados setores da economia, o baixo preço e a afinidade existentes entre Brasil e China têm demonstrado sua eficácia. Desde o massacre da Praça da Paz Celestial em 1989, a China procura parceiros de negócios "sem-ideologia" e confiáveis fornecedores de insumos, e o Brasil se encaixa neste perfil. Através da concordância com os princípios de defesa da soberania, da não-intervenção em assuntos internos e da integridade territorial, brasileiros e chineses têm se esmerado no comércio e intercâmbio bilateral. Desta forma, desde 1989 o Brasil foi o país mais visitado por importantes membros do alto-escalão chinês, ocasionando expressivos avanços no âmbito do relacionamento bilateral. Por conseguinte, em 2003, a China tornou-se o terceiro parceiro comercial do Brasil ao importar aproximadamente US$ 4,5 bilhões. Em 2004 o *premier* chinês Hu Jintao visita o Brasil no intuito de obter o apoio do país para considerar oficialmente a China como economia de mercado (como fizeram Argentina, Chile, Peru e Venezuela) apesar do controle e centralização econômica. Em troca, o presidente chinês trouxe diversas possibilidades de parceria firmadas em diferentes áreas de

[46] Após consultar o conselho de Segurança Nacional e obter três votos contrários de ministros militares, o então comandante brasileiro precisou articular sua influencia política como principal comandante da nação para conseguir reverter dois destes votos e desbravar o gigante chinês.

[47] (GRAHAM, John L. & LAM, Mark, N. **Negociação à Chinesa**. Harvard Business Review. 2003.) [68-69] "O negociador chinês está mais interessado nos meios do que nos fins, mais no processo do que na meta. Só se chega ao meio-termo através do ritual de barganha, com todo o seu vaivém. Não há como abreviar esse processo. É o meio termo que permite às duas partes sustentar posições igualmente válidas."

negócios, o Presidente Hu anunciou que a China incluiria o país na lista de destino autorizado para turistas chineses e disse que apoiaria a demanda brasileira por um assento permanente no Conselho de Segurança da ONU[48].

Segundo as regras da OMC-Organização Mundial de Comércio, organização dos quais ambos os países são membros, sendo a China uma economia de mercado economia de mercado perante o Brasil, quando de uma suspeita de dumping[49] o Brasil deve observar o preço interno no mercado chinês. O status conferido à China limita o emprego de barreiras anti-dumping, já que leva o Brasil a considerar o dos produtos importados da China como normais sem comparação com outros países. Mas segundo a OMC em casos onde os preços do mercado interno não permitem uma comparação adequada, preços de produtos exportados a terceiros países podem ser apontados como parâmetro, por exemplo (estratégia adotada pelo Brasil em alguns casos).

A complementaridade entre as balanças comerciais dos dois paises também foi crucial para impulsionar o relacionamento entre eles. No âmbito internacional, existe certa unidade entre os posicionamentos das duas nações. Seus votos são vistos como posições de consenso nos vários organismos mundiais. A cooperação entre Brasil e China não se dá apenas no plano político - econômico, mas também no técnico (em 1999 foi lançado o primeiro satélite sino-brasileiro), e cultural (a exposição China – Guerreiros Xi´an e Tesouros da Cidade Proibida trouxe à cidade de São Paulo 500 peças incluindo 11 guerreiros terra-cota da Província de Xi´an em tamanho natural).

Duas características marcam o comércio entre os dois países: a grande concentração tanto da pauta de importação como de exportação destes países; e o deslocamento de produtos da pauta de importações do Brasil para o exportador chinês em detrimento de exportadores de outros países do Sudeste Asiático. Fatos que demonstram o nível de complementaridade e parceria já obtido pelas duas nações.

---

[48] Fonte: Economist Intelligence Unit www.eiu.com

[49] Segundo a Organização Mundial de Comércio - OMC, a prática de Dumping é caracterizada quando uma empresa exporta produtos a preços mais baixos do que os preços normalmente cobrados em seu mercado de origem (“valor normal”). Fonte: http://www.wto.org/english/tratop_e/adp_e/adp_e.htm

Em 2003, a pauta de exportações brasileiras para a China concentrava-se em quatro itens: soja, óleo de soja, minério de ferro e produtos siderúrgicos[50]. Em 2004 esta configuração se manteve, mas houve um ligeiro crescimento em exportações de produtos com maior valor agregado: óleo de soja e produtos derivados de minério de ferro, conforme indicado na tabela 1 em anexo. Aumento este ocorrido tanto em valor como em unidades.

As razões para a elevada concentração da pauta nesses produtos foram as seguintes:

A soja e o óleo de soja são itens que fazem parte dos hábitos alimentares dos chineses, uma vez que são utilizados, respectivamente, na fabricação do "tofu", "shoyu" e do óleo de cozinha, artigos de grande consumo naquele país. A China é a quarta maior produtora de soja do mundo, mas suas restrições geográficas e de recurso hídrico a colocam numa posição deficitária quanto ao grão[51].

A formalização da entrada da China, um dos maiores importadores do complexo de soja, na OMC em fins de 2001, gerou mudanças significativas no mercado internacional de soja, uma vez que possibilitou maior acesso ao mercado chinês por parte de produtores estrangeiros ao limitar os subsídios do governo chinês aos produtores domésticos. As ações governamentais foram parcialmente substituídas por ações conduzidas pelo mercado, isto é, os importadores chineses, e não mais o governo, teriam maior influência nas decisões de compras. Além do mais, como integrante da OMC, a China assinou o compromisso de reduzir em média 17% as tarifas de importações - ou seja, limitações, impasses e resistências - eliminando os subsídios às exportações, implantando acordos científicos, sanitários e fito-sanitários e limitando as políticas domésticas que distorcem o comércio[52].

[50] Fonte: Secretaria de Comércio Exterior do Ministério da Indústria e Comércio - Secex/ MDIC.
[51] Segundo o presidente da ABIOVE, Sr Carlos Novatelli em entrevista do programa campo em 28 de agosto de 2004 "a produção de soja chinesa varia de 16 a 17 milhões de grãos dada limitação em área e em água (extremamente crítico) enquanto seu consumo gira em torno das 40 milhões de toneladas gerando um déficit de 20 milhões de toneladas".
[52] Fonte: Revista Gleba. Edição Março-Abril 2002.

A China resiste aos transgênicos, razão pela qual a sua preferência recaiu naturalmente sobre Brasil, onde os transgênicos eram proibidos em 2002. O interesse por grãos que não sejam trangênicos advém dos riscos inerentes a esta forma quando da ingestão humana e, portanto provém forte preocupação com a saúde pública. A despeito daquela proibição, a China exige, em acordos temporários, um certificado indicando que as remessas brasileiras de soja estejam a salvo do produto ilegal. Assim sendo, mesmo a recente liberação dos transgênicos pelas autoridades brasileiras não impedirá, a curto ou médio prazos, a contínua exportação de soja não-transgência para a China. Sendo que a confiança chinesa e, conseqüentemente, a estabilidade da relação comercial entre os dois países dependerá de sinais mútuos de que estes acordos serão cumpridos.[53]

De acordo com os pontos identificados nesta seção, existe uma diversidade de parcerias entre Brasil e China.

3.4 SOJA

3.4.1 Histórico de Expansão no Brasil

A soja que hoje é cultivada em muito se difere daquela cultivada a milênios atrás[54]. Os primeiros vestígios do cultivo do grão datam do período entre 2883 e 2838 A.C[55], quando o produto era considerado, assim como outros diferentes grãos, "sagrado" pelos povos orientais. Durante os anos 1920, o mundo começou a interessar-se pelas

[53] Uma abordagem que se encaixa ao relacionamento comercial entre países é o da teoria dos jogos. Neste sentido, Harsanyi afirma que: (HARSANYI, John C. **Rational Behavior and bargainning equilibrium in games and social situations**. Paperback 1988.) [88] " In any game situation the rule of the game must specify what actions each player can take at any particular stage of the game, how much information he will have available to guide his actions, and what the consequences of his actions will be both for himself and for the other players. A game situation with fully specified rules is called a game. The rules are essentially matters of arbitrary convention. But in social situations analyzed as game situations, what the game theorist may subsume under the rules of the game includes: The social conventions observed by the player (e.g, legal and moral rules) The laws of nature (e.g., the physical chemical and biological laws governing the performance of the human body and of the material equipment used).The initial distribution of resources among players including the initial distribution of information, technological knowledge and practical skills."

[54] Nos primórdios, a soja caracterizava-se como uma planta rasteira que muito cultivada na costa leste da Ásia, principalmente ao longo do rio Yangtse, na China. Sua evolução se deve a cruzamentos naturais entre duas espécies de soja selvagem que foram domesticadas e aperfeiçoadas por cientistas da antiga China.

[55] Um dos primeiros registros do grão está no livro "Pen Ts'ao Kong Mu", que descrevia as plantas da China ao Imperador Sheng-Nung.

características da soja. O teor de óleo e proteína aí contidos impulsionou tentativas[56] – sem sucesso - de cultivo comercial do grão em países como Inglaterra, França e Rússia.

A expansão dessa cultura no Brasil verificou-se a partir de 1951, com a primeira "Campanha da Soja", em trabalho conjunto da Secretaria de Agricultura e do Sindicato da Indústria de Óleos Paulista. Em 1967, a procura de matéria-prima para a indústria de óleos aliada à nova campanha de fomento, consolidou a cultura da soja no Estado de São Paulo. No início da década de 70, com uma política favorável aos produtos de exportação e com o fracasso da cultura do café em algumas regiões, houve em São Paulo, a exemplo do que ocorria no Brasil, a grande expansão da cultura da soja no cenário da agricultura paulista e brasileira.

A partir do estado de São Paulo, a soja expandiu seu cultivo pelo Paraná e Rio Grande do Sul que por sua vez consolidou-se como o cenário do cultivo deste grão no país. Na década de 70, impulsionada por preços internacionais atrativos e abundância de crédito a juros baixos, a produção de soja brasileira apresentou um crescimento médio de 22% em produção e 17% em área[57]. Já na década de 80, a instabilidade climática nos dois maiores produtores, Paraná e Rio Grande do Sul, ocasionou crescimento de 3% tanto na sua produção como em sua expansão. O crescimento do cultivo no Cerrado foi impulsionado pelo maior conhecimento das condições da terra tanto por parte de produtores como, principalmente, por parte do sistema de pesquisa.

A conquista agrícola da maior região produtora de soja do Brasil da atualidade, o Centro-Oeste se deu, através do chamado "ouro verde". As condições climáticas e o desenvolvimento da tecnologia de produção levaram o Centro-Oeste a responder por 40% da soja produzida no país, tendo o Mato Grosso do Sul como o maior produtor de soja do Brasil com produção, de cerca de "13 milhões de toneladas e produtividade média de 3.100 kg/ha, compatível com a norte-americana. O Paraná é o segundo produtor do grão, plantando uma área de 3,5 milhões de hectares, produtividade média de 3000 kg/ha e

[56] A provável causa do insucesso de tais tentativas se deve à incompatibilidade do clima de tais países ao cultivo do grão.
[57] (PAULA, Sergio Roberto e FILHO, Paulo F. **Panorama do Complexo Soja**. BNDES, 1999)

produção de 10,6 milhões de toneladas aproximadamente. O terceiro produtor brasileiro é o Rio Grande do Sul. Com área semelhante ao Paraná, o produtor gaúcho, no entanto, ainda tem baixa produtividade, em média 2200 kg por hectare, totalizando uma produção de cerca de 7 milhões de toneladas"[58].

3.4.2 Produção e Consumo

A soja tem papel preponderante no processo de modernização da agricultura brasileira. Novas técnicas de plantio, que objetivam maior conservação do solo e dos mananciais hídricos, como é o caso do plantio direto[59], encontram na soja seu grande difusor. Além disso há a chamada agricultura de precisão. Um consórcio formado pela Algar, Monsanto, Manah, Case, DD & E, Integris CTBC e Engeset coloca à disposição dos agricultores a tecnologia do gerenciamento por satélite (GPS). Isto permite que, enquanto as máquinas realizam as operações de colheita, todos os dados sejam transmitidos por satélite, facilitando a análise de produção e produtividade de cada área, especificamente[60]. Estruturas de armazenagem, processamento, transporte e exportação foram bastante ampliadas a partir do significativo aumento da produção e expandiram-se fora das regiões tradicionais para seguir os passos desta cultura desbravadora.

As necessidades inerentes ao cultivo da soja foram de fundamental importância para a introdução do conceito de agro-negócio no Brasil. Dada a grande demanda mundial do produto, a única forma foi manter e ampliar as vantagens competitivas da produção. Não só o volume físico e financeiro envolvidos no processo, mas também a necessidade da visão empresarial de administração da atividade por parte dos produtores, fornecedores de insumos, processadores da matéria-prima e negociantes, levaram a um desenvolvimento do setor agrícola brasileiro.

---

[58] Fonte: EMBRAPA. www.embrapa.gov.br

[59] Que por sua vez consiste em plantar, sem utilização das operações usuais de gradagem e aração, sobre os restos de uma cultura anterior, que fazem a cobertura do solo, evitando o seu ressecamento e a evaporação de nutrientes.

[60] Neste sistema, um aparelho, que transmite os dados para o satélite que os transfere para um sistema de análise, é acoplado às máquinas. Este monitoramento permite identificar as necessidades de correção de cada metro quadrado de terreno, otimizando, assim, a aplicação de insumos.

O processo de industrialização da soja inicia-se pelo esmagamento e obtenção do óleo. Após passar por etapas de secagem e limpeza, o grão é quebrado e prensado em pequenas lâminas, que, transformadas em massa, fica impregnada com óleo. Posteriormente, é feita a separação por evaporação, para alcançar o estágio de óleo bruto. A massa restante, após secagem e tostagem, resulta no farelo. O destino do óleo é o refino, e o farelo vai para a alimentação animal, diretamente ou através das misturas feitas pelas fábricas de ração.

Em termos de esmagamento da soja, a tendência brasileira é de trabalhar com capacidade ociosa[61]. O super-dimensionamento da planta se deve à forte demanda pelo grão no inicio da safra e tentativa de escoamento do produto com maior valor agregado a preços compatíveis aos da matéria-prima. Isto ocorre, pois há tendência declinante de preços do inicio para o meio da safra. Há forte concentração do setor de esmagamento tanto em termos geográficos como em termos de propriedade. Quanto à localização, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul detêm a maior parte das esmagadoras do país. Quanto à propriedade houve, nos anos 1990, importantes modificações. "Empresas de alimentos, como Anderson Clayton e Sadia desfizeram-se de suas esmagadoras, transferindo-as a empresas especializadas em *commodities*, respectivamente Coinbra e ADM. O Grupo Hering foi outro que resolveu se concentrar no seu negócio principal, vendendo a Ceval ao Grupo Bunge y Borg, da Argentina, que disputou esta compra com a Cargill."[62].

A concentração do setor reflete a especialização do sistema, com ênfase no negócio principal. Assim, importantes empresas cujo foco não é a *commodity* soja retiraram-se do setor de esmagamento, concentrando-se nos negócios mais próximos do consumidor, como é o caso da Sadia (carne) e da Gessy Lever (margarinas além de outros). O domínio das grandes *tradings* internacionais sobre o parque industrial da soja e, conseqüentemente, sobre o comércio exterior do complexo soja é determinado pela competição internacional e

[61] Esta capacidade ociosa é relativa já que a conversão das plantas esmagadoras de soja em esmagadoras de outros oleaginosos não é custoso.
[62] (PAULA, Sergio Roberto e FILHO, Paulo F. **Panorama do Complexo Soja**. BNDES, 1999), [20].

pela logística da distribuição. Levando-se em conta que o Brasil, a Argentina e os Estados Unidos são os maiores responsáveis pelo comércio internacional do complexo soja, e as Américas, do Sul e do Norte, dividem igualmente este mercado, é estratégico o posicionamento de tais empresas nos países do Cone Sul. Além disto, vale notar que existe grande complementaridade entre a produção no sul e no norte do continente. Enquanto a colheita nos EUA é iniciada em setembro indo até dezembro, a colheita no Cone Sul inicia-se em março e vai até junho.

Apesar da difusão do consumo de soja no oriente, não há na maioria dos países ocidentais, o hábito de consumo da soja em grão in natura. O farelo de soja - a farinha protéica mais consumida no mundo, com uma participação de 62% do consumo mundial de farelos – é utilizada, principalmente, na alimentação de animais, seja para a produção de carne, leite e ovos ou para animais de competição e estimação. Neste último caso está a fatia de mercado que mais cresce (*pet food*) com a fabricação de rações sofisticadas que, só nos Estados Unidos, movimenta entre US$ 9 bilhões a US$ 10 bilhões anualmente. Já o óleo refinado de soja é a forma do grão mundialmente difundida. É utilizado durante o preparo culinário além de ser insumo para diversos produtos de consumo humano.

Dada importância da soja, o preço do grão é determinado pela negociação nas principais Bolsas internacionais[63]. Sua demanda mundial é superior a 180 milhões de toneladas, sendo grande parte desta soja suprida pelos Estados Unidos, o maior produtor do mundo, e pelo Brasil, o segundo maior produtor que, em 2003, produziu cerca de 50 milhões de toneladas. A agropecuária norte-americana garante sua posição através da nova lei agrícola que garante subsídio aos produtores, baixo custo dos insumos[64], além de praticar taxa de juros significativamente mais baixa do que a brasileira. Por outro lado, a forte valorização cambial frente a grande maioria das moedas, coloca-se como grande desvantagem às exportações norte-americanas.

[63] Em especial a Bolsa de Chicago, onde a cotação do grão de do farelo de soja tem forte influencia sobre o preço de mercado internacional.

[64] As despesas com fertilizantes reduzirão US$ 0,5 bilhão em decorrência da diminuição dos preços do gás natural. As despesas com óleos e combustíveis deverão cair 0,2 bilhão e as despesas com juros US$ 0,5 bilhão.

O câmbio é uma importante variável também para a soja brasileira. A escolha entre o plantio de soja ou milho, tradicionais competidores pela área plantada, depende da elevação de seus preços no mercado interno e externo. Mas as condições internacionais têm proporcionado a expansão da área plantada de soja no Brasil. A grande liquidez da soja no mercado internacional e a alta tecnologia provida pela EMBRAPA - Empresa Brasileira de Produção Agrícola[65] - inserem a produtividade da soja brasileira em posição de destaque. Segundo a EMBRAPA[66], enquanto a área plantada cresceu 18% na década de 90, o rendimento médio da cultura saltou de 1740 kg/ha para 2395 hg/ha, no mesmo período.

A produtividade da soja brasileira é superior à da americana, apesar desta ter sido favorecida por fortes subsídios que aumentaram significativamente a área plantada nos EUA, o maior produtor mundial. A soja é o segundo cultivo em termos de área plantada nos EUA, que exportam 40% da produção total. Os custos totais de produção dos EUA são significativamente mais altos do que os do Brasil devido aos custos fixos, especialmente o preço da terra. Por isso, na segunda metade dos anos noventa, houve uma perda relativa de parcela do comércio internacional dos Estados Unidos para o Brasil, o segundo maior produtor, ainda que os custos variáveis do meio-oeste americano e os sistemas portuários e de transporte norte-americanos tenham sido mantidos competitivos em relação ao Brasil. Desta forma, a parcela de mercado norte-americano tem apresentado tendência decrescente conforme descrito na tabela abaixo.

[65] A EMBRAPA está vinculada ao Ministério da Agricultura, e foi criada em abril de 1973 tem a incumbência de "viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade" Fonte: EMBRAPA.
[66] Fonte: www.embrapa.gov.br

Tabela 7: Participação Norte-Americana no Comércio - média percentual

	Complexo Soja		
	Grão	Farelo	Óleo
1960 a 1970	90,60%	65,60%	66,60%
1970 a 1980	82,60%	43,50%	37,50%
1990 a 2000	62,30%	18,40%	13,30%
2000 a 2010	44,30%	15,60%	11,90%

Fonte: USDA Agricultural Baseline Projections to 2011.

Tecnologias geradas pelo Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - SNPA[67], um órgão sob a coordenação da EMBRAPA, mudaram a agricultura brasileira. Um conjunto de tecnologias para incorporação dos cerrados no sistema produtivo tornou a região numa das maiores fronteiras agrícolas do mundo. A soja adaptada às condições brasileiras fez com que hoje o país seja o segundo produtor mundial.[68].

Desde 1997, a EMBRAPA-Soja desenvolve projeto de pesquisa relativo à produção de soja transgênica. Seguindo as normas de bio-segurança e através de parcerias público-privadas, a EMBRAPA fomenta uma linha de pesquisa que visa oferecer ao produtor brasileiro a oportunidade de entrar no crescente mercado da soja transgênica, pois enquanto Europa e China preferem a soja orgânica, os Estados Unidos são um importante mercado de soja transgênica.

[67] Com o apoio da SNPA, a oferta de carne bovina e suína foi multiplicada por 3 enquanto a de frango aumentou 10 vezes. A produção de leite aumentou de 7,9 bilhões em 1975 para 21 bilhões de litros em 2002, e a produção brasileira de hortaliças, elevou-se de 9 milhões de toneladas, em uma área de 700 mil hectares, em 1980, para 15,7 milhões de toneladas, em 806,8 mil hectares, em 2002

[68] Em termos de cooperação internacional, a EMBRAPA mantém acordos de cooperação técnica com mais de 50 países e diversas instituições de pesquisa internacionais, envolvendo principalmente a pesquisa em parceria. A fim de levar a cabo este projeto, a EMBRAPA instalou, com apoio do Banco Mundial, laboratórios nos Estados Unidos e na França que contam com as bases físicas do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, em Washington, e da Agrópolis, na Universidade de Montpellier, na França, permitindo o acesso dos pesquisadores a tecnologia em áreas como recursos naturais, biotecnologia, informática e agricultura de precisão.Fonte: EMBRAPA. www.embrapa.gov.br

Os baixos custos da produção de soja transgênica e provisão da tecnologia por parte da EMBRAPA fazem com que seu cultivo se estenda no Brasil. Mas há divergências em torno dos limites da manipulação genética e seus efeitos sobre o bio-sistema, tanto entre os ambientalistas como também entre técnicos e estudiosos da área agrícola. A principal polêmica é a conseqüência que a modificação genética pode trazer na alimentação humana, principalmente em relação à saúde. Em relação à questão ambiental, alguns técnicos argumentam que ainda não existem provas de que a resistência a herbicidas será expandida para o ambiente, tornando outras plantas, inclusive as invasoras, resistentes também.

Além da EMBRAPA, o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - detém papel preponderante na cadeia de produção da soja. O Banco atua no financiamento de abertura de área para plantação, da compra de máquinas e equipamentos, e a partir de 1997, da aplicação de calcário. Vale ressaltar que o BNDES não financia o custeio, mas apóia o setor produtivo através do financiamento tanto do processamento e refino, como desenvolvimento de maior infra-estrutura de escoamento. Na iniciativa privada a centenária empresa norte-americana Monsanto é uma competidora da EMBRAPA em termos de pesquisa e desenvolvimento na área agrícola. Voltada para a pesquisa em sementes geneticamente modificadas desde a década de 1980, a empresa inaugurou em 2003 uma unidade de pesquisa de soja no estado do Mato Grosso [69].

3.5 DIAGNÓSTICO DOS PROBLEMAS

Diversos são os pontos de atrito identificados no processo de negociação comercial entre Brasil e China. Porém, a fim de analisar o relacionamento entre países de culturas e histórias tão distintas é interessante observar o episódio do embargo chinês à soja brasileira por ser este representativo quanto ao todo.

Neste episódio, poucos dias antes da chegada da comitiva presidencial brasileira à China, o governo chinês não aceitou um carregamento de soja brasileira alegando que os

[69] Fonte: http://www.monsanto.com.br/monsanto/brasil/historia/mo_historia.asp

grãos estariam tratados com fungicidas. Desta forma as seis maiores exportadoras[70] tornaram-se alvo de investigação da Polícia Federal e da ANVISA - Agencia Nacional de Vigilância Sanitária. O ministério da agricultura atribuiu o problema à ganância e imediatismo dos exportadores e enviou uma comitiva técnica à China para resolver o problema. Os exportadores, por outro lado, afirmam que esta foi uma manobra dos importadores e do governo chinês para baixar o preço da *commodity*. A posição da China com relação à polêmica dos transgênicos é radical: o país não tolera soja trangênica de forma que exige 100% de soja orgânica sem mistura com sementes transgênicas.

Mesmo após a visita do presidente Luis Inácio Lula da Silva à China, quando a intenção de compor alianças estratégicas entre os dois gigantes continentais foi largamente mencionada, alguns outros carregamentos foram bloqueados. Desta forma, em junho de 2004 o governo brasileiro mudou sua postura quando mais de cinco navios foram proibidos de comercializar por parte do governo da China. O Brasil enviou uma comitiva chefiada pelo secretário de defesa agropecuária, Maçao Tadano, à China para resolver a pendência[71]. Isto levou as autoridades governamentais brasileiras a tentar reavaliar os contratos de venda para utilização do padrão americano em que, a cada três quilos de soja aceita-se um quilo de semente trangênica. Neste momento, o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior brasileiro, Luiz Fernando Furlan, afirmou que "é provável que esteja havendo oportunismo, no sentido de se recusar novos carregamentos para se comprar a preços mais baixos". O motivo para tal situação seria o aumento do grão da soja de US$ 6 por *bushel* para US$10 por *bushel,* dada a quebra da safra anterior nos Estados Unidos e ao fraco desempenho das safras da Argentina e do sul e centro-oeste brasileiro, segundo o próprio ministro Furlan[72].

Desta forma, a ABIOVE afirma, em comunicado de 5 de julho de 2004, que "nos últimos 18 meses, as ações da China - incluindo o cancelamento de contratos, a inclusão de 23 empresas em uma lista negra impedindo que participem do comércio, e a imposição de

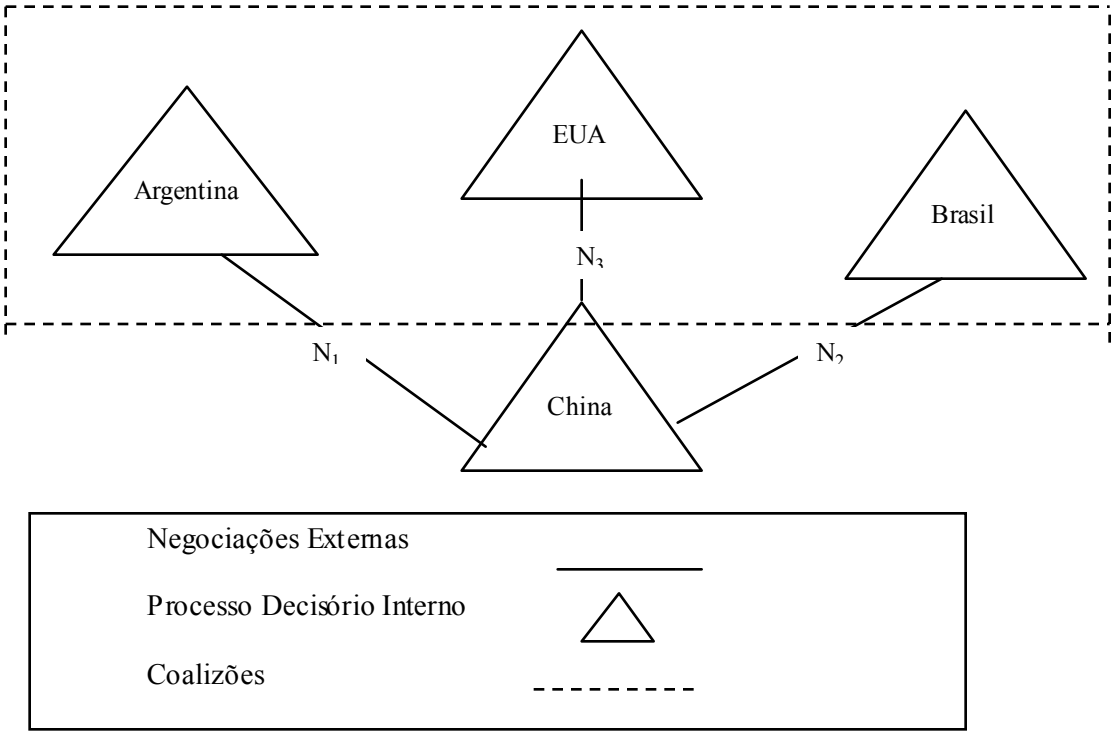
[70] Seriam elas, Cargill, Nobel Grain, Bianchini, Irmãos Trevisan, ADM e Dreyfuss.
[71] Vale notar que a obtenção dos vistos para que a comissão entrasse na China foram inicialmente recusados segundo O Globo, 17 de junho de 2004, página 33.
[72] Fonte: O Globo, 18 de Junho de 2004, página 27.

exigências onerosas em relação a como e com quem o comércio deve ser realizado - desobedeceram o sistema de comércio baseado em regras da OMC."[73] Após a consolidação do comportamento chinês quanto à compra de soja através de imposição de barreiras não-tarifárias, os três maiores fornecedores do grão uniram-se na tentativa de aumentar seu poder de barganha no processo de negociação de soja. Através de uma carta conjunta aos governos norte-americano, argentino e brasileiro, as seis principais associações de produtores e exportadores de soja e seus derivados expuseram seu descontentamento e exigiram medidas diplomáticas para a resolução do caso em que segundo a ABIOVE teve como resultado "abalados três meses de compromissos contratuais[74] para compra de soja brasileira, firmados por empresas chinesas."

[73] Fonte: www.abiove.com.br

[74] Segundo Max Bazerman na edição de fevereiro de 2005 da revista Negotiation da Harvard Business School (www.pon.harvard.edu), apesar do senso comum de que compromissos são equivalentes diretos de razoabilidade no processo de negociação. Mas em determinadas circunstâncias o caso mais comum de compromisso, a repartição igual para as partes, não corresponde a um resultado justo. Seria o compromisso a melhor alternativa neste caso entre Brasil e China.

Figura 2: Mapeamento das Partes



Um complicador do processo diz respeito à falta de consenso quanto à soja transgênica. Enquanto chineses e europeus posicionam-se contrariamente à produção e consumo de soja transgênica, americanos detêm posição favorável à plantação desta forma do grão. No caso brasileiro, não existe consenso.

No caso do plantio da safra de 2005 em fins de 2004, a discordância entre dois ministros de estado de correntes de pensamento diferentes fez com que o governo Lula protelasse a decisão sobre a liberação do plantio da soja até o último momento. A ministra do Meio-Ambiente Marina Silva, abertamente contra o plantio exigia que fossem feitos estudos mais aprofundados sobre os efeitos da soja no organismo humano. No extremo oposto, o ministro da agricultura Roberto Rodrigues colocou-se numa posição agressivamente a favor do plantio do grão transgênico. Sem a definição do congresso, e com o plantio de soja transgênica já acelerado no estado do Rio Grande do Sul, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva acabou por instituir uma medida provisória em outubro de 2004. A negociação no processo de comercialização da soja inicia-se, portanto no início da cadeia, desde o plantio do grão há a necessidade de negociação.

Esta seção apresenta os problemas segundo a análise do episódio em que carregamentos de soja brasileira foram impedidos de entrar na China no primeiro semestre de 2004 devido a sanções fito-sanitárias.

Diagnosticar-se-á as barreiras segundo quatro categorias de um acordo negociado[75]:

- Barreiras estruturais: impedimentos que podem surgir por causa do modo como a negociação é estruturada, ou seja, quem participa, quais são os itens, e quais ligações existem com outras negociações. Pessoas erradas (ou pessoas demais) podem estar negociando, ou a agenda pode ser muito estrita ou até muito ampla, ou mesmo canais de comunicação podem ser inexistentes.

[75] (WATKINS, Michael & ROSEGRANT, Susan. **Breakthrough International Negotiation**. Jossey-Bass, 2001) [56].

- Barreiras Estratégicas: interações perniciosas entre estratégias racionais de negociadores para obter seus interesses. Por exemplo, o medo mútuo de vulnerabilidade se ele denota os seus reais interesses pode levar à quebra de acordos ou a acordos medíocres.
- Barreiras Psicológicas: Vieses na percepção e nos julgamentos dos negociadores. Por exemplo, negociadores expostos a resultados incertos caso não atinjam um acordo podem ficar demasiadamente confiantes quanto às suas chances de vitória, ou aqueles submersos em conflitos amargos podem despersonalizar o "inimigo".
- Barreiras Culturais: Diferenças em estilos de comunicação, normas e visão de mundo, assim como etnocentrismo. Por exemplo, negociações podem ser complicadas por conta de diferentes crenças a respeito da forma de criação de valor ou de quem vai tomar decisões legitimamente.

Os problemas no caso específico da comercialização da soja brasileira com a China serão destacados abaixo.

Problema: Inexistência de legitimidade dos contratos.

A primeira grande dificuldade relatada remete-se à falta de uma lei que assegure contratos legalmente amparados. Segundo Lieberthal e Lieberthal (2003), "mudanças constantes nas normas, na burocracia e nas relações de autoridade dificultam o planejamento dos negócios num país, ainda desempenhando papel fundamental na economia. Com os ajustes às exigências da OMC, as mudanças continuarão na ordem do dia, gerando um ambiente de fluidez incômoda para fins de planejameto."[76] Em outras palavras, contratos podem ser facilmente quebrados quando o comprador chinês decidir, havendo uma falta de legitimidade dos pedidos.

Sendo assim, a questão seria definir a legitimidade e como concordar sobre a mesma. Segundo Fischer e Ury (1991), a definição conjunta de regras é a chave para a obtenção de legitimidade. "A negociação baseada em princípios produz acordos sensatos amistosa e eficientemente. Quanto mais você aplicar padrões de imparcialidade, eficiência ou mérito científico a seu problema específico, maior será sua probabilidade de produzir uma solução final sensata e justa."[77] O vendedor, no caso a *trading-company,* aponta que, após o negócio fechado, o preço do produto cai no mercado internacional e o cliente chinês inicia um processo de renegociação de preços ameaçando inclusive desfazer o negócio. Esta inconsistência ocorre dado grande poder de barganha do lado da demanda chinesa, havendo uma forte tendência de reajuste dos preços e, portanto, certa continuidade deste tipo de atitude.

A outra grande dificuldade na negociação é a incidência de barreiras não-tarifárias. Como forma de contenção de mercadorias importadas, *trading-companies* relatam terem sofrido severas restrições em termos da verificação da qualidade e validade de seus produtos. Isto se deve a uma política do governo chinês para proteger o preço de venda do produtor local. Com base na eficiente reforma agrária implantada com contrato de

[76] (LIEBERTHAL, Kenneth. & LIEBERTHAL, Geoffrey. **A Grande Transição**. Harvard Business School. Outubro, 2003) [60]
[77] (FISCHER, Roger. URY, William. e PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim**. Imago, 1994) [101].

responsabilidade que assegure a venda livre da colheita, a China passou a assegurar uma safra com produção maior que o dobro da americana. È importante lembrar que com 7% da área agricultável, a China alimenta 22% da população terrestre impondo forte tensão ao processo.

Problema: Pressão do Público Demandante.

O segundo problema seria a presença, de forma geral, de forte resistência ao estabelecimento de relações de comércio que apresentem maiores ganhos mútuos. No sentido de que tanto o governo chinês impõe barreiras e entraves à entrada da soja brasileira em seu país como, por outro lado, o governo brasileiro estimula ativamente o desenvolvimento de sistemas de apoio à produtividade através da EMBRAPA e ao financiamento da produção através do BNDES. Em diversos momentos, a imposição de barreiras e entraves ao livre comércio é subproduto de pressões internas. A opinião pública chinesa ou brasileira não é consistida por um bloco com opiniões únicas, muito pelo contrário, divergências internas podem ocorrer. Neste sentido, grupos de interesses pressionam canais de comunicação e autoridades governamentais a fim de atenderem aos seus interesses.

O governo chinês deve lidar com uma classe organizada de produtores de soja que o pressiona a impor barreiras à importação do produto de forma a assegurar seu preço de venda no mercado interno. O setor agrícola é extremamente sensível em um país marcado pela tradição rural com grande parte da população vivendo no campo (aproximadamente 800 milhões de chineses). A pressão interna entre campo e cidade é um dos principais problemas da China moderna. O êxodo rural acaba por pressionar os índices de desemprego nas cidades, motivo este suficiente para tornar eficaz a pressão pela manutenção dos interesses dos agricultores quando de negociações internacionais. Segundo Lieberthal e Lieberthal (2003), "no sistema político do país, com suas múltiplas camadas, a via mais rápida para a ascensão de um líder local é, basicamente, produzir um bom crescimento na jurisdição de seu controle (...) levou muitas autoridades a impor medidas protecionistas

para reduzir a competição do exterior e de outras partes do país"[78]. As razões para tal comportamento vêm do medo de competição entre tais parceiros comerciais.

Por outro lado, no Brasil, os ambientalistas pressionam autoridades no sentido de maior controle da amplificação da área plantada com soja. Dada proximidade da fronteira agrícola com a floresta amazônica e o desmatamento da mesma, os mesmos ambientalistas instigam a opinião pública e o governo ao afirmar a existência de correlação entre os dois fenômenos. Além disto, todo o processo de modernização e melhoria de portos, estradas e ferrovias é observado com cautela por defensores das causas ambientais. Neste sentido, o próprio ministério do meio ambiente torna-se um porta-voz de importância e poder neste debate.

Portanto, tanto no caso brasileiro como no caso chinês, a pressão de grupos de interesses internos é aspecto determinante no processo. Ao obter o apoio da opinião pública através de canais como a mídia, por exemplo, tais grupos de interesses tomam um vulto e alteram o curso da política do país como um todo através de *lobbies* junto aos tomadores de decisão.

Em segundo lugar, vale ressaltar que mesmo uma *trading-company* com sua sólida posição em território chinês, e relativa facilidade de entrosamento com seus clientes e produtores, relata algumas dificuldades na negociação da soja no mercado chinês. Tais como os problemas relatados a seguir.

Problema: Precariedade da infra-estrutura brasileira no escoamento da produção.

O aumento da competitividade da soja brasileira está atrelado a outro fator estratégico: logística de escoamento.

[78] (LIEBERTHAL, Kenneth. & LIEBERTHAL, Geoffrey. **A Grande Transição**. Harvard Business School. Outubro, 2003) [60]

A variável frete é um custo significativo na cadeia de produção brasileira já que a rentabilidade da safra para o produtor está diretamente relacionada a estes custos. Alguns fatores contribuem para esta situação: a grande distância das fronteiras agrícolas aos portos; mais de 50% da soja é transportada até os portos através do modal rodoviário; baixo investimento estatal e conseqüente deterioração da malha viária brasileira; frota de caminhões antiga e, conseqüentemente cara; falta de transparência no mercado de frete de forma que o consumidor não pode controlá-la; falta de confiabilidade, versatilidade e abrangência dos demais modais de transporte a ponto de colocarem-se como alternativas factíveis aos produtores.

Os custos associados às atividades de transporte representam grande parcela dos custos logísticos para a maioria das nações[79]. A opção pelo modal rodoviário é histórica[80], de forma que ele tem sido um agente de desenvolvimento para este país. Entretanto, existem altos custos envolvidos no processo de manutenção conforme indica a tabela abaixo:

Tabela 8: Custos de Manutenção das Estradas

Operação	**Custo (R$)**
Construção de Pista Simples	400.000/km
Restauração	150.000/km
Reconstrução	300.000/km
Conservação de Pista Simples	US$ 2500,00/km/ano
Conservação de Pista Dupla	US$ 4500,00/km/ano
Tapa Buracos	25,00/ m2

Fonte: Notas de Aula - Alexandre Linhares FGV 2004, *Apud* MT/DNER

[79] Segundo (NAZÁRIO, Paulo. **Papel do Transporte na Estratégia Logística**. Editora Atlas, 2000) "em 1998 o custo total de transporte nos EUA foi de US$ 529 bilhões, representando 59% de todos os custos logísticos e 6,2% do PIB deste país." [53]

[80] Segundo o então presidente Washington Luiz: "Governar é construir estradas" http://jbonline.terra.com.br/papel/opiniao/2004/06/23/joropi20040623003.html

Se a análise for feita segundo o consumo relativo também se observa o maior custo envolvido no caso do modal rodoviário (vide tabela 2).

Tabela 9: Comparativo dos Custos de Transporte (Óleo Diesel)

Modal	US$ / Tonelada Transportada
Rodoviário	28,93
Marítimo	0,64
Hidroviário	0,45
Ferroviário	0,79

Fonte: Notas de Aula - Alexandre Linhares FGV 2004, Adaptado de Rodrigues (2001)

Estes custos elevados fizeram com que houvesse uma significativa deterioração de algumas estradas quando exclusivamente mantidas pelo Estado, ocasionando aumento nos valores dos fretes, devido aos altos custos decorrentes de manutenção dos veículos de carga. Com o inicio das privatizações e a conseqüente melhoria ocorrida nas estradas entregues ao setor privado, os valores cobrados pelos pedágios passaram a compor os fretes rodoviários[81].

Dentre as desvantagens do modal rodoviário pode-se elencar: existência de fretes altos; menor capacidade de carga entre todos os outros modais (por veículo); menor competitividade para longas distâncias. Constata-se então, a necessidade de desenvolvimento e aprimoramento de transporte nos outros modais que não o rodoviário. O transporte ferroviário é mais econômico para grandes trajetos e grandes volumes, e tem sido sub-aproveitado pelo país. O setor foi desestatizado após décadas de sub-investimento e estagnação. A política de transportes do país deve, portanto considerar como crítica a

[81] Além disto, a privatização das estradas faz com que não caiba mais ao Estado a alocação de recursos para a manutenção e a micro-gestão de cada fase do processo de infra-estrutura. Cabendo a ele apenas a fiscalização da qualidade dos serviços prestados. Este modelo possibilita o investimento privado na infra-estrutura nacional, além de permitir que as estradas sejam viabilizadas apenas por aqueles que efetivamente a utilizam.

necessidade de desenvolvimento da rede ferroviária, e deve buscar incentivar dois tipos de investimento. O primeiro é o investimento (seja público ou privado) em novas linhas e na manutenção das linhas ferroviárias existentes. Para que a competitividade do produto brasileiro seja de patamar internacional, são necessários o contínuo investimento e desenvolvimento da malha de transportes ferroviária. O investimento, no entanto, é economicamente crítico. O país depende hoje da importação de peças e equipamentos onerando ainda mais esta estratégica opção de transporte.

Por outro lado, ao chegar ao porto, o produto sofre diversas barreiras. Apesar de concentrar a maior parte da movimentação de cargas de comércio exterior do país[82], o sistema portuário brasileiro sempre foi um dos maiores empecilhos do aumento da competitividade do Brasil no comércio internacional. Caracterizado por altos custos, ineficiência operacional e burocracia estatal envolvida, sua transformação tornou-se uma das condições necessárias para alavancar os negócios do país com o mercado externo. O porto, local de entrada e saída de mercadorias e instrumento de controle alfandegário tem extrema importância no comércio mundial. Portanto, os custos associados aos portos são elevados, sendo o financiamento privado imprescindível no caso desta infra-estrutura logística para escoamento da produção.

Se por um lado o Brasil detém vantagem comparativa na produção de diversos bens, como a soja, por outro a ineficiência e os altos custos envolvidos na sua estrutura logística acabam por encarecer e até inviabilizar o comércio destes bens no mercado internacional. Desta forma, investimentos para a modernização da estrutura de transporte instalada e a criação de estruturas mais eficientes fazem-se necessárias. A insistência no modelo estrutural baseado no modal rodoviário aliado aos altos custos de manutenção do mesmo inviabilizaram o investimento governamental em rodovias.

Nos Estados Unidos, produtores maximizam a lucratividade conjugando a armazenagem na fazenda com o transporte da safra via ferrovia-hidrovia. No Brasil,

[82] O sistema portuário é a principal infra-estrutura de transporte e manuseio de cargas de grande peso unitário e baixo valor agregado como é o caso da soja.

enquanto os grandes produtores dispõem de estrutura armazenagem na fazenda, os pequenos e médios defrontam-se com duas opções: ou fazem a venda logo após a colheita ou utilizam armazéns de terceiros, arcando, em ambos os casos, com as despesas de limpeza, secagem e, no segundo caso, armazenagem. No caso dos portos, a situação é semelhante. De forma que a alternativa encontrada pelos grandes armadores internacionais foi a associação a terminais privados visando preços e serviços mais competitivos[83].

Por outro lado, empresas privadas nem sempre têm a disponibilidade financeira ou capacidade de endividamento para tal empreendimento. A reduzida disposição para risco em infra-estrutura, a indisposição para execução de obras, e a exigência de garantia comercial e participação do setor público são outros motivos para aversão do setor privado no financiamento de infra-estrutura.

Dado o fato de que os custos relativos ao frete da mercadoria são importantes variáveis para a rentabilidade dos produtores, a comercialização do produto no momento em que o custo de frete é mais baixo torna-se essencial. A comercialização durante a safra, quando a concorrência acaba por abaixar o custo do frete, e quando há possibilidade de frete de retorno para trazer os insumos, é a mais utilizada. Ou seja, mesmo que durante a safra os preços ainda estejam baixos, o aumento nos custos de transporte no segundo semestre, além da necessidade de um período maior de armazenagem, fazem com que os produtores prefiram comercializar sua produção no primeiro semestre.

Até mesmo quando a soja chega ao porto ela sofre pela precária infra-estrutura portuária brasileira, o que acaba por desencadear um processo de falta de credibilidade no processo de exportação como um todo[84].

Outro fator a ser considerado diz respeito ao financiamento da produção. Para o cultivo da soja, há a necessidade de grande desembolso financeiro. O maquinário necessário para colheita, por exemplo, tem seu custo aproximado em quinhentos mil

[83] Como é o caso dos terminais de Pecem no Ceará e Suape em Pernambuco.
[84] De março a junho de 2004 as conseqüências da greve dos fiscais da Receita Federal foram graves em termos das exportações.

dólares. Desta forma, os vultosos custos financeiros requeridos para o financiamento da cultura da soja colocam-na em um patamar acima dos padrões financiados pelos mecanismos estatais, levando produtores a captar recursos no sistema bancário a preços de mercado.

Problema: Aspectos cross - culturais

O impacto da cultura no processo de negociação intriga tanto acadêmicos como práticos[85]. Tomando-se a definição de cultura como o conjunto de normas, crenças e valores socialmente transmissíveis de determinada comunidade, a cultura é fator determinante de como as pessoas se relacionam e, portanto, de como pessoas de diferentes culturas conduzem sessões de negociação. Pessoas de determinada comunidade usam os elementos de sua cultura para interpretar os fatos a sua volta e suas interações com pessoas. Desta forma, a cultura pode ser observada como a "linguagem silenciosa" que as partes precisam além da linguagem de forma a obter uma compreensão genuína[86]. Um dos pilares da sociedade chinesa se dá sob o aspecto de sua cultura milenar baseada na sua natureza holística e sobre evidência empírica, enquanto a cultura ocidental é analítica e se baseia em um conceito lógico abstrato. A diferenciação da cultura chinesa bastante arraigada em todos os processos sociais e a cultura ocidental é fundamental também quando da enunciação e formulação de frases ao falar com o cliente.

A cultura nacional ou étnica contribui para a formação de um "estilo nacional de negociação" com a herança da história e a influência de um sistema político. As características individuais mesclam-se ao estilo nacional e formam o estilo de determinado negociador. De forma que, segundo Faure (2004), dentro de uma mesma pessoa normas e valores se combinam para entrar em suas formas relacionais governadas por "tensões dialéticas"[87].

---

[85] (SALACUSE, Jeswald. **Ten Ways that Culture Affects Negotiating Styles: Some Survey Results**. Plenun Publishing Corporation. 1998).
[86] (HALL, Edward.T. **The Silent Language**. Doubleday, 1959)
[87] (FAURE, Guy-Olivier. **Approcher la dimension interculturelle en negotiatión internationale**. Revue Française de Gestión. 2004) [190]

A cultura nem sempre é perceptível como fator de influência nas negociações, mas isto não diminui sua importância. Em negociações comerciais com a China, a parte estrangeira raramente ultrapassa 3 a 5 pessoas, enquanto a parte chinesa tem 15 a 30 pessoas. Aumentando a pressão chinesa na mesa de negociação. Os chineses se comportam de forma que sob seu prisma, "não se vende para a China, mas é a China quem compra dos estrangeiros", ou seja, se o vendedor trata seu interlocutor como um igual ele será percebido como arrogante.[88] Na China o comportamento de não olhar nos olhos não é sinal de problema psicológico mas sim a indicação de atitude modesta e educada, fruto de boa educação.[89]

Sob o aspecto cross-cultural e comparativo, estilos de processo de negociação podem, segundo Salacuse (1991), subdividir-se em dez fatores que variam entre extremos opostos: metas na negociação (contrato ou relacionamento); atitudes no processo de negociação (ganha/ganha ou ganha/perde); estilos pessoais (formal ou informal); estilos de comunicação (direto ou indireto); sensibilidade ao tempo (alta ou baixa); emocionalismo (alto ou baixo); forma de acordo (especifico ou geral); processo de construção de acordos (baixo para cima ou cima para baixo); negociação organizada em equipe (líder ou consenso); gosto pelo risco (alto ou baixo)[90].

Salacuse (1998) infere após pesquisa com 310 pessoas de diferentes nacionalidades, que quando se trata de estabelecer um contrato ou aprimorar e estruturar o relacionamento, 67% dos brasileiros relatam preferir contratos enquanto chineses (45% deles) tendem a preferir relacionamento.

[88] (FAURE, Guy-Olivier. **Approcher la dimension interculturelle en negotiatión internationale**. Revue Française de Gestión. 2004) [191]
[89] (FAURE, Guy-Olivier. **Approcher la dimension interculturelle en negotiatión internationale**. Revue Française de Gestión. 2004) [192]
[90] (SALACUSE, Jeswald. **Making Global Deals: Negotiating in the international marketplace**. Gulf Publishing Corporation. 1991).

Figura 3: Metas na Negociação

Metas na Negociação: Contrato ou Relacionamento?

	Espanha	França	Brasil	Japão	EUA	Alemanha	Reino Unido	Nigeria	Argentina	China	Mexico	India
Contrato (%)	74	70	67	55	54	54	47	47	46	45	42	33

Fonte: Salacuse (1998)

Esta diferença é fundamental quando se analisa um processo de negociação. Ao valorizar o relacionamento, os chineses impõem uma lógica de longo-prazo às negociações, em detrimento do imediatismo ocidental.

De acordo com as diferenças culturais e de personalidade, pessoas tendem a negociar segundo uma das duas possibilidades: que a negociação é um processo em que os dois podem ganhar (ganha-ganha) ou em que para um ganhar o outro deve perder (ganha-perde). Negociadores que preferem um *approach* ganha-ganha observam a forma de fazer um acordo é através da cooperação. Por outro lado, no ganha-perde, negociadores tendem a observar o processo como um confronto. Conforme descrito na tabela abaixo, enquanto a China apresenta maior tendência a adotar posição cooperativa, o Brasil situa-se numa posição diametralmente oposta.

Figura 4: Atitudes no Processo de Negociação

Atitudes no processo de negociação: ganha/ganha ou ganha/perde?												
	Japão	China	Argentina	França	India	EUA	Reino Unido	Mexico	Alemanha	Nigeria	Brasil	Espanha
Ganha/Ganha (%)	100	82	81	80	78	71	59	50	55	47	44	37

Fonte: Salacuse (1998)

Numa abordagem ganha-perde, os ganhos mútuos não são observados. Uma posição pior para ambas as partes pode ser o resultado já que a fase de criação de valor foi eliminada. Desta forma, brasileiros tendem a obter ganhos menores ao adotar esta abordagem do que ao adotar a abordagem ganha-ganha. Um importante aspecto a destacar é a posição diametralmente oposta em que brasileiros e chineses se localizam. A China está muito próxima da abordagem ganha-ganha enquanto para a maioria dos brasileiros este aspecto ainda não é predominante.

Um negociador com estilo formal é aquele que se dirige aos demais negociadores com títulos e nomes completos. Ele evita anedotas e se restringe aos assuntos profissionais. Por outro lado, negociadores informais são aqueles que tendem a aproximar-se das outras partes e desenvolver um relacionamento pessoal com as mesmas. Ainda segundo este aspecto, Brasil e China apresentam-se em posições distantes: enquanto 46% dos chineses entrevistados afirmam adotar padrão formal, apenas 78% dos brasileiros se dizem informais.

Figura 5: Estilos Pessoais

Estilos Pessoais: Formal ou Informal?												
	Nigeria	Espanha	China	Mexico	Reino Unido	Argentina	Alemanha	Japão	India	Brasil	França	EUA
Formal (%)	53	47	46	42	35	35	27	27	22	22	20	17

Fonte: Salacuse (1998)

O quesito formalidade pode ser particularmente importante, pois a informalidade pode chegar a ser vista como uma ofensa em culturas distintas. Ou seja, dado que a informalidade pode apresentar-se de diversas formas (oral, escrita, vestuário, linguagem corporal, entre outras), a menor tolerância chinesa à informalidade brasileira pode tornar-se forte entrave na negociação destes países.

Métodos de comunicação variam de acordo com a cultura: alguns grupos preferem a objetividade e métodos simples, enquanto outros são prolixos e imprecisos. Sob este aspecto Brasil e China situam-se em posição semelhante: enquanto 18% dos chineses relatam preferir métodos indiretos e imprecisos, 11% dos brasileiros o fazem.

Figura 6: Estilo de Comunicação

Estilo de Comunicação: Direto ou Indireto?

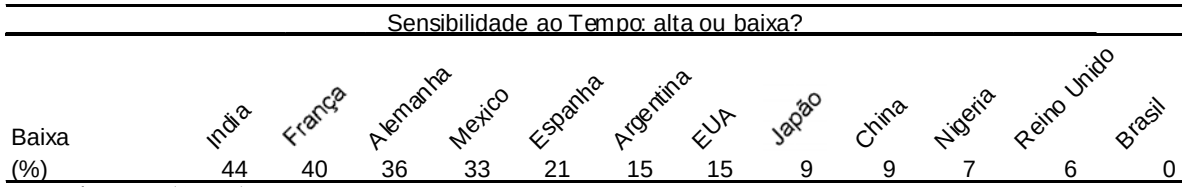
	Japão	França	China	Reino Unido	Brasil	India	Alemanha	EUA	Argentina	Espanha	Mexico	Nigeria
Indireto (%)	27	20	18	12	11	11	9	5	4	0	0	0

Fonte: Salacuse (1998)

O estilo de comunicação pode ser muito importante numa mesa de negociação, já que ele determina o tempo em que as idéias são expostas. Tanto na cultura chinesa como na brasileira, o estilo indireto em que os negociadores expõem suas idéias é mais natural, o que pode facilitar o relacionamento entre os dois povos.

Outro importante aspecto, que é derivado das diferenças culturais e materializa-se no relacionamento entre negociadores, é o fator tempo. Quando checados a cerca de sua acuidade e tolerância ao fator tempo, todos os brasileiros entrevistados relatam ter alta sensibilidade a este fator. Por outro lado, 9% dos chineses dizem-se intolerantes ao fator tempo.

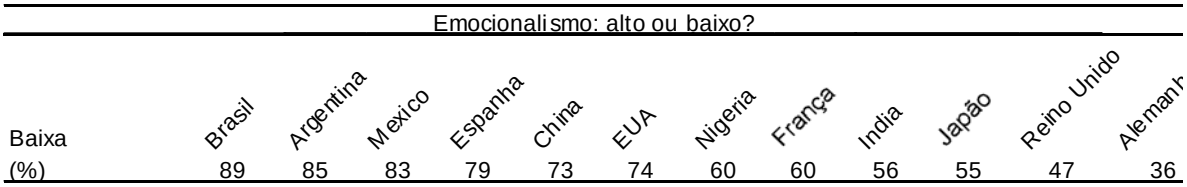
Figura 7: Sensibilidade ao Tempo



Fonte: Salacuse (1998)

Esta falta de sensibilidade ao fator tempo pode ser, assim como a informalidade, um item de possível atrito entre culturas diferentes. A adequação e, principalmente o ajuste de expectativas quanto ao fator tempo, podem ser cruciais para o relacionamento entre indivíduos. Neste sentido o monitoramento das preferências dos agentes de outras culturas à mesa de negociação é fundamental.

Figura 8: Emocionalismo

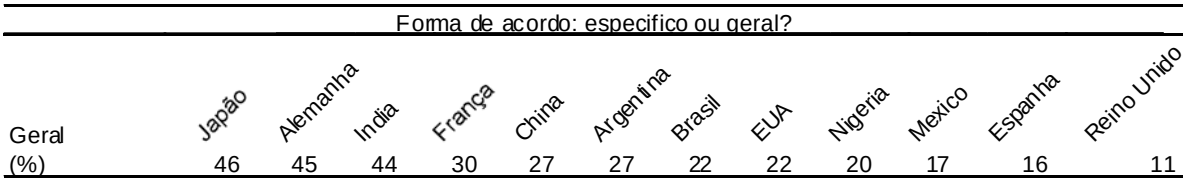


Fonte: Salacuse (1998)

No quesito emocionalismo, o Brasil apresenta o índice mais alto dentre os demais, enquanto a China apresenta uma posição mais próxima do centro. Vale notar que a posição brasileira é a mais extrema dentre os países em questão.

Fatores culturais também podem afetar a forma como o acordo escrito é feito. Tanto chineses como brasileiros preferem acordos onde os princípios específicos estejam descritos ao invés de regras gerais.

Figura 9: Forma de Acordo



Fonte: Salacuse (1998)

Um processo de negociação é um processo indutivo ou dedutivo, ou seja, é um processo que parte de aspectos gerais para o específico ou vice-versa? Ao observar a tabela abaixo, constata-se que enquanto chineses posicionam-se intermediariamente, brasileiros tendem a preferir processos indutivos (baixo para cima). Analisando o processo de construção de acordos observa-se que o Brasil tende a ter um processo de construção menos hierarquizado do que o chinês.

Figura 10: Processo de Construção de Acordos

Processo de construção de acordos: baixo para cima ou cima para baixo?												
Cima para Baixo	India	Argentina	França	Reino Unido	China	Alemanha	EUA	Nigeria	Espanha	Japão	Brasil	Mexico
(%)	74	70	67	54	54	54	47	47	46	45	42	33

Fonte: Salacuse (1998)

Para uma análise do processo de negociação, deve-se considerar o aspecto como a comunidade se organiza. Neste quesito observa-se a centralização em um único líder versus o consenso entre uma equipe, e Brasil e China mostram-se como culturas marcadas pela centralização.

Figura 11: Negociação Organizada em Equipe

Negociação organizada em equipe: líder único ou consenso?												
Líder Único	Brasil	China	Mexico	Reino Unido	EUA	Espanha	Argentina	Alemanha	Japão	India	Nigeria	França
(%)	100	91	91	65	63	58	58	55	55	44	40	40

Fonte: Salacuse (1998)

Pesquisas demonstram que certas culturas são mais avessas ao risco do que outras[91]. Quando do momento da finalização de um acordo, a cultura dos negociadores pode afetar a propensão a tomar riscos durante a negociação. Sob este aspecto, Brasil e China posicionam-se de forma distante. Chineses tendem a ter alta propensão ao risco, enquanto brasileiros apresentam posição intermediária.

[91] (HOFSTEDE, Geert. **Culture´s Consequences: International differences in work-related values**. Sage. 1980)

Figura 12: Gosto pelo Risco

Gosto pelo risco: alto ou baixo?

	França	India	Reino Unido	China	EUA	Nigeria	Argentina	Alemanha	Brasil	Mexico	Espanha	Japão
Alto (%)	90	89	88	82	78	73	73	72	56	50	47	18

Fonte: Salacuse (1998)

Ao avaliar o relacionamento entre brasileiros e chineses observa-se que, se existem pontos que aproximam as duas culturas, existem também sensíveis pontos de antagonismo. Desta forma, aspectos culturais transformam-se em possíveis gargalos no processo de negociação, não podendo ser minimizados.

De forma geral, a importância destes quesitos cross-cultutais se dá pelo choque entre culturas tão distintas. Neste sentido, os itens mais importantes são aqueles em que Brasil e China detêm papéis muito distantes. Conforme foi descrito anteriormente, brasileiros tendem a focar em contratos ao invés do relacionamento, a observar o processo de negociação numa dinâmica ganha-perde, enquanto chineses observam o processo sob uma abordagem de ganhos mútuos em que o relacionamento é mais importante do que o contrato formal entre as partes. Esta tendência natural chinesa pode ser interessante sob o parâmetro de um aumento do "bolo".

Por outro lado, brasileiros tendem a ser informais enquanto chineses tendem a ser mais formais. Esta pode ser uma fonte de dificuldade no relacionamento entre os agentes destas duas culturas. Neste quesito, a possibilidade de atrito entre as partes é maior do que no item quanto ao gosto pelo risco (em que brasileiros tendem a ser mais avessos) ou mesmo quanto à forma de construção de consenso (brasileiros menos hierarquizados do que chineses), já que uma das partes pode ofender às demais, naturalmente.

Ambos, porém, tendem a ser indiretos e com alta sensibilidade ao tempo. Brasileiros geralmente têm baixo teor de emocionalismo assim como chineses e a serem minuciosos quando descrevem o acordo num contrato, mas diferentemente dos chineses, os brasileiros

tendem a construir um acordo de forma não hierarquizada, apesar de, assim como eles, centralizada em um só líder.

A diferença entre os processos de construção de consenso de ambos pode afetar indiretamente os negociadores. No entanto, de uma forma geral, existem pontos de contato e de atrito entre as duas culturas. O essencial, conforme descreve Watkins (2001), é que negociadores habilidosos devem organizar-se a fim de aprender. Neste sentido, fazer uma pesquisa a cerca dos demais agentes é de fundamental importância. E aspectos culturais, que podem tornar-se um entrave, devem ser cuidadosamente analisados e avaliados. O processo de aprendizagem não termina nesta fase inicial e perdura até o fim do relacionamento entre as partes. Por outro lado, Watkins afirma que negociadores antecipam e administram o conflito.

Problema: Falta de confiança.

Outro importante aspecto nesta esquematização deve-se ao fato de que, dada a falta de confiança do cliente chinês nos agentes brasileiros, é a *trading-company* quem garante a ele a qualidade do produto, além do preço e prazo de pagamento requeridos. Desta forma, a *trading-company*[92] transforma-se num fator de confiança que viabiliza o negócio ao criar um padrão que se torna um elemento essencial para criação de legitimidade. Ou seja, produtores e outras empresas exportadoras de soja não têm a legitimidade que a *trading-company* tem com os clientes chineses, transformando esta última num facilitador de negócios[93]. Os motivos para tal são, dentre outros, as dificuldades de comunicação inerentes a duas culturas tão distintas e a falta de histórico de relacionamento, que limita o comércio, a confiança e o crédito. A reputação de uma empresa num negócio com necessidade de tamanhos recursos financeiros só é construída através de rotinas de longo prazo o que dificulta ainda mais a resolução deste problema.

[92] (FISHER, Roger URY, William PATTON, Bruce **Como chegar ao sim .** A negociação de acordos sem concessões. 2ed. Imago, Rio de Janeiro:1994)
[93] (SCHWARZ, Robert. **Skilled Facilitador**. Jossey Bass. 2002)

Em termos mais amplos, existe um desejo por parte do produtor/vendedor de soja em agregar valor ao produto exportado e vende-lo em forma de óleo, farelo ou outro derivado qualquer da soja que tenha maior valor agregado que o grão, enquanto o comprador chinês insiste em comprá-la apenas na sua forma de grão. A fim de perpetuar esta situação, o governo chinês optou por alinhavar barreiras para produtos de maior valor agregado (farelo, óleo ou demais derivados) enquanto mantinha tarifas próximas de zero para o grão. O que, segundo Tang, Bulhões e Duzert (2003) torna necessária uma reformulação "(...) de suas estratégias ante o sistema internacional de trocas"[94]. Com a entrada do país na OMC – Organização Mundial de Comércio - esperava-se que a situação atingisse um ponto de equilíbrio, mesmo que a médio prazo. Mas a realidade demonstra fatos distintos, já que "cerca de um mês depois da admissão formal da China à OMC, em dezembro de 2001, não havia sequer uma tradução oficial para o chinês do texto oficial do acordo. O fato é que poucas localidades na China estão plenamente preparadas para assumir as obrigações exigidas pela OMC e as manobras políticas em torno da implementação serão difíceis."[95]

Problema: Assimetria de Poder

No primeiro semestre de 2004, no momento em que o ministério da quarentena chinês dá, sob o pretexto de medidas fito-sanitárias, o apoio ao setor privado chinês para embargar a carga de soja de 23 empresas com carregamentos de soja brasileiros. Esta não foi a primeira ação neste sentido; chineses já haviam ameaçado embargar a soja das Américas alegando motivos fito-sanitários infundados anteriormente.

Desta forma, o curso de ação chinês quanto à compra de soja mantém um padrão de imposição de barreiras não-tarifárias. Ou seja, ao utilizar argumentos fito-sanitários para

[94] (TANG, Charles, BULHÕES, Fernando e DUZERT, Yann **Negociando com a China: Estratégias e Oportunidades – Uma perspectiva histórico-cultural**. Gestão.org, 2003)
[95] (LIEBERTHAL Geoffrey e LIEBERTHAL Kenneth. **A Grande Transição**. Harvard Business Review, outubro 2003) [59]

embargar a soja, o país acaba por re-alinhar o processo como um todo. Os contratos de compra do grão são feitos antes do embarque do mesmo. Por outro lado, o preço do grão cai do meio para o final da safra. Sendo assim, com este curso de ação, a China acaba por garantir a compra de vultosa quantidade de grãos no início da safra, ao mesmo tempo que a estimular a re-negociação do grão com base em argumentos subjetivos. O tamanho da China como demandante líquida do grão tanto pressiona fornecedores, como incentiva a plantação de safras cada vez maiores e lhe dá um grande poder na negociação internacional do grão. A China detém a maior população do mundo e a soja é um importante item no cardápio chinês, conforme já foi mencionado anteriormente.

Desta forma, a solução encontrada foi a união de forças de fornecedores das Américas que, através de suas associações regionais, pressionaram seus respectivos governos federais a colocar em pauta o que foi chamado de "abuso chinês". Buscava-se, assim, através da diplomacia nacional a redução da superfície de atrito entre Brasil, Argentina e EUA com a China.

4. PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO

4.1 SISTEMAS COMPLEXOS

Um processo de negociação entre agentes de países distintos deve ser observado segundo a ótica dos sistemas complexos. Isto se dá, pois o pensamento linear[96] trata de uma abordagem, necessária (e indispensável) para as práticas da vida mecânica, que não é, porém, suficiente nos casos que envolvem sentimentos e emoções. O modelo mental cartesiano é indispensável para resolver os problemas humanos mecânicos (abordáveis pelas ciências ditas exatas e pela tecnologia), mas é insuficiente para resolver problemas humanos em que participam emoções e sentimentos (a dimensão psico-social). Ou seja, é incapaz de entender e lidar com a totalidade da vida humana.

Com o passar dos tempos, as teorias restringiram-se a estudos por área e a complexidade das questões do homem tem sido pouco compreendida. Desta forma, ao analisar um processo onde aspectos em que a diferença cultural está fortemente arraigada, como o do caso do relacionamento comercial entre Brasil e China, uma visão de mundo mais ampla deve ser adotada. Conforme descrito nas primeiras seções do presente trabalho, Brasil e China têm trajetórias muito diferentes ao longo dos anos em termos da constituição de suas sociedades. A diferença cultural que hoje se evidencia é resultado do processo histórico-cultural pelos quais os países passaram. Neste sentido, o pensamento linear mostra-se ineficiente para a análise em questão.

Dentro da esfera brasileira, vários segmentos sociais organizam-se pressionando o sistema central por definições que lhes favoreçam. Da mesma forma que a sociedade chinesa é composta por diversos segmentos que têm interesses próprios e lutam para defendê-los. O sistema seria então um conjunto de átomos (diferentes segmentos sociais) que se organizam num plano maior, uma molécula, e são atingidos quando esta molécula

[96] O pensamento linear, ou linear-cartesiano, é a tradução atual da lógica de Aristóteles.

interage com as demais. Dentro da sociedade brasileira existem diversos grupos de pressão quanto à questão do relacionamento comercial com a China, tais como: agricultores de soja orgânica, agricultores de soja transgênica, produtores de outros bens exportados para a China, importadores de produtos chineses, ambientalistas, empresas de comércio internacional, *trading-companies* além de outros. Já na sociedade chinesa este fenômeno se repete: diversos grupos com interesses conflitantes, complementares ou neutros ao processo de negociação da soja brasileira expõem suas demandas e modelam o sistema interativamente.

A complexidade corresponde à multiplicidade, ao entrelaçamento e à contínua interação da infinidade de sistemas e fenômenos que compõem o mundo natural. A complexidade só pode ser entendida por um sistema de pensamento aberto, abrangente e flexível — o pensamento complexo. Este configura uma nova visão de mundo, que aceita e procura compreender as mudanças constantes do real e não pretende negar a multiplicidade, a aleatoriedade e a incerteza, e sim conviver com elas.

Observar a realidade sob o aspecto complexo é uma tendência nos modelos de gestão das organizações na atualidade. Neste sentido, as organizações são consideradas sistemas complexos.

Morin (1999) apresenta sete princípios que definem o pensamento complexo: (i) princípio dialógico: que pode ser definido como a união de dois princípios ou noções antagônicas que deveriam se repelir, mas são indissociáveis para a compreensão da realidade; (ii) princípio da recursividade ou da auto-geração: refere-se a um processo em que os efeitos ou produtos são, ao mesmo tempo, causadores e produtores do próprio processo, sendo os estados finais necessários à geração dos estados iniciais; (iii) princípio hologramático: demonstra que o todo está na parte e que esta está no todo, e a parte poderia estar mais ou menos apta a gerar o todo; (iv) princípio sistêmico ou organizacional: segundo o qual a organização do todo produz qualidades ou propriedades novas em relação às partes consideradas isoladamente, denominadas emergências; (v) princípio do círculo retroativo: princípio que permite o conhecimento dos processos auto-reguladores, mais

conhecidos como *feedback*; (vi) princípio de auto-eco-organização: segundo o qual a autonomia é inseparável do meio, o que produz de certa forma uma autonomia relativa, dependente do meio; e, (vii) princípio de re-introdução do conhecimento em todo o conhecimento: todo o conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro em uma cultura e em um tempo determinado, segundo Morin (1999).

Na concepção dos sistemas complexos o todo é mais do que a simples soma das partes. Por outro lado, cada uma das partes não pode se expressar em sua plenitude, sendo o todo, portanto, menor do que a soma das partes. Assim, a complexidade integra esses conceitos quando afirma que o todo é ao mesmo tempo maior e menor do que a soma das partes. Sob a abordagem complexa o ambiente de negociação da soja entre Brasil e China deve levar em conta o contexto mais amplo. Ou seja, deve levar em conta os diversos segmentos envolvidos direta ou indiretamente no sistema em questão. Sendo eles: a sociedade civil brasileira e a chinesa, a mídia brasileira, chinesa e internacional, os produtores de soja brasileiros, chineses, americanos e argentinos, os consumidores chineses, além de inúmeros outros conglomerados presentes no sistema.

A organização de um sistema complexo se dá, segundo Hofstader (2000), através da análise recursiva de escalas mais elevadas ao sistema. Somente um observador que esteja mais elevado do que o sistema pode revelar realisticamente a estrutura e organizar os processos cognitivos do sistema, do que no nível inferior de observação[97]. Existe uma relação complexa entre este meta-observador e o sistema observado, ambos acabam por interagir e modificar-se mutuamente. Desta forma, o autor sugere que "pode haver um meio de nível alto de enfocar a mente/cérebro, que envolva conceitos que não aparecem nos

[97] A origem desse sistema está ligada ao desejo de Hofstadter de ensinar a distinção entre teorema e metateorema, fazendo referência a um koan do Zen Budismo, o Mu de Joshu, que é o seguinte: (HOFSTADTER, Douglas R. **Um entrelaçamento de gênios brilhantes, Godel : Escher : Bach**. Editora Universidade de Brasília, 2000) "Um monge perguntou a Joshu, um mestre Zen chinês: Pode um cão ter a natureza de Buda? Joshu respondeu simplesmente: Um." [282] A resposta corresponde a uma negativa em chinês, mas não significa que Joshu tenha respondido "Não". Na verdade, sua resposta não teria sido nem "Sim" e nem "Não", mas algo como "A questão errada foi formulada, ou foi formulada por uma mente mal formada". Uma resposta "Sim" ou " Não",seria uma resposta dada no sistema (formal) no qual o monge estaria operando; 'Sim' se a frase fosse um teorema do sistema, e 'Não' em caso contrário, mas Joshu está comentando sobre o sistema, de uma posição externa a ele. Assim são os metateoremas; são formulados para a_rmar fatos sobre os sistemas formais, mas via de regra são formulados e demonstrados com recursos externos a eles, em geral usando-se o aparato matemático da teoria de conjuntos.

níveis mais baixos, e que esse nível poderia ter um poder de explicação que não existe – nem mesmo em princípio - nos níveis mais baixos. Isso significaria que certos fatos poderiam ser explicados muito facilmente no nível alto, sendo impossível explicá-los em níveis baixos. Por maior e mais pesada que fosse, a explicação de nível baixo não poderia explicar os fenômenos em questão."[98] E afirma ainda que o sistema "supervisiona a si próprio e têm idéias a respeito de suas idéias – mas não pode supervisionar seus próprios processos em todos os seus pormenores e, por conseguinte, tem uma espécie de sentido intuitivo de seu desempenho, sem uma compreensão total. A partir desse equilíbrio entre auto-conhecimento e auto-ignorância aparece o sentimento do livre-arbítrio. É irrelevante se o sistema opera de forma determinística; o que nos leva a considerá-lo um 'fazedor de escolhas' é o fato de se podemos nos identificar com uma descrição de nível alto do processo que ocorre quando o programa roda. Em um nível baixo (linguagem de máquina) o programa se parece com qualquer outro; em um nível alto (agrupado), qualidades como 'arbítrio', 'desejo', 'intuição', 'criatividade' e 'consciência' podem surgir."[99]

Neste sentido, entidades como o conselho empresarial Brasil – China são importantes meta-observadores para o processo de negociação entre Brasil e China. Sua distância lhe permite observar o sistema de forma que o próprio não o faça. Sendo assim, propostas de resolução para problemas podem ser trazidas neste ambiente.

4.1.1 Sistema Autopoiético

Processos autopoiéticos[100] são processos auto-produtores, auto-sustentados, autogestionários, dos quais as sociedade humanas constituem um exemplo. Os cientistas

[98] HOFSTADTER, Douglas R. **Um entrelaçamento de gênios brilhantes, Godel : Escher : Bach**. Editora Universidade de Brasília, 2000) [785]
[99] HOFSTADTER, Douglas R. **Um entrelaçamento de gênios brilhantes, Godel : Escher : Bach**. Editora Universidade de Brasília, 2000) [787]
[100] (VARELA, Francisco J. **Principles of Biological Autonomy**. 7a. ed., Cambridge: The MIT Press, 1999) [55] "Um sistema autopoiético é organizado (definido como unidade) como uma rede de processos de produção (transformação e destruição) de componentes que: (a) através de suas interações e transformações continuamente gera e realiza a rede de processos (relações) que os produz; (b) constitui-se (a máquina) como uma unidade concreta no espaço em que existe através da especificação de um domínio topológico de realização desta rede."

chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela conceituam autopoiesis como a visão de que seres humanos são sistemas que se produzem incessantemente[101]. Sendo assim um sistema autopoiético pode ser visto ao mesmo tempo como o produtor e o produto.

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

Os seres vivos estão submetidos ao que Varela e Maturana chamam de determinismo estrutural. Ou seja, sem que suas partes estejam interconectadas, o sistema não mais pode ser reconhecido como anteriormente, pois a organização foi perdida. Não obstante, a estrutura de um ser vivo está em constante mudança. Ao interagir com o meio-ambiente a estrutura do sistema está num movimento constante de adaptação ao mesmo. Esta mudança, porém, deve sempre manter a organização do sistema, já que sem ela, ele perde sua identidade.

No contexto do relacionamento comercial entre Brasil e China, os diversos segmentos sociais que pressionam o sistema de cada um destes dois países não pode ser eliminado ou

[101] Um sistema autopoiético é observado como (MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco. **Autopoiesis and cognition; the organization of the living.** Boston: Reidel, 1980) "uma rede de processos de produção (transformação e destruição) de componentes que produzem os componentes que: (i) através de suas interações e transformações regeneram continuamente a rede de processos (relações) que os produziram; e que (ii) o constituem (a máquina) como uma unidade concreta no espaço em que eles (os componentes) existem por especificar o domínio topológico da sua realização como uma rede"[79]

abstraído do processo como um todo. Para que o sistema mantenha suas características, cada parte constituinte (agricultores, ambientalistas, industriais, comerciantes, autoridades governamentais e sociedade civil) deve ter voz ativa e efetivamente pressionar o todo. Ao mesmo tempo, se o todo, ao interagir com "outros sistemas" (brasileiros com chineses), acaba por se modificar, as suas partes constituintes também o farão.

O fato de o sistema ser determinado estruturalmente não o torna pré-determinado. Na verdade, o sistema está em constante mudança, e em congruência com as modificações aleatórias do meio-ambiente - não é correto falar em pré-determinismo. O mundo em que o ser vivo vive é aquele construído a partir de suas percepções. E tais percepções são fruto de sua estrutura. Portanto, se a estrutura – que é um aspecto individual - é quem determina a percepção do mundo por parte do ser vivo, existem tantas diferentes realidades quanto diferentes seres. Isto explica porque não existe o chamado conhecimento objetivo: o observador não está isento do fenômeno que está sendo observado. Nossa condição é que nos permite observar o mundo sob uma ótica objetiva, já que acreditamos estar separados do objeto a ser observado. Através do ego, nos vemos distantes e separados da nossa própria *psyche*. Para que possamos fazê-lo nos dividimos em diversas partes separadas, o que compartimentaliza nosso conhecimento em universos paralelos nos levando a ter uma visão de mundo restrita e fragmentada.

Não obstante, é importante ter em mente que, quando dois sistemas estão em pares estruturais, em dado momento deste relacionamento, a conduta de um deles é constante fonte de estímulo para o outro. Ao receber um estímulo do sistema influente, o sistema influenciado muda estruturalmente – deforma-se. E dada a interconectividade, ao deformar-se o sistema influenciado acaba por responder ao sistema influente e os dois iniciam um diálogo a respeito do estímulo. Neste sentido, Maturana e Varela afirmam que isto seria de domínio da lingüística. Isto explicaria porque não existe competição, mas sim cooperação entre os seres vivos. Somente o elemento cultural é capaz de modificar esta natureza e transformar sistemas cooperativos em competitivos, assim como ocorre com os seres humanos. Como formas de vida não-humanas não competem entre si, não existe uma imposição de normas de condutas de um sistema sobre os demais. Ou seja, não existe um

sistema ditador que controla incondicionalmente e subordina os demais. Existe sim uma competência maior por parte de um sistema que o permite sobrepor-se aos demais naquele momento específico. Isto não quer dizer que este é um esquema que sempre ocorrerá entre os sistemas em questão, pois não há subordinação intrínseca de um sistema a outro.

No caso dos sistemas humanos, as prerrogativas naturais acima descritas não são as únicas a serem observadas. Outras formas de influência ocorrem entre os sistemas. Através de ferramentas de controle de massa seres humanos subordinam os demais. Subordinam suas idéias, suas vontades, suas culturas. O capitalismo utiliza-se deste ferramental para manter a ditadura do capital e seu poder sobre o mercado. Ou seja, através de artifícios o capitalismo modifica o conceito natural da autopoiésis.

A visão darwinista de mundo fala apenas em evolução da raça humana. De acordo com as leis da seleção natural apenas os mais aptos sobrevivem, de forma que a competição leva à evolução das espécies. O Darwinismo acredita que aqueles que não sobreviveram à competição não contribuiriam para a evolução da espécie. A teoria de Dawkins (1989) vai além e considera seres humanos como hospedeiros para a carga genética que os compõe. O autor argumenta que o gene é egoísta e está constantemente em busca do seu aperfeiçoamento. Como a carga genética controla o desenvolvimento embrionário, ela está de certa forma parcialmente responsável pelo seu desenvolvimento no futuro, já que sua sobrevivência depende da eficácia do corpo que ele ajuda a construir. Segundo Varela e Maturana, esta visão de mundo centra-se numa falácia: de que a fenomenologia biológica ocorre na espécie e não no individuo. Segundo os autores, os indivíduos são determinados por sua estrutura autopoiética, de forma que não existem sistemas descartáveis.

Na natureza existiriam sistemas autopoiéticos complexos que seriam a união de sistemas autopoiéticos mais simples e construiriam organizações mais complexas. Existiria, ainda, uma hierarquia entre os sistemas, onde um sistema autopoiético é parte constituinte de outro, e este é parte integrante de outro, assim por diante. Neste sentido, se as sociedades humanas forem sistemas autopoiéticos de primeira ordem, superiores a cada ser humano que as constitui, seria justificável eliminar um ser humano em prol da sociedade como um

todo. Mas segundo Mariotti (2003), sob o ponto de vista biológico, um sistema está em constante mutação. Algumas de suas partes morrem e dão lugar a novas partes vivas. Tomemos um sistema fechado com um predador e sua presa. Se por algum motivo, predadores são capazes de, ao longo do tempo, capturar presas ao ponto de ficarem em maior número do que as mesmas, naturalmente a falta de presas fará com que alguns predadores não sobrevivam e, algum tempo depois o sistema volte ao equilíbrio: a igualdade no número dos dois. No contexto do comércio de soja entre Brasil e China, se há super-safra de soja no Brasil, o preço do grão cai; a China passa a demandar mais o grão brasileiro em detrimento dos seus competidores, de forma que, acaba por abaixar o preço dos demais produtores também, e a soja passa a ter um preço bem mais baixo do que inicialmente. Como resposta, produtores diminuirão a oferta para que o preço suba equalizando oferta e demanda. O sistema está sempre em "movimento", em crise, em desequilíbrio, numa instabilidade estável[102].

Neste sentido um sistema nunca destrói uma parte viva da sua própria estrutura, isto caracterizaria uma patologia. Sendo assim ao prejudicar um ser vivo em nome da sociedade, um sistema patológico estaria sendo criado. Se os homens fossem apenas seres naturais, sua autopoiésis seria operacionalizada apenas em sua forma natural. Como o homem é também um ser cultural, ele é levado a operacionalizar sua autopoiésis de uma forma diferente e patológica (por ser auto-agressiva). A cultura condiciona indivíduos, que por sua vez, são recíprocos a ela, criando um esquema circular de interferência. Este esquema não pode ser compreendido com a lógica linear. Por outro lado, a linearidade está fortemente arraigada ao modo de pensamento humano, mas esta linearidade induz ao imediatismo e determina um alto valor à competição. Esta é a principal razão pelas quais as sociedades humanas são sistemas vivos patológicos. Vale ressaltar que não é a dimensão cultural que transforma as sociedades humanas desta forma, mas o fato de que estão submetidas a um tipo de cultura que incentiva a competição predatória como uma forma de viver eticamente justificável, saudável e boa.

[102] (HARDT, Michael e NEGRI, Antonio. **Empire.** Harvard University Press 2001) "Modernity itself is defined by crisis, a crisis that is born of the uninterrupted conflict between the immanent, constructive, creative forces and the transcendent and the transcendent power aimed at restoring order. This conflict is the key to the concept of modernity, but it was effectively dominated and held in check."[76]

Todos estão influenciados pela forma uni-dimensional, como a do raciocínio linear que observa o mundo em que a vitória de um pressupõe a derrota de outro. Este é o chamado jogo de soma zero onde para que a vitória de um seja satisfatória, a derrota do oponente é condição indispensável. Em determinados sistemas, esta pode ser uma condição necessária, mas a crítica maior da teoria de Varela e Maturana é à amplitude com que isto é aplicado na vida cotidiana. O ser humano competitivo não admite que outro sistema seja capaz de aprender com os próprios erros e melhorar seu desempenho em determinada tarefa. Ou seja, o indivíduo que se propõe a competir e vence aquela determinada tarefa, não admite que os demais possam ajustar-se ao meio e vir a vencer a tarefa em outro momento. Sendo assim o homem competitivo não admite o caráter aleatório e de constante mutação de si mesmo; ele acaba por renegar aspectos constituintes da essência da vida. Em outras palavras, o aspecto competitivo impede que o homem saiba como lidar com sua autopoiesis.

Sem a visualização do relacionamento entre os sistemas sob um ponto de vista autopoiético, o aspecto competitivo acabará por sempre suplantar os aspectos inerentes aos diversos sistemas vivos do processo de comercialização da soja brasileira com a China. Sem a identificação do aspecto dinâmico e mutante dos sistemas vivos, a adequação dos mesmos ao meio não ocorrerá.

Heidegger (1962) dentre outros, afirma que os seres humanos tendem a se alienar das demais coisas do mundo. Desta forma eles valorizam demais outros bens e depreciam-se cada vez mais, ao ver o ser humano como um objeto de troca. A *autopoiesis* enfatiza a maneira pela qual o sistema global de interações acaba por moldar o seu próprio futuro. De acordo com a teoria da *autopoiesis*, enquanto a preservação da identidade é fundamental para todos os sistemas vivos, existem outras formas de se obter o confinamento em relação ao ambiente. Quando se reconhece que o ambiente não é um campo independente e que não se tem que, necessariamente, competir ou lutar com ele, um relacionamento completamente novo se torna possível segundo Morgan (1996).

O processo de negociação é intrinsecamente relacionado à obtenção de valor e aprimoramento do *status quo* das partes envolvidas. No momento em que a negociação ocorre, há uma troca de alternativas das partes envolvidas no processo. Para ambas as partes existem interesses comuns e interesses conflitantes. Por outro lado, o próprio processo de negociação pode atuar como catalisador para situações de conflito, de forma que a análise aprofundada das técnicas e formas de negociação faz-se necessária para a otimização de resultados. Neste sentido, uma análise do caso do embargo chinês à soja brasileira no primeiro semestre de 2004 tendo em vista o processo de negociação complexa é condição necessária para análise precisa do sistema.

4.2 PROCESSOS DE BARGANHA

O modelo de barganha posicional é aquele em que as partes competem pela distribuição de uma soma fixa de valor, ou seja, um lado ganha à custa do outro[103]. A barganha posicional põe o relacionamento e a substância em conflito e é marcada pela intransigência. Aqui, o forte domina o fraco através de ameaças e imposições. Segundo Fisher *et al*, a " … forma mais comum de negociação , …, depende de se assumir sucessivamente – e depois, abandonar – uma seqüência de posições". Prosseguindo, os autores explicam que "quando os negociadores discutem posições, tendem a fechar-se nelas. Quanto mais se esclarece uma posição, defendendo-a dos ataques, mais se compromete com ela. Quanto mais se procura convencer o outro lado da impossibilidade de modificar sua posição inicial, mais difícil se torna fazê-lo".[104] Assim, a barganha posicional, segundo os autores, "…converte-se numa disputa de vontades. Cada um dos lados tenta, através de mera força de vontade, forçar o outro a alterar sua posição. A raiva e o ressentimento são resultados freqüentes quando um dos lados percebe-se curvando à rígida vontade do outro, enquanto seus próprios interesses legítimos são postos de lado.

[103] (WATKINS, Michael. N**egociação**. Harvard Business Essentials. Record, 2004) [37]
[104] (FISHER, Roger URY, William PATTON, Bruce **Como chegar ao sim.** A negociação de acordos sem concessões. 2ed. Imago, Rio de Janeiro:1994) [22]

Assim, a barganha posicional tensiona e, por vezes destrói o relacionamento entre as partes."[105]

O episódio que relata este aspecto foi a não-aceitação de um carregamento de soja pelo Ministério da Quarentena chinês seguida da proibição da comercialização da soja brasileira por parte de 23 empresas no primeiro semestre de 2004[106].

No caso da negociação entre Brasil e China, aspectos notadamente posicionais têm sido adotados. Ao embargar a entrada da soja brasileira no país, a China quebra contratos, sem o respaldo de uma quebra no padrão de qualidade. Dado o continuísmo nesta forma de conduta com todos os seus fornecedores, denotam-se traços marcadamente posicionais.

A questão é que, conforme explicitado no capítulo anterior, o mercado chinês representa um importante *player* no contexto internacional da soja. Enquanto a União Européia e os Estados Unidos apresentam estabilidade na demanda por soja, a demanda chinesa é crescente. Por outro lado, a oferta chinesa, apesar de vultosa, não tem capacidade de expansão e sofre pela instabilidade de suas safras. De forma que o país tem importante influência nos preços internacionais do grão, já que, segundo Smith (1937) "não é da benevolência do açougueiro, do vendeiro ou do padeiro que esperamos no jantar, mas do respeito que eles têm pelo próprio interesse. Dirigimo-nos não à humanidade deles, mas ao seu amor-próprio e jamais lhes falamos das nossas necessidades, mas sim, das vantagens deles" [107] existindo uma "mão invisível" que controla e ajusta o sistema. Ou seja, o meio pelos quais os interesses e paixões particulares dos homens são orientados na direção mais benéfica para o interesse da sociedade inteira. O risco China deve ser mensurado segundo

---

[105] (FISHER, Roger URY, William PATTON, Bruce **Como chegar ao sim .** A negociação de acordos sem concessões. 2ed. Imago, Rio de Janeiro:1994) [24]

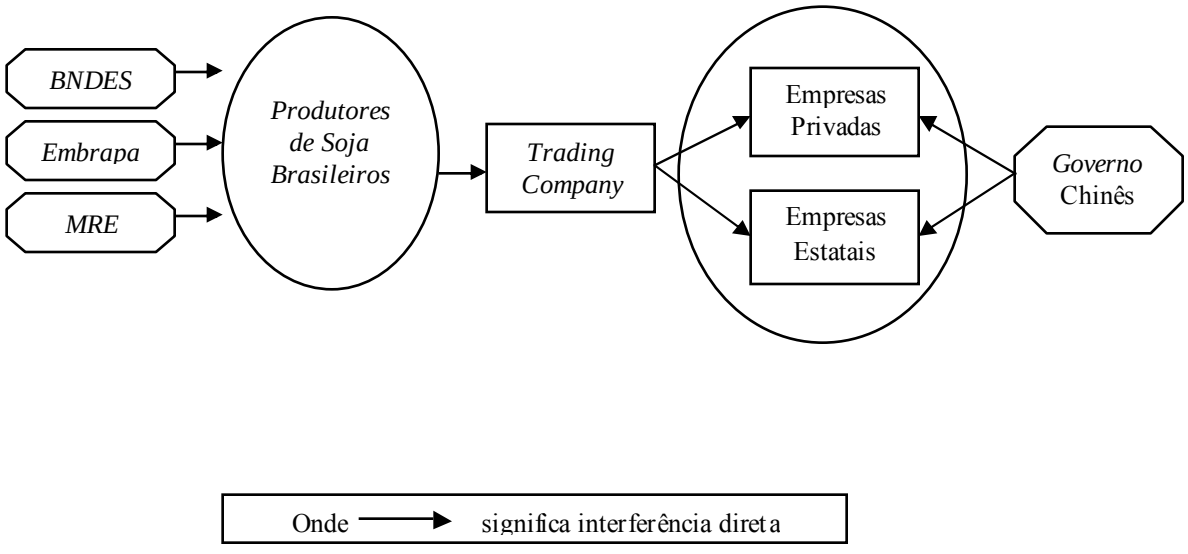
106 Sobre o assunto a ABIOVE (www.abiove.com.br) afirma que "Nos preocupa profundamente que recentes medidas tomadas pela Administração Geral de Supervisão de Qualidade, Inspeção e Quarentena daquele país (AQSIQ) e/ou pelo seu Ministério da Agricultura (MOA) desrespeitem compromissos da Organização Mundial do Comércio (OMC) com relação a procedimentos sanitários e fitossanitários e, em última análise, ameacem o comércio agrícola mundial como um todo. Estas medidas foram precedidas por abusos similares, que, sob o pretexto de medidas de proteção à saúde, apoiaram ações do setor privado chinês, que visavam esquivar-se de obrigações contratuais. Como resultado, foram abalados três meses de compromissos contratuais para compra de soja brasileira, firmados por empresas chinesas."

[107] (SMITH, Adam. **The Wealth of Nations**. Nova York: Modern Library, 1937) [14]

alguns indicadores, tais como a pressão social no eixo campo-cidade, que ocorre dada o tamanho do país e as várias velocidades no desenvolvimento econômico das micro-regiões. Outro importante aspecto diz respeito ao papel da China como emissor de gases poluidores na atmosfera terrestre: o processo de desenvolvimento industrial aliado à grandiosidade populacional daquele país impõem forte pressão sobre a regulação ambiental no país; a veracidade das estatísticas e dados relativos ao país são também uma fonte de dúvida por parte dos organismos internacionais; além disto alia-se a instabilidade política interna e externa da China.

Para fins do mercado chinês, a estrutura de comercialização da soja brasileira apresenta a esquematização abaixo:

Figura 13: Esquematização dos atores na negociação da Soja Brasileira na China



Neste esquema, tanto o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social quanto a EMBRAPA são organismos governamentais de fomento à produção e financiamento da soja. A EMBRAPA detém o papel de fornecedora de tecnologia, enquanto o BNDES o de financiador da produção.

O papel das *trading-companies* é de suma importância dado: seu contato com clientes chineses, alta credibilidade no mercado internacional, além de maior fôlego financeiro para as incertezas inerentes ao processo. Sendo assim, estas empresas posicionam-se como as maiores exportadoras do grão. A estratégia das transnacionais é baseada na idéia de eficiência global[108], que consiste em utilizar as regiões economicamente mais produtivas para suprir as regiões mais populosas e demandantes líquidas, como a China[109]. Com esse procedimento, as transnacionais procuram também diversificar as suas cadeias de oferta. Elas atuam em ambas as regiões. Segundo as suas próprias previsões, as regiões mais populosas apresentam perspectivas de crescimento da renda.

Os importadores chineses subdividem-se entre algumas empresas estatais que restaram do processo de abertura da economia e empresas privadas instaladas na China. Tais empresas processam a soja, agregando valor e distribuindo o produto no mercado interno em forma de óleo de cozinha, farinha, ração animal dentre outros.

Outro agente de suma importância é o governo chinês que, por sua vez, tem grande impacto no processo de negociação. Numa economia onde a abertura comercial é feita de forma comedida, o governo tem importante papel no controle de ferramentas econômicas que influenciam tanto as exportações como, principalmente, as importações. O câmbio yuan/dólar americano é mantido artificialmente sub-valorizado na cotação de 8,30 desde 1995. Para tal, a autoridade monetária chinesa detém uma reserva cambial invejável de US$ 416 bilhões[110] que só fica atrás das reservas japonesas. No caso específico da soja, o

[108] Conceito instituíto por David Ricardo no conceito de livre comércio. (MINC, Alain. **Les Prophètes du Bonheur**. Editions Grasset & Frasquelle. 2004) [115-116] " Au Portugal la production de vin pourrait n´exiger que le travail annuel de 80 hommes, et la production de drap le travail de 90 hommes pendant la même période. Il s´avérerait donc avantageux pour ce pays d´exporter du vin en échange de drap. Cet échange pourrait survenir quand bien même la marchandise importée par le Portugal pourrait être produite dans le pays avec moins de travail qu´en Angleterre. Bien que le Portugal pêut fabriquer le drap en employant 90 hommes, il l´importerait d´un pays où cette production requiert le travail de 100 hommes, parce qu´il serait plus avantageux pour lui d´employer son capital à produire du vin contre lequel il obtiendrait davantage détournant une part de son capital de la culture des vignes pour le placer dans la manufacture du drap.

[109] Segundo a historiadora norte-americana Merle Goldman, o vigor chinês brota do seu inesgotável contingente de trabalhadores que tende a continuar por décadas, já que a China ainda tem 750 milhões de pessoas no campo, e 60% delas terão de migrar do campo para as cidades.

[110] Fonte: Taipei Times, 2 de março de 2004.

governo atua no controle de preços para garantir a renda dos produtores internos chineses. Bazerman, Baron e Shonk (2001) analisam este tipo de atitude como um viés de omissão. Ou seja, omite-se a possibilidade de ganhos mútuos no longo prazo e considera-se que o melhor é posicionar as fronteiras geográficas como barreiras econômicas para que não existam perdas no curto prazo. Sendo "(...) o viés de omissão particularmente comum quando a ação é prejudicial a pessoas de outra nação, pois se tende a considerá-los como fora de sua zona de responsabilidade."[111]

Vale ressaltar o papel do Ministério das Relações Exteriores - MRE. Dada a importância estratégica da China na balança comercial brasileira, o Estado brasileiro mostra-se ativo diante das questões envolvidas na comercialização com este país. De forma que, existe por parte do Itamaraty, esforço constante no aprimoramento das relações comerciais com a China[112].

4.3 NEGOCIAÇÃO POR PRINCÍPIOS

Ao contrário da barganha posicional, apresentada na relação comercial entre Brasil e China, em um processo integrativo, também denominado negociação por princípios, as partes competem para dividir o valor, mas, ao mesmo tempo, cooperam entre si para obter o máximo de benefícios, conjugando seus interesses no fechamento de um acordo. O processo integrativo refere-se ao potencial de agregar valor a fim de melhorar o sistema em que a negociação ocorre no intuito de obter ganhos mútuos.

Para que o processo integrativo ocorra, quatro estágios são necessários: preparação (fase 1), criação de valor (fase 2), distribuição de valores (fase 3) e execução (fase 4) evolutivamente nesta ordem.

---

[111] (BAZERMAN, Max. BARON, John. e SHONK, Katherine. **You can't Enlarge the Pie.** Cambridge: Basic Books, 2001) [164].

[112] Em maio de 2004 o ministério das relações exteriores organizou a maior missão comercial brasileira à China. A visita do presidente Lula, com vários ministros e empresários resultou em diversos acordos comerciais, mais de uma dezena de contratos que podem resultar em mais de R$ 5 bilhões segundo Revista Veja de 2 de junho de 2004, página 40.

Cada um desses estágios tem uma dinâmica própria e trabalha com os dez elementos da negociação, a saber: alternativas, interesses, opções, compromissos, padrões, relacionamento, comunicação, contexto, conformidade e tempo. Estes elementos de negociação são utilizados em uma dinâmica que perpassa a exploração de alternativas para construir e distribuir valor e estão relacionados a pelo menos uma das fases da negociação conforme descrito no quadro abaixo[113].

Tabela 10: Elementos da Negociação

10 Elementos na Negociação	
Interesses	Fases 1 e 2
Opções	Fase 2
Alternativas	Fases 1 e 2
Compromissos	Fase 3
Padrões	Fases 1 e 3
Relações	Fases 1, 2, 3 e 4
Comunicação	Fases 1, 2, 3 e 4
Contexto	Fases 1
Tempo	Fases 1 e 4
Conformidade	Fases 1 e 4

Fonte: Yann Duzert – FGV 2004.

Os dez elementos presentes na negociação são de importante mapeamento para que cada fase deste processo seja eficaz. Ao observar interesses ao invés de posições pré-estabelecidas os negociadores terão maiores possibilidades de chegar a novas opções para acordos que garantam relacionamentos de longo prazo e que tenham maiores ganhos mútuos. Portanto, o foco nos interesses das diversas partes envolvidas na negociação deve estar presente nas fases de interlocução a respeito das possíveis soluções para o caso (preparação e criação de valor). Opções são frutos da análise dos interesses. Alternativas são o curso de ação dada inexistência de um acordo. Sua análise deve ser feita no início do processo, pois dado o resultado, a estratégia do jogador muda. Compromissos críveis são

[113] (MNOOKIN , Robert PEPPET, Scott TULUMELLO, Andrew. **Beyond the winning negotiation to create value in deals and disputes**. London, England, The Belknap Press of Harvard University Press: 2000.)

necessários para a efetivação do acordo, portando devem ocorrer na terceira fase do processo. Estabelecer padrões para que a negociação seja baseada é de fundamental importância para o estabelecimento de regras justificáveis. Em se tratando de um relacionamento comercial de longo-prazo, as relações entre os parceiros são de fundamental importância para que a energia seja mantida sob controle durante o processo de negociação. Para tal, a comunicação entre os integrantes da mesa de negociação deve ser fluida a fim de minimizar o ruído. Compreender o contexto no qual cada jogador se insere significa compreender suas motivações, pressões e, portanto interesses. O quesito tempo pode ter, por exemplo, uma conotação diferente para povos ocidentais e orientais. Enquanto os orientais são, em geral, menos susceptíveis ao tempo, os ocidentais tendem a ser mais ansiosos e menos tolerantes ao fator tempo. Por fim, de forma a validar continuamente o acordo, a conformidade do mesmo ao acordado, nas fases anteriores, deve ser constantemente checada. Por outro lado, a avaliação das conseqüências de um acordo deve ser efetuada antes da negociação e do fechamento do próprio acordo, portanto, a conformidade de um acordo deve também estar presente na fase de preparação.

Tendo em vista os dez elementos da negociação, cada fase do processo será subdividida conforme descrito no quadro abaixo.

Tabela 11: Estágios do processo de negociação integrativa

Fase 1. PREPARAÇÃO	Fase 2. CRIAÇÃO DE VALOR	Fase 3. DISTRIBUIÇÃO DE VALORES	Fase 4. EXECUÇÃO
Deixe claro as suas atribuições e defina sua equipe	Explore os interesses de ambos os lados	Comporte-se de maneira que crie confiança	Entre em acordo para o monitoramento das decisões adotadas
Estime seu melhor BATNA assim como o dos outros participantes	Suspenda a crítica	Discuta padrões e critérios para "dividir o bolo"	Facilite a sustentação dos compromissos
Aperfeiçoe o seu BATNA (se possível)	Crie sem compromisso	Use a neutralidade para sugerir possíveis formas de distribuição	Alinhe os incentivos e controles organizacionais
Identifique seus interesses	Gere alternativas que "façam o bolo aumentar"	Projete acordos próximos que se reforcem	Continue trabalhando para melhorar o relacionamento
Veja quais são os interesses dos outros	Use a neutralidade para melhorar a situação		Use a neutralidade para resolver desacordos
Prepare sugestões de alternativas de ganhos mútuos			

Fonte : Yann Duzert – FGV 2004. Matriz de Negociações Complexas

4.3.1 Preparação

A primeira fase de uma negociação integrativa se dá nos momentos que antecedem a negociação *per se*. Para que o objetivo final de criação e distribuição de valor seja maximizado, cautelosa preparação deve ser feita por ambas as partes. A preparação pressupõe alguns itens descritos abaixo.

⇨ Alternativas

Negociadores mais habilidosos devem sempre entrar em um processo de negociação tendo o mapeamento completo da sua melhor alternativa caso o acordo não ocorra. A melhor alternativa para um acordo não negociado – BATNA é o curso de ação para uma eventual falta de acordo. Segundo Fisher e Ury (1991), quanto melhor o BATNA, maior o poder do negociador naquele processo de negociação. BATNAs não necessariamente são

estáticos ou isolados, portanto, um negociador deve buscar constantemente a melhoria do seu BATNA e a piora do BATNA da outra parte.

Vale ressaltar que não necessariamente o BATNA é o limite mínimo aceito por uma parte. Outras variáveis podem ter de ser levadas em conta para que esta fronteira seja definida. O Preço de Reserva é o limite máximo possível de concessões a serem aceitas em um acordo. Esse limite é definido considerando-se a quantificação de outros elementos que interessem à parte e pelos quais ela se disporia a pagar. Preço de Reserva é o limite máximo possível de concessões a serem aceitas em um acordo.

No caso da compra de soja pela China, dado o tamanho da demanda líquida daquele país, suas alternativas de fornecedores seriam os três maiores produtores mundiais: Estados Unidos da América, Argentina e Brasil. Desta forma, ao negociar com o Brasil, o BATNA da China seria a compra da soja argentina ou norte-americana. Já no caso brasileiro, o BATNA seria a venda da soja para outros mercados como o europeu ou mesmo o mercado interno. Ao abrir mais mercados ou ampliar suas possibilidades de venda de soja, caso do plantio de soja transgênica, ou mesmo da maior absorção do mercado europeu, o Brasil se apresentaria para a negociação com a China com maior poder.

No caso da negociação de soja com a China, duas agendas são construídas. A primeira, antes do embarque do grão, seria aquela em que a negociação é feita de forma latente, quando os agentes do processo ainda detêm poderes similares na negociação. BATNAs nesta negociação seriam aqueles descritos acima.

A segunda seria já em território chinês no momento do embargo à soja. Neste caso, a melhor alternativa brasileira a um acordo negociado seria a tentativa de venda a outros clientes. Mas dado o tempo requerido para a entrega do grão[114] a China, as possibilidades de venda do grão a outros clientes diminuem substancialmente. Por outro lado, dada a intensa divulgação do caso na mídia internacional, o Brasil entra numa mesa de negociação

[114] O *transit time* estimado de uma carga saindo de Paranaguá no Brasil a Shangai na China é de aproximadamente 45 dias corridos segundo a armadora Libra.

com outros países com demasiada assimetria de informação entre as partes. O cliente em potencial sabe da necessidade brasileira em efetuar o negócio e pode mapear com precisão quase absoluta seu BATNA, enquanto o inverso não é verdadeiro.

Em ambos os casos os preços de reserva dos países pode ser menor do que o BATNA. Ou seja, o Brasil pode estar buscando uma aliança estratégica com a China para alavancar suas exportações, da mesma forma que a China pode vislumbrar uma parceria com o Brasil para fins de política externa internacional. Desta forma, estariam ambos dispostos a maiores concessões para a manutenção do relacionamento.

Em resumo, iniciar um processo de negociação tendo mapeado as alternativas dos participantes é fundamental mesmo que ele não seja extremamente apurado. O simples ato de averiguar as possibilidades e alternativas de cada grupo é fundamental para o bom andamento do processo integrativo.

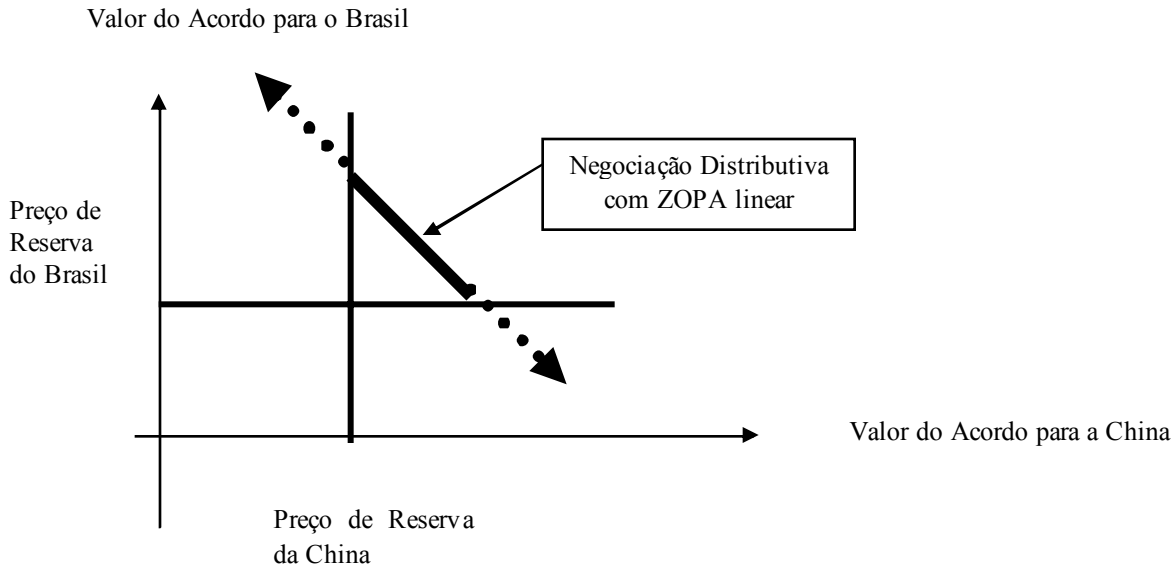
⇨ Definição da Zona de Acordos Possíveis

Se existe uma área complementar entre as possibilidades de acordo das partes, existe a zona de possíveis acordos - ZOPA. A ZOPA real nem sempre pode estar acessível a ambas as partes. Sem a visualização clara dos interesses, BATNAs, situação de saída do jogo, a ZOPA não pode ser construída. Ou seja, a existência de possíveis assimetrias de informação impede as partes de alinhar as percepções das demais.

A ZOPA pode ser caracterizada segundo a forma como a negociação é executada. Negociações distributivas denotam-se por seu caráter de soma-zero. Este tipo de negociação em que, para que uma parte ganhe a outra deve obrigatoriamente perder, é muito comum em negociações de um item apenas. Por outro lado, muitos negociadores tendem a ministrar seu processo de negociação instituindo aspectos distributivos quando ele não necessariamente o é. A representação gráfica deste tipo de processo seria uma linha reta já que o ganho de uma parte corresponde necessariamente à perda de outra.

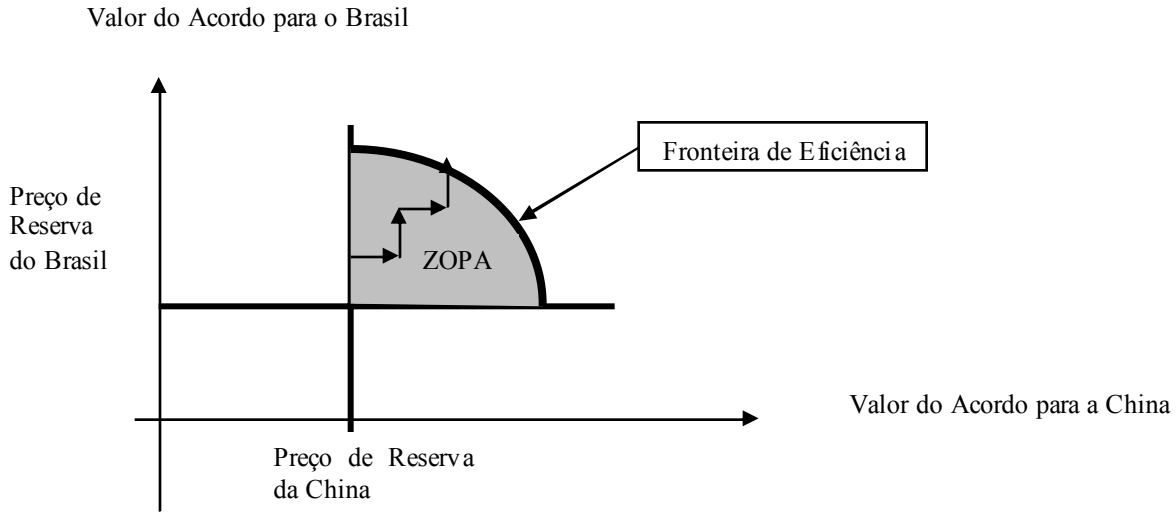
No caso específico de Brasil e China, teríamos a seguinte situação:

Gráfico 4: ZOPA – Negociação Distributiva



Pela figura acima, nota-se que a ZOPA restringe-se a uma reta. Por outro lado, quando as partes têm interesses ou oportunidades para realizar ganhos mútuos, a negociação pode tornar-se integrativa ao invés de distributiva. E é a criação de valor, a peça-chave de um processo de negociação integrativo. Ao trabalhar com pacotes de negociação ao invés de processos paralelos separando cada item, os agentes podem agregar valor ao sistema como um todo.

Gráfico 5: ZOPA – Negociação por Princípios



O limite pelos quais as partes podem fazer acordos e criar valor é dado pela fronteira de eficiência. Qualquer ponto na fronteira é eficiente no sentido de Pareto. Por outro lado qualquer ponto dentro da zona de possíveis acordos, não é eficiente no sentido de Pareto, já que um agente pode melhorar sem prejudicar o outro.

A fim de obter o consenso um processo dinâmico deve ocorrer. Ou seja, através da apresentação de propostas e contra-propostas, concessões e acordos vão ocorrendo até a chegada ao consenso. Graficamente, o processo ajusta-se dentro da ZOPA até a chegada à fronteira de equilíbrio.

No caso específico do comércio entre Brasil e China, quando a negociação sai da esfera setorial do comércio de soja, podem-se construir pacotes multi-setoriais, e, portanto, a negociação pode sair da esfera distributiva e passar ao ambiente integrativo. Para tal, alianças multi-setoriais devem ser feitas: tanto por parte instituições e representantes do setor produtivo brasileiro, quanto por parte do intermediário do processo, a *trading-company*. Apesar da escassez de negociações e acordos multi-setoriais, a união de concorrentes no intuito de pressionar um cliente em comum ocorre no caso da negociação de soja com a China. Produtores do Brasil, Argentina e Estados Unidos unem-se através de suas associações de classe para pressionar suas autoridades governamentais competentes a combater o que a ABIOVE – Associação Brasileira de óleos vegetais chamou de "repúdio ao abuso chinês".

⇨ Interesses, Padrões, Relações, Comunicação, Contexto e Tempo

O mapeamento dos interesses da outra parte é fundamental para o gerenciamento do processo. Diagnosticar as metas e objetivos das partes é vital, já que são elas que definem o curso de ação dos agentes do processo. Ao compreender os motivos e razões para as atitudes tomadas pela outra parte, os agentes podem propor soluções alternativas que intercedam com os interesses de ambas as partes. Portanto a compreensão do contexto

histórico e político é fundamental, principalmente no caso de uma cultura milenar tão arraigada quanto a chinesa.

Em qualquer relacionamento humano, aspectos sociais e políticos são extremamente influentes. No âmbito das negociações não poderia ser diferente; a definição e a instituição de posições pelas partes são recorrentes. No entanto, todo negociador tem dois tipos de interesse: na substância e na relação, só que a relação tende a confundir-se com o problema. A relação entre as pessoas é por vezes mais importante do que o que cada uma das partes tem a oferecer em determinado momento. No intuito de não esgarçar a relação, vendedores tendem a conceder maiores benéfices a compradores para que um relacionamento de longo prazo seja mantido.

Sendo a realidade dinâmica e mutável, a consolidação de posições é ineficaz. Posições tornam-se obsoletas com o avanço do processo e, principalmente no caso de diversas partes, tornam-se incompatíveis com os diferentes interesses. Mesmo que as posições das diversas partes sejam irreconciliáveis, seus interesses podem não ser. Pode-se ter a combinação dos seguintes interesses:

- Conflitantes: o que requer um jogo de soma-zero, aonde a negociação é importante.
- Repartidos: Ambas as partes ganham com o mesmo resultado, oferecendo assim, oportunidades para ganho conjunto líquido.
- Complementares: Representam oportunidades de trocas mutuamente benéficas.

Brasil e China têm interesses complementares com troca de tecnologia, ou mesmo comércio de produtos e, neste sentido, ressaltar interesses ao invés de posições é fundamental.

Como se trata de um processo repetido anualmente, negociadores têm interesses relativos ao próprio processo de negociação[115]:

- Melhorar e preservar relacionamentos.
- Preservar a reputação como negociador (firme ou duro).
- Demonstrar de competência
- Permanecer consistente
- Minimizar custos de transação da negociação (tempo e recursos).
- Alcançar efeitos colaterais externos ao processo.

Interesses de processo podem tanto impedir como promover um bom e substantivo acordo. Se um negociador faz com que o outro se sinta incompetente, ele pode impor uma postura defensiva e inflexível. No caso específico de Brasil e China, o processo é repetido e, portanto, aspectos inerentes ao processo de negociação são levados em conta. A compreensão destes aspectos é fundamental para o andamento do processo conforme demonstrado na tabela abaixo:

[115] (WATKINS, Michael e ROSEGRANT, Susan. **Breakthrough International Negotiation**. Jossey-Bass, 2001) [23].

Tabela 12: Análise de Interesses

Interesses	Brasil	China
Substância	- Aumentar em volume e em valor as exportações de soja para a China - Aumentar o market share da soja brasileira na China - Obter vantagem comparativa no comércio com a China	- Assegurar a compra da soja necessária para atender sua demanda interna - Assegurar papel preponderante no comércio internacional - Pagar o menor valor possível para o maior volume de soja
Relacionamentos	- Manter um bom relacionamento com a China - Enfraquecer os laços comerciais da China com seus competidores - Preservar eventuais alianças com os competidores	- Manter um bom relacionamento com o Brasil - Enfraquecer os laços comerciais do Brasil com outros possíveis clientes - Preservar eventuais alianças com outros fornecedores e complementores
Reputação	- Preservar reputação respeitável nas negociações.	- Preservar a reputação de ser dura nas negociações
Competência	- Ser percebido como competente ao gerenciar crises internacionais	- Permanecer com o maior poder de negociação - Ganhar reconhecimento internacional como economia de mercado
Consistência	- Manter-se consistente a acordos e contratos anteriores com a China	- Manter-se fiel a uma política de crescimento econômico
Custos de Transação	- Custos diretos substanciais de gerenciamento do esforço diplomático para amenizar a situação - Custos de oportunidade de não prestar atenção a outros possíveis parceiros	- Custos operacionais para liberação da carga - Custo financeiro de falta de soja no mercado interno por determinado espaço de tempo
Efeitos Colaterais	- Aumentar o seu poder em negociações com a China	- Enfraquecer o Brasil em todas as negociações

Padrões para o relacionamento comercial são de fundamental importância para o bom andamento do processo de negociação. A definição de regras com as quais as partes se relacionarão pode não ser tarefa fácil. A diversidade cultural intervém diretamente nesta definição, já que brasileiros e chineses têm diferentes visões de mundo. Mas, se padrões

forem acertados desde o início do processo, o fluxo de negociação fluirá sem surpresas para as partes. Para tal, a comunicação é fundamental. Com dois países de formação lingüística tão distintas (português e mandarim), as ferramentas básicas para a comunicação (fala e escrita) tornam-se quase inúteis. Desta forma, a utilização de uma terceira língua (notadamente o inglês) é o recurso disponível para execução do processo comercial. Sendo assim, ruídos podem atrapalhar o processo de forma que, sem que haja um esforço de ambas as partes para que a comunicação seja eficaz, o processo de negociação pode não ser levado a cabo. A comunicação é essencial para determinação de toda estrutura de relacionamento entre seres distintos. Sem ela, não existe possibilidade de troca ou de negociação.

Outra variável fundamental para o processo é o tempo. A tolerância ao fator tempo é muito diferente nas diversas etapas da negociação: o tempo para firmar um contrato, tempo de entrega da mercadoria, tempo para que a relação entre as partes seja tida como profunda, longa e duradoura. Brasileiros e chineses divergem quanto à percepção do fator tempo: a perspectiva oriental, milenar tende a tolerar a variável tempo como um processo necessário para a construção de relacionamentos, enquanto brasileiros tendem a ser imediatistas e intolerantes à passagem do tempo.

4.3.2 Criação e Distribuição de Valor

As etapas seguintes pressupõem a criação e distribuição de valor respectivamente. Ou seja, através da interação das partes objetiva-se a elevação de massa crítica, exposição de alternativas para fins de aumento do chamado "bolo" para que então este seja dividido entre as partes. Para que cada agente da negociação maximize a sua parcela, as partes dialogam sem que a distribuição de valor seja feita. Somente após um debate neutro, as partes iniciam um processo de negociação e troca.

Sem a análise prévia, não há como detectar as possíveis interseções e complementaridades das partes envolvidas no processo. Segundo David Lax e James Sebenius, os negociadores deverão concentrar suas energias no aumento do tamanho do

"bolo", realizando trocas — criação de valor — que consistem em melhorar as posições mediante o intercâmbio de valores que disponham. A criação de valor por meio de trocas ocorre no contexto das negociações integrativas; em geral, cada parte obtém algo de seu interesse em troca de algo a que dá importância muito menor. Nesse processo, contrário ao processo de negociação por barganha, para se alcançar resultados, será necessário compartilhar informações significativas sobre as respectivas situações, a fim de encontrar oportunidades de benefícios mútuos.

Para que a repartição do "bolo" seja feita existem alguns pontos que devem ser observados. Durante o processo de criação de valor há a necessidade de imposição de padrões para o produto a ser comercializado. Tais padrões devem estar em conformidade com algum tipo de contrato firmado entre as partes (seja ele verbal ou escrito) para que, já no processo de distribuição de valor, compromissos sustentáveis possam ser firmados entre as mesmas. Segundo Mnookin, Peppet e Tolumelo (2000), existem quatro fontes de criação de valor: diferenças entre as partes, similaridades não competitivas, economias de escala e redução nos custos de transação. As diferenças entre as partes seriam aquelas que mais agregam valor ao sistema por eqüalizar as forças e estimular a criatividade na busca de alternativas para o consenso.

Por outro lado, opções devem ser tomadas para que metas e objetivos tornem-se palpáveis. Ou seja, a transformação de alternativas e interesses perpassa pela tomada de decisão quanto às opções apresentadas ao longo do caminho. Dada dinâmica do processo de negociação, opções são mutantes e devem estar constantemente alinhadas com os objetivos e interesses finais.

Ao estimular a troca de informações conjunta, o processo de negociação integrativo tenta eliminar a assimetria de informações entre as partes. Mas por vezes não existem coações que garantam a reciprocidade na troca de informações. Ou seja, ao dar informações a cerca de interesses e metas, um negociador não terá a garantia de que os demais também o farão. Desta forma, se a troca conjunta aumenta a energia do sistema, qualquer problema no fluxo de informações pode ser prejudicial individualmente. Esse é o chamado Dilema do

Negociador, que consiste na dicotomia entre a necessidade de revelar informações que criem valor *versus* revelar informações, oferecendo argumentos e elementos à outra parte que podem prejudicar a distribuição de valor[116].

No caso de Brasil e China, a conscientização e conseqüente abertura de um espaço para negociação é uma iniciativa que surte efeitos no âmbito público e privado como no novo modelo de parcerias público-privadas (PPP). Através de propostas de cooperação nos principais entraves, propostas como a das PPP podem ser levadas a cabo. No caso específico do problema de infra-estrutura no Brasil, há uma conseqüência direta com a logística de escoamento da safra nacional. Detectado este entrave, brasileiros e chineses partiram para um aprofundamento das relações de parceria de forma a tornarem-se sócios, e não mais parceiros comerciais apenas, quando do investimento chinês na melhoria de estradas, construção de ferrovias e aperfeiçoamento dos portos brasileiros. O projeto transformado em lei em fins de 2004 aprova as parcerias público-privadas como forma de aprimoramento do fluxo comercial brasileiro com a China.

4.3.3 Execução

Para o aumento da sinergia entre as partes a fim de aumentar o "bolo" e criar valor é necessário compartilhar informações significativas sobre as respectivas situações, no intuito de encontrar oportunidades de benefícios mútuos. O compartilhamento de informações compreende: explicar por que se deseja fechar o negócio; falar sobre os reais interesses ou restrições empresariais; revelar e explicar as preferências entre assuntos e opções; analisar e revelar eventuais capacidades que interessem à outra parte e que poderiam fazer parte do acordo; e, utilizar o conhecimento adquirido para buscar opções criativas que atendam ao máximo, o interesse de ambos os lados[117].

[116] Sob o conceito que Lax e Sebenius apresentam, a pergunta que melhor representa o Dilema do Negociador deve ser assim formulada : qual o limite da oferta de informações à outra parte? A resposta para esta questão será dada pela Co-opetição, uma abordagem a ser explicitadas em seções posteriores.
[117] (WATKINS, Michael. **Negociação**. Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro, Record: 2004) [36]

No caso da negociação de soja após o embarque, ou mesmo na chegada do grão ao porto chinês, a agenda e o BATNA são extremamente diferentes. Agora, o Brasil ainda tem a China como comprador do grão, mas esta pode ser sua única opção caso não seja possível poder arcar com os custos logísticos de re-alocação do navio para outro destino. Por outro lado, a China mantém seu BATNA.

Desta forma, a construção da agenda de negociação em ambos os casos deve ser diferente. Mesmo que o comportamento chinês já tenha sido mapeado e considerado durante a primeira negociação, os itens a serem negociados num primeiro momento tendem a ser muito mais amplos do que no segundo. Após a chegada da soja à China, um item é de fundamental importância para o Brasil: a aceitação daquele carregamento de soja.

Segundo Watkins e Rosegrant (2001), "decisões sobre caso deva-se proceder seqüencialmente ou trabalhar um pacote de acordos podem ter impacto decisivo na evolução e no resultado do processo"[118]. Uma forma de simplificar negociações complexas seria segmentar itens a fim de organizar sub-negociações, para que a própria ordem nas quaia os itens são expostos possa ajudar o fluxo do sistema. Negociar itens mais simples e fáceis no início pode estimular negociadores a fazer maiores sacrifícios ao resolver os itens mais difíceis. Mais importante, ainda, seria a formulação de pacotes de negociação com itens separados[119]. No caso Brasil-China, o pacote de negociação deve ser mais amplo de forma que não haja uma segunda negociação, ou mesmo, de forma que o Brasil maximize suas possibilidades num segundo momento. A negociação conjunta de itens de diferentes pesos para os dois países pode ser uma forma de amenizar a assimetria de poder no processo. Neste sentido, o mercado interno brasileiro pode ser um item crucial para o equilíbrio deste jogo de negócios.

Fatores, como o tempo, podem ser determinantes no processo de negociação. Negociadores mais pacientes tendem a ter maiores ganhos. Ao avaliar os possíveis ganhos e perdas de agir imediatamente ou aguardar um pouco mais, um negociador tem maior

[118](WATKINS, Michael e ROSEGRANT, Susan. **Breakthrough International Negotiation**. Jossey-Bass, 2001) [21].
[119] (IKLÉ, Fred. **How Nations Negotiate**. Millwood, 1964) [222-223]

controle do processo como um todo. Ao impor datas limites, negociadores inserem o fator tempo no processo decisório. A aproximação da data-limite pressiona os agentes ofertantes e, com isto, pode trazer melhores resultados para a parte demandante.

Enquanto chineses são pouco susceptíveis a aspectos de tempo, brasileiros são imediatistas e buscam respostas e ações rápidas. Neste sentido, a visão de longo-prazo chinesa os ajuda a obter melhores resultados no processo de negociação.

Fazendo uma metáfora com a termodinâmica, a construção de *momentum* é fundamental na fase em que há escalada de tensão. Tensões podem ser construídas e canalizadas para uma direção desejada. Mas, a construção de *momentum* pode ser perigosa no sentido de, que nem sempre se pode ter controle da tensão produzida e canalizá-la para a direção desejada. Segundo Moore, "todas as sociedades, comunidades, organizações e relacionamentos interpessoais experimentam conflitos em um ou outro movimento do processo diário de interação. O conflito não é necessariamente ruim, anormal ou disfuncional, é um fato da vida. O conflito e as disputas existem quando as pessoas estão envolvidas na competição para atingir objetivos que sejam percebidos – ou de fato, incompatíveis" [120]

Em resumo, da forma como as negociações integrativas estão definidas, elas são desejáveis por ambas as partes. Mesmo negociações integrativas podem levar a resultados não-ótimos no sentido de que se poderia obter uma posição melhor para ambos os agentes, ou ainda, obter melhor posição para uma das partes sem que a outra fosse prejudicada[121].

[120](MOORE, Christopher W. **O Processo de Mediação. Estratégias Práticas para a resolução de Conflitos**. 2ed. Porto Alegre, Artmed: 1998.) [5]
[121] Conceito de equilíbrio de Pareto.

4.4 FORMAS E RESULTADOS DE NEGOCIAÇÕES

Numa negociação, o negociador deverá ser capaz de analisar e avaliar as situações críticas identificando com acuidade as causas do conflito que, na maioria das vezes, estão obscuras e encobertas pela dinâmica das interações entre as partes. A maior parte dos conflitos tem causas múltiplas. Deve-se realizar um "mapa do conflito", que detalhe a razão da ocorrência do conflito, que identifique as barreiras ao acordo e que indique os procedimentos para administrar ou resolver a disputa, segundo Moore (1998). Neste sentido, um agente que tenha a possibilidade de visualizar o processo sob um prisma maior, ou seja, um agente externo sem interesse em nenhuma das partes envolvidas que atue mediando o processo é de grande valia para a boa condução e conseqüente melhoria do sistema. Um mediador poderá ser de grande ajuda para a avaliação do conflito, bem como para planejar intervenções eficazes que conduzam à resolução da disputa. O mediador, dialogando entre as partes, observa e identifica as atitudes, percepções, padrões de comunicação ou interações contínuas que estejam produzindo um relacionamento negativo. Ele determina se a raiz do conflito está na falta de informações ou na má-informação, na metodologia utilizada na coleta dos dados ou nos critérios de análise. Ele identifica interesses conflitantes e compatíveis, ao mesmo tempo em que explora as causas estruturais do conflito, ou os impactos do tempo. E finalmente, ele apura as semelhanças e diferenças nos valores defendidos pelos indivíduos.

Uma vez identificados os interesses envolvidos no conflito, deve-se trabalhar para identificar as diversas combinações potenciais de resultados. Considerando uma disputa entre duas partes, têm-se os seguintes resultados possíveis: vencedor – perdedor, impasse, compromisso e vencedor-vencedor. Conforme descrito na tabela abaixo.

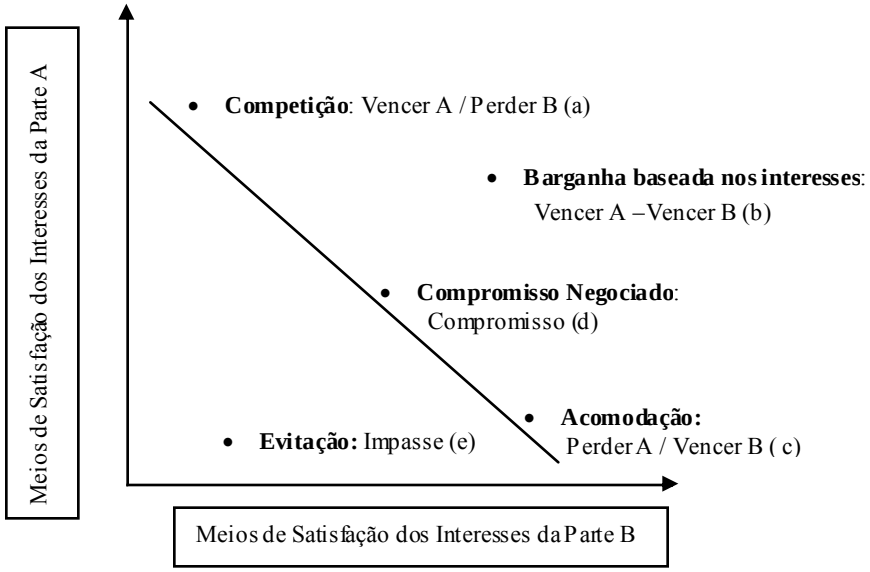
Tabela 13: Possíveis resultados de uma disputa

Vencedor – Perdedor Forte assimetria de poder entre as partes; Pouca importância do relacionamento futuro; Grandes possibilidades de vencer; e, Uma parte é assertiva e a outra é passiva.	**Vencedor – Vencedor** As partes não estão envolvidas em uma disputa de poder; Um relacionamento futuro positivo é importante; As possibilidades de se chegar a uma solução mutuamente satisfatória são grandes; As partes são assertivas na resolução dos problemas; Os interesses das duas partes são interdependentes; e, As partes são livres para cooperar e se envolver na resolução conjunta dos problemas.
Impasse As duas partes optam por evitar o conflito por uma razão qualquer; Nenhuma das partes tem poder suficiente para forçar a questão; Há uma falta de confiança, comunicação deficiente, emoção manifesta ou um processo de resolução inadequado; As possibilidades de vencer são pequenas ou nenhuma das partes se importa com a disputa; Os interesses das partes não estão relacionados; e, As partes não são cooperativas.	**Compromisso** Nenhuma das partes tem o poder necessário para vencer totalmente; O futuro relacionamento das partes é importante, mas elas não confiam bastante uma na outra para trabalharem juntas em prol de soluções integrativas com ganhos mútuos; As possibilidades de vencer são moderadamente altas; As partes são assertivas; Os interesses das partes são mutuamente interdependentes; e, As partes têm algum espaço para cooperação, barganha e intercâmbio.

Fonte : Moore (1982)[122]

A tabela acima pode ser visualizada graficamente conforme a figura abaixo. Os eixos apresentam os diferentes níveis de satisfação dos interesses dos jogadores A e B. Os pontos (a) e (c) representam posições em que uma das partes está satisfeita e a outra está insatisfeita, são posições denominadas jogo de soma-zero. O ponto (b) representa uma posição ótima quando as duas partes têm, plenamente, seus desejos satisfeitos, sem precisar abrir mão de parte de seu interesse. A posição de não-acordo, ou impasse está representada no ponto (e) e o compromisso reflete a posição em que ambas as partes abriram mão de alguns objetivos de forma a alcançar o consenso.

Gráfico 6: Possíveis resultados de uma disputa (representação gráfica)



Fonte : Moore (1982)[123]

Cada um dos cinco pontos acima é obtido segundo uma diferente estratégia e diferente contexto. Existem cinco diferentes estratégias que podem ser aplicadas sobre cada

[122] (MOORE, Christopher W. **Natural Resources Conflict Management**. Boulder, Colorado:ACCORD Associates, 1982) [63]
[123](MOORE, Christopher W. **Natural Resources Conflict Management**. Boulder, Colorado:ACCORD Associates, 1982) [85]

abordagem: competição (litígio ou arbitragem), evitação, acomodação, compromisso negociado e barganha baseada nos interesses.

Competição: Quando os interesses são restritos e só podem ser satisfeitos por poucas soluções, nenhuma delas aceitáveis para a outra parte. Isto leva a se alcançar um resultado vencedor-perdedor. Esta opção inclui situações de litígio, arbitragem e atividades extra-legais, como ação tática direta não-violenta e violência.

Evitação ou Paralisarão: As razões da evitação seriam medo, falta de conhecimento dos processos de gerenciamento, ausência de interesses interdependentes, indiferença em relação às questões em disputa, ou crença de que um acordo não é possível e o conflito não é desejável. Ela ocorre quando existe um conflito de interesses e o conflito aberto não é desejável, buscando-se o isolamento. Ou mesmo quando pessoas e grupos que vêm sendo freqüentemente derrotados, utilizam-se da retirada como uma forma de garantir a sua existência. A retirada significa a total dissociação dos disputantes.

Acomodação: Ocorre quando uma das partes resolve satisfazer os interesses de outra, às custas das suas próprias necessidades. Esta estratégia é buscada quando faz-se necessário sacrificar alguns interesses para se manter um relacionamento positivo; quando se deseja demonstrar cooperação, e quando os interesses são extremamente interdependentes. Pode ser buscada caso um processo mais cooperativo possa ocorrer em outra oportunidade.

Compromisso Negociado: As partes antevêem que não alcançarão o resultado vencedor-vencedor decidindo dividir e compartilhar o que consideram um recurso compartilhado. Os interesses não são considerados interdependentes ou incompatíveis. As partes não confiam o bastante entre si para entrar em uma resolução conjunta de problemas para ganho mútuo. As partes têm um poder suficientemente equilibrado e nenhuma delas pode impor a questão a seu favor.

Negociação Baseada nos Interesses: Busca ampliar a extensão das alternativas, de forma que as necessidades de todas as partes estejam consideradas e satisfeitas da melhor forma

possível. Aqui as partes têm um mínimo de confiança uma na outra; têm alguns interesses mutuamente interdependentes. A parte com maior poder está disposta a reduzir o exercício do poder e atuar na direção de soluções cooperativas. As partes têm grande interesse em um resultado mutuamente satisfatório devido ao medo de terem que arcar com altos custos decorrentes de um impasses e desejam um relacionamento futuro positivo.

Dentre os possíveis resultados de uma disputa pode-se observar que o resultado ótimo ocorre quando as duas partes vencem (Vencer A – Vencer B), ou seja, quando há negociação baseada em interesses. Quando o resultado é de compromisso negociado, que ocorre quando todas as partes desistem de alguns de seus objetivos para atingir outros, o resultado não é ótimo, mas dentro do possível e que atendeu satisfatoriamente às partes. De toda a forma, esses dois resultados compreendem uma repartição justa entre as partes, ou seja, é feita justiça com eqüidade como preconiza John Rawls (1971)[124].

4.5 FORMAS DE NEGOCIAÇÃO

Apesar da padronização nas fases da negociação, existem diferentes formas pelas quais a negociação pode ser feita. Algumas formas baseiam a negociação nos interesses das partes envolvidas de forma a criar valor, romper barreiras e aumentar o "bolo". Outras são baseadas na lei – árbitro, juiz ou polícia - e, portanto, são enrijecidas por normas de conduta externas à realidade das partes. Esta última forma de negociação restringe o ganho das partes.

[124] (RAWLS, John. **A Theory of Justice**. Belknap Press of Harvard UP, Cambridge, Mass., 1971.) Nesse trabalho John Rawls aborda a noção de justiça que gerou um dos maiores debates intelectuais do século XX – "*what explains the unusually wide interest in Rawl's work? One obvious factor is that many readers and editors found in Rawl's work a welcome return to an older tradition of substantive, rather than semantic moral and political philosophy. Rawl's approach stands in sharp contrast to the work of the global positivists and the analytical school in general*" Daniels, Norman. Reading Rawls, Stanford UP, California, 1989

Tabela 14: Formas de Negociação

10 Formas de Negociação
Negociação Direta
Agente/Advogado
Facilitador
Mediador
Meta-mediador
Multi Stakeholder Dialogue
Parallel and Informal Negotiations
Arbitro
Juiz
Polícia

Fonte: Yann Duzert – FGV 2004.

A negociação direta é a mais comum das formas de negociar. Aqui os agentes (também chamados de *stakeholders*) interagem um com o outro sem a presença de terceiros. Esta tradicional forma de negociar pode, no entanto, não ser adequada às diversas pressões e à presença de diversos *stakeholders* com interesses e motivações diferentes. Para elevar o processo de negociação a um fórum jurídico, empresas e indivíduos interagem através de agentes treinados (advogados ou não).

Moore entende o mediador como sendo a pessoa que "ajuda as partes principais a chegarem de forma voluntária a um acordo mutuamente aceitável das questões em disputa". O autor acrescenta que a "mediação é um processo voluntário em que os participantes devem estar dispostos a aceitar a ajuda do interventor se sua função for ajudá-los a lidar com suas diferenças – ou resolvê-las" Moore (1982)[125].

Uma das importantes habilidades do mediador é a capacidade de observar e interpretar as situações que se desenrolam, de analisar os interesses, compreender conflitos

[125](MOORE, Christopher.W. **Natural Resources Conflict Management**. Boulder, Colorado:ACCORD Associates, 1982) [63]

e explorar as relações de poder de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle segundo Morgan (1996).

Durante as discussões ou negociações, o mediador, como não está envolvido diretamente na disputa, poderá assessorar os participantes observando e entendendo de forma mais racional a questão, servindo, inclusive, de porta-voz do processo, caso a mídia esteja acompanhando as negociações. Finalmente, o mediador poderá ser chamado para monitorar a implementação dos acordos e reunir as partes, para rever o progresso ou avaliar as falhas ou violações ocorridas, segundo Susskind (1999). De forma que, segundo Raiffa, (1982) o mediador pode aumentar o valor disputado e os ganhos-mútuos através da melhoria nas condições dos acordos já fechados. Nem sempre os mediadores criam alternativas, mas persuadem os agentes a aceitarem as alternativas existentes dados os ganhos negativos no caso da ausência de acordo.

Watzlawick et all (1975) chamam a atenção para a mediação de segunda ordem, ou meta-mediação, como a pessoa e/ou instituição que constrói os referenciais políticos e as visões de mundo (crenças, valores, princípios) comuns a um sistema social.[126] Os meta-mediadores têm papel estratégico no sistema de decisão, já que formulam o conjunto de referenciais do eixo das negociações, e atuam nos conflitos e alianças que direcionarão as negociações.[127] Segundo Hofstadter (2000), apenas este meta-observador pode revelar realisticamente a estrutura e organização dos processos cognitivos, do sistema, no nível inferior de observação. Este meta-observador é o meta-mediador que é capaz de interferir coerentemente no sistema observado, e reflexivamente ser observado e interferido pelo sistema.

[126] (WATZLAWICK, Paul; WEAKLAND, John; FISCH, Richard. **Change**. 1975) [132] "Metamediação é definir o problema clara e concretamente, examinar as soluções já tentadas, definir claramente a mudança necessária, formular e implantar (on going) o projeto para promover a mudança, explicitar o implícito para expressar ao invés de esconder."

[127] (FIX, Jean-François. **La dynamique de la médiation**. Presses Universitaires de France, 1997) [50] "Os mediadores de segunda ordem (meta-mediadores) constroem o campo cognitivo através do qual a sociedade representará ela mesma em relação ao mundo."

Os facilitadores são pessoas com habilidade para gerenciar encontros e conversas entre partes em litígio, devendo trabalhar com grupos individuais e delegações e, mais tarde, reportar-se a um poder central. Os facilitadores fazem o seu trabalho na mesa de negociação, com as partes frente a frente, enquanto os mediadores são chamados para trabalhar com as partes fora do ambiente da disputa, antes ou depois de cada rodada, e com um grande número de situações conflituosas[128]. No âmbito do relacionamento comercial entre Brasil e China, um fórum constante para debate e a utilização de mediadores/facilitadores podem ser importantes ferramentas quando do conflito de interesses.

No caso de diversos agentes com poder de negociação e interesses diferentes, o processo denominado MSD - Multi-Stakeholders Dialogue (Diálogo dos vários agentes) é uma técnica proposta por Susskind *et all* (2002). Tomando-se o caso do Brasil e da China, onde existem pressões internas e contrárias provenientes das diversas camadas e segmentos da sociedade em cada país, o processo de negociação deve ter diferentes camadas. Ao decidir importar mais soja brasileira, as autoridades chinesas sofrem pressão dos agricultores produtores de soja de seu país, por outro lado se decidirem por bloquear a importação da soja brasileira, exportadores chineses que tenham o Brasil como cliente pressionarão a fim de sanar o embargo. De forma que o MSD é a forma de intercâmbio de informações, manutenção do relacionamento, resolução de problemas e criação de consenso.

Conversas informais que ocorrem em paralelo ao processo de deliberação formal podem ser muito úteis para a criação de valor no sistema. Com a presença de vários *stakeholders* a PIN (Parallel and Informal Negotiations) é uma arena aonde debates e exposições dos diferentes pontos de vista podem ser feitos sem um compromisso formal. No caso da negociação comercial da soja entre Brasil e China, conversas paralelas entre

[128] A utilização de facilitadores e mediadores é muito comum numa arena de negociação como a da OMC – Organização Mundial de Comércio, quando as partes instituem aquele fórum para discussão. A negociação na OMC é feita em rodadas, e um poder central organiza cada uma delas. Os países membros devem estar de acordo com as prerrogativas impostas pela organização.

autoridades brasileiras na China (embaixadas e consulados) ou até mesmo de autoridades chinesas com o Brasil, mostram-se eficazes na construção de um consenso.

Em contraste com as formas de negociação acima descritas, existe ainda a possibilidade de utilização de um árbitro, para controle das regras pré-determinadas, ou de um juiz que atue como autoridade máxima na decisão do caso. Estas seriam, em contraste com as demais, formas de baixo poder de criação de valor juntamente com a utilização da força policial.

4.6 COALIZÕES E CONFLITOS

No episódio do embargo chinês à soja brasileira, o conflito instaurado entre autoridades regulatórias diplomáticas chinesas e autoridades brasileiras repetiu-se com autoridades argentinas e norte-americanas. De forma que as associações destes países do continente americano uniram-se pressionando os negociadores e instituições de influência no contexto de negociação com a China. Ou seja, as negociações empresariais e profissionais envolvem várias partes — são multipartites — diferindo das negociações bilaterais pela possibilidade dos grupos que venham a formar. Essas alianças assim constituídas fortalecem individualmente cada uma das partes em um todo que passa a reunir a força necessária para impor suas propostas preferidas ou, no mínimo, para barrar aquelas que consideram inaceitáveis de acordo com Watkins (2004).

O desafio da negociação multipartite é gerir as coalizões, dividindo seus membros ou mantendo-os unidos, de acordo com os interesses de cada um. Romper uma coalizão natural de aliados é muito difícil, entretanto, uma coalizão centrada em um único interesse e formada por partes, que em outras circunstâncias permaneceriam dissociadas, é muito mais vulnerável, conforme afirma Watkins (2004). No caso descrito acima, concorrentes que normalmente posicionam-se numa postura competitiva, decidiram unir-se a fim de obter um bem-comum.

Sob a ótica da política podem-se ver as organizações como redes de pessoas independentes, com interesses divergentes que se juntam, em função da oportunidade. As

organizações são compostas de coalizões e a construção da coalizão é uma dimensão importante na vida organizacional, segundo Morgan (1996). As coalizões devem alcançar algum tipo de equilíbrio entre recompensas e contribuições necessárias à sustentação da afiliação.

O gerador de um processo de coalizão pode ser um conflito entre uma ou mais partes envolvidas numa negociação. No caso do embargo chinês à soja brasileira, o conflito entre Brasil e China desdobrou a adoção de conciliação entre o Brasil, os EUA e a Argentina. Fato que corrobora com a afirmação do o sociólogo escocês, Tom Burns de que,"na maioria das organizações modernas (…) sistemas de competição e de colaboração coexistem simultaneamente"[129]. Essas competições podem estar encobertas, gerando um conflito não explícito e, portanto, mais difícil de ser negociado.

4.6.1 Teoria dos Jogos

A fim de analisar o caso do embargo chinês à soja brasileira, adotar-se-á a denominada teoria dos jogos. Esta teoria, cuja primeira aplicação foi investigada por Von Neumann e Morgensten, analisa o processo de decisão estratégica e procura determinar, matemática e logicamente, as atitudes que os jogadores devem tomar para assegurar os melhores resultados para si próprios, dentre um elenco de jogos. Em um relacionamento comercial, as partes interagem com freqüência e suas atitudes modificam os *payoffs* (resultados) dos demais jogadores. Desta forma, é interessante a observação do caso da negociação da soja entre Brasil e China sob a perspectiva da teoria dos jogos.

Em seu surgimento, a teoria dos jogos concentrava-se sobre jogos não-cooperativos ou de soma-zero. Nesta abordagem, o ganho de um jogador perpassa, necessariamente, pela perda dos demais. Nesses jogos apenas um Equilíbrio de Nash representará um resultado estável. Isto ocorre porque apenas o Equilíbrio de Nash será uma situação na qual a estratégia de cada jogador é a melhor resposta à estratégia do outro jogador, de forma que nenhum jogador terá incentivo para mudar para uma outra estratégia, segundo Harsanyi (1988).

[129] (MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996) [160]

Uma outra aplicação refere-se aos jogos cooperativos ou de coalizão nos quais os acordos entre jogadores são estritamente exigíveis. Qualquer combinação de estratégia será estável, mesmo que não seja em Equilíbrio Nash, desde que os jogadores tenham chegado a um acordo sobre como continuar utilizando aquela combinação particular de estratégias, uma vez que tal acordo será, agora, um acordo exigível[130]. Os jogadores fazem suas jogadas em seqüência, observando sempre as jogadas dos oponentes. O princípio é olhar para diante e raciocinar para trás, ou seja, avaliar quais serão as possíveis jogadas seguintes, uma vez tendo acumulado experiência com as jogadas anteriores, de forma a fazer a melhor escolha do momento.

Uma aplicação da Teoria de von Neumann e Morgensten de aceitação do risco e das utilidades é a Teoria da Barganha de Nash. Um dos maiores problemas enfrentados pelas pessoas em barganhas é decidir se devem insistir em ganhos relativamente altos, ainda que isso envolva o risco de estar impossibilitado de obter qualquer acordo com o outro lado, ou se devem aceitar um ganho relativamente baixo, de forma a reduzir o risco. A Teoria da Barganha de Nash busca mostrar como os ganhos, de acordo com os jogadores, dependerão de seus ganhos de conflitos e de suas funções de utilidade. Entende-se como ganho de acordo de um dado jogador o ganho de utilidade que ele obteria se chegasse a um acordo com o outro jogador. Por ganho de conflito, Harsanyi designa o ganho de utilidade que o jogador obteria em uma situação de conflito, isto é, no caso de não poder chegar a qualquer acordo com o outro jogador. A importância da Teoria da Barganha de Nash reside no fato de que ela mostra como essas conclusões podem ser derivadas de uma conceituação clara e consistente do comportamento racional segundo Harsanyi (1988).

O caso do embargo chinês à soja brasileira em 2004 pode ser considerado um ambiente de jogo, pois atende às seguintes premissas: (i) há regras formais e informais para atuação; (ii) existe um resultado definido representado pelas soluções dadas ao tema em questão; (iii) o resultado para cada país depende não só da própria estratégia como também da estratégia de outros países; e, (iv) as questões do comércio internacional podem ser

[130] (HARSANYI, John. **Ñobel Seminar, Les Prix Nobel**. 1994) [285]

alocadas em diferentes categorias apresentando soluções distintas de acordo com a sua classificação.

Segundo Dixit e Nalebuff (1994) "pensar estrategicamente é a arte de superar um adversário, sabendo que ele esta tentando fazer a mesma coisa em relação a você." E estes mesmos autores definem a teoria dos jogos como "a ciência do pensamento estratégico"[131].

O conceito de equilíbrio de Nash caracteriza-se pelo grupo de estratégias que um jogador adota dada a expectativa de ações dos demais jogadores. Todo o conceito desenvolvido por Nash baseia-se no pressuposto de que os agentes são racionais, ou seja, agem maximizando sua utilidade. Desta forma, um agente deve olhar à frente e prever as decisões integrativas que surgem a partir de sua decisão inicial. Para visualizar as alternativas no caso do embargo da soja brasileira à China, esquematiza-se uma matriz de *payoffs* – resultados de cada agente. Nas colunas estão denotadas as possíveis ações do Brasil, que neste caso pode retaliar o embargo à soja chinesa ou não. A retaliação pode lhe render *payoffs* diferentes dependendo da ação chinesa. Como a China pode aceitar ou rejeitar o carregamento, deve-se observar os resultados para cada decisão conjunta. Dentro de cada célula visualizaremos os *payoffs* de cada decisão conjunta. No canto direito de cada célula visualizar-se-á sempre o *payoff* do Brasil e, no canto esquerdo, o *payoff* da China.

Para retaliar, o Brasil detém alguns custos. Dada a viagem do presidente Lula ao país asiático, retaliar o embargo chinês significaria indispor a autoridade máxima brasileira em seu primeiro contato em território chinês. Não só em termos diplomáticos, mas os custos financeiros refletir-se-iam em outros segmentos da economia brasileira que não a soja. Além disto, uma perspectiva de longo prazo deve ser levada em conta. Ao optar pela alternativa de retaliar o ato chinês, o fluxo comercial brasileiro decresce substancialmente ao longo do tempo. A China, conforme foi assinalado em seções anteriores dispõe de grande fôlego comercial e adentra pelo século XXI como grande potência e, por conseguinte, importante parceiro comercial. Desta forma, qualquer atitude brasileira deve ser levada em perspectiva.

[131] (DIXIT, Avinash & NALEBUFF, Barry. **Pensando estrategicamente: A vantagem competitive nos negócios, na Política e no dia-a-dia**. São Paulo: Atlas. 1994) [9]

Mas, a China joga este jogo simultaneamente e tem duas alternativas dada a escolha brasileira. A China pode aceitar ou rejeitar o carregamento de soja. Caso o Brasil retalie e a China rejeite o carregamento de soja, o Brasil perde e a China perde, já que o fluxo de comércio bilateral diminui. Sob uma perspectiva de longo prazo, mais do que um evento pontual, isto pode ser o início de uma escalada de barreiras e ter sérias conseqüências ao fluxo comercial bilateral. Caso o Brasil retalie, mas a China aceite o carregamento, o fluxo comercial proveniente do Brasil para a China aumenta e da China para o Brasil diminui. Sendo assim, a China estaria numa posição desfavorável[132] momentaneamente, mas sob uma perspectiva de longo prazo, estas atitudes levariam ambos os países ao *status quo* (0,0). Aqui, ao aceitar o carregamento de soja, a China daria sinais de que não haveria uma escalada de barreiras protecionistas. Ou seja, de que ela não retaliaria a ação brasileira. Sendo assim, tanto o Brasil como a China perderiam menos do que na situação anterior, além de manter o relacionamento comercial.

O Brasil pode também optar por não retaliar a China. Neste contexto paralelo ao anteriormente descrito, a China também tem a opção de aceitar ou rejeitar o carregamento brasileiro. Caso a China aceite, ambos os países aumentam seu fluxo comercial bilateral, e caso a China mantenha sua decisão e rejeite o carregamento brasileiro, o fluxo de comércio de produtos brasileiros para a China decai drasticamente.

[132] Vale notar que o conceito favorável ou desfavorável é obtido segundo a ótica de déficit ou superávit momentâneo do fluxo comercial entre os países. Isto já que uma abordagem histórica de longo prazo não poderia ser adotada numa matriz como estas, ou mesmo não seria possível quantificar aspectos subjetivos como o relacionamento diplomático entre os dois países. Além disto, dado o conceito comercial do trabalho em questão, a escolha torna-se adequada.

Tabela 15: Matriz de *Payoffs* do Jogo Brasil e China[133]

	Brasil	
China	Retalia	Não Retalia
Aceita Soja[134]	(0 , 0)	(2, 2)
Rejeita Soja	(-2, -2)	(1, -1)

Montada a matriz, uma análise dinâmica do jogo pode ser efetuada. Se o Brasil decidir retaliar, a China deve decidir entre aceitar ou rejeitar a soja brasileira. Sendo que segundo o quadro acima, ao decidir aceitar o país teria um *payoff* de 0, e se rejeitar -2. Desta forma, a China prefere aceitar a soja caso o Brasil decida retaliar.

Se o Brasil decidir não retaliar, a China deve comparar o *payoff* entre 2 (aceitar) e 1 (rejeitar). Portanto a estratégia mais interessante para a China é aceitar, caso o Brasil não a retalie.

Tabela 16: Matriz de *Payoffs* do Jogo Brasil e China – Análise Dinâmica

	Brasil		
China	Retalia	Não Retalia	
Aceita Soja	(0 , 0)	(2 , 2)	← Equilíbrio de Nash
Rejeita Soja	(-2, -2)	(1 , -1)	

[133] Os valores assinalados na matriz em questão são simbólicos e denotam apenas conceitos genéricos de perdas e ganhos. Dada a amplitude dos resultados para ambos os países em diversos dos setores de suas economias, a matriz de *payoffs* torna-se por demasiado complexa. Desta forma, optou-se por um modelo que apesar de sua simplicidade não limita os resultados ou mesmo a análise do caso.

[134] Parte-se do pressuposto de que a aceitação ou não da soja brasileira seja um aspecto meramente comercial sem embasamento técnico por parte da China.

Por outro lado, o Brasil, deve analisar os seus *payoffs* dada a interação entre suas estratégias e as chinesas. Portanto, o Brasil deve avaliar que se a China aceitar a soja, ele tem *payoff* maior ao não retaliar a China. Desta forma, se a China rejeitar a soja, o Brasil deve obrigatoriamente escolher entre o *payoff* –1 (retaliar) e -2 (não retaliar), o que nos daria a opção não retaliar como favorita.

Pelo resultado desta análise, o par de *payoffs* vencedor é

Brasil => Não Retalia e China => Aceita Soja

O que sugere que a melhor opção para a China, dados os *payoffs* acima assinalados, é sempre aceitar a soja, assim como não retaliar o é para o Brasil. Este resultado (2,2) é um equilíbrio de Nash, pois nenhum dos parceiros terá qualquer incentivo para alterar sua estratégia, que já será a melhor resposta à estratégia do outro jogador. Vale ressaltar que esta matriz foi montada tendo em vista uma perspectiva de fluxo comercial e ganhos de longo prazo. A partir do *status quo* definido como a posição (0,0) os jogadores tomariam suas decisões segundo perspectiva de tempo abrangente. Caso os agentes tomadores de decisão neste processo não tenham a referida visão de longo prazo, a sua visão sobre a matriz de *payoffs* muda influenciando o resultado como um todo.

Tabela 17: Matriz de *Payoffs* do Jogo Brasil e China

		Brasil	
China	Estratégias	Retalia	Não Retalia
	Aceita Soja	(-2 , 2)	(0 , 0)
	Rejeita Soja	(-1 , -1)	(2, -2)

Sob a perspectiva de curto prazo não existe a possibilidade de ganhos mútuos, ou seja, o jogo se restringe à soma-zero. Neste aspecto, ao decidir retaliar, o Brasil observa um *payoff* positivo caso a China ceda e aceite a soja e negativo, mas igual ao chinês, caso a China rejeite a soja. Por outro lado, no caso da não retaliação brasileira, a aceitação chinesa

determina a volta ao *status quo* e não um estreitamento do relacionamento entre os países. Ao não retaliar e manter a rejeição à soja o espectador de curto prazo observa uma perda por parte do Brasil e ganho por parte da China. Ao analisar-se as possibilidades de cada país, obtém-se um resultado de equilíbrio (-1, -1) que não é o melhor resultado para ambas as partes. Ou seja, ambos poderiam melhorar sem que ninguém piorasse – o conceito de equilíbrio de Pareto não está satisfeito. Ou, melhor ainda, ambos poderiam melhorar conjuntamente.

Desta forma, a perspectiva de longo prazo reflete resultados mais eficientes no sentido de Pareto. Uma dinâmica de longo prazo é formada por diversos sub-sistemas de escolhas de curto prazo, onde de alguma forma os agentes devem se ater ao quesito tempo. Ou seja, a tomada de decisões deve ser feita de acordo com ultimatos, limites e restrições impostos pelo China existem um prazo para negociação e outro prazo para entrega da mercadoria. Tais prazos acabam por agregar produtividade à negociação como um todo de forma que por mais que este seja um jogo repetido inúmeras vezes ao longo do tempo, os sistemas de curto prazo são fechados e muito atrelados ao fator tempo. Estes subsistemas têm característica cíclica onde tensão e produtividade coexistem com o continuísmo de longo prazo do relacionamento de longo prazo entre os agentes.

Outro conceito de eficiência é dado por John Rawls que utiliza a Teoria Contratual como ponto de partida para alcançar o aumento da igualdade, através de princípios universais de justiça distributiva. Rawls adota um conceito básico de justiça, reconhecendo a existência de um conflito de interesses e a necessidade de se buscar um consenso quanto aos princípios que deverão nortear a associação humana[135] e para o qual tenta encontrar um consenso na idéia de *justice as fairness*. Atento à sociedade como um todo e avesso a teses individualistas, Rawls é um defensor da liberdade, mas em igualdade de circunstâncias. Daí uma das peças fundamentais do seu pensamento ser a noção da justiça com eqüidade, expressa na opção por uma distribuição igual dos rendimentos, através dos impostos.

[135] (RAWLS, John. **A Theory of Justice**. Belknap Press of Harvard UP, Cambridge, Mass., 1971.) [5] "There is a conflict of interests since persons are not indifferent as to how the greater benefits produced by their collaboration is distributes (…) Men disagree about which principles should define the basic terms of their associations".

5. RECOMENDAÇÕES PARA CONTEXTO BRASIL CHINA

Com base no que foi exposto e analisado nas seções anteriores, assim como na teoria de negociações complexas, nesta seção são apresentadas algumas recomendações para o caso do comércio bilateral entre Brasil e China.

5.1 COOPERAÇÃO

O atrito ocorrido entre a China e seus provedores de soja comprova que uma abordagem diferente da convencional deve ser adotada. Diversas são as pressões internas e externas sofridas pelos agentes neste sistema. Exportadores detêm custos altos e a soja, por ser uma *commodity,* impõe grande risco ao seu cultivo e comércio. Por outro lado, importadores chineses são pressionados pelo poder central e por produtores de soja. Estas pressões transformam a tomada de decisão num ambiente complexo. A complexidade se estende à decisão de cooperação.

Ao contrário do que ocorre com os jogos de soma-zero, a Teoria da Cooperação demonstra que o indivíduo está mais preocupado em promover o interesse mútuo do que em explorar a fraqueza do adversário. Axelrod (1984) mostra que a cooperação baseada na reciprocidade pode surgir dentro de um ambiente competitivo, a partir de um pequeno grupo de indivíduos que estejam prontos para retribuir a cooperação e que se relacionem entre si. Para que haja a cooperação, não há necessidade de que os indivíduos sejam racionais ou comunicativos, que sejam amigos ou confiem mutuamente, e nem mesmo que haja uma autoridade central[136]. Uma vez que há reciprocidade, a punição pela oposição restabelece o equilíbrio das relações. No entanto, é importante que a retaliação seja imediata, sob pena de

[136] (AXELROD, Robert. **The Evolution of Cooperation**. Basic Books, 1984) "What accounts for tit for tat´s robust success is its combination of being nice, retaliatory, forgiving and clear. Its niceness prevents it from getting into unnecessary trouble. Its retaliation discourages the other side from persisting whenever defection is tried. Its forgiveness helps restore mutual cooperation. And its clarity makes it intelligible to the other player, thereby elicit long-term cooperation." [54]

ser mal interpretada caso tarde e, se não for relacionada a uma atitude anterior, possa perder o valor de punição passando a ser provocação segundo afirma Axelrod (1984). Ou seja, indivíduos movidos por seus interesses particulares são levados a agir cooperativamente quando isto vai ao encontro de seus interesses.

Axelrod avalia que a base da cooperação não é a confiança, mas a durabilidade das relações já que, segundo o autor, quando as condições são propícias, os indivíduos podem vir a cooperar através de um aprendizado, via tentativa e erro, das possibilidades de recompensas mútuas; por meio da imitação de outros indivíduos bem sucedidos; ou mesmo via um processo de seleção cego dos comportamentos mais viáveis Axelrod (1984). [137]

5.1.1 Abordagem de Ganhos Mútuos

Sob a abordagem tradicional, é limitada a possibilidade de ganho individual tanto para o Brasil como para a China na negociação da soja. Ao observar o processo sob a dinâmica ganha-perde, volta-se a um sistema onde os ganhos totais somam zero. A abordagem de ganhos mútuos difere-se da tradicional, pois nesta abordagem, seis princípios básicos são levados em conta:

- **Reconhecer os interesses da outra parte:** avaliar e reconhecer os interesses da outra parte estimula a construção de consenso. Somente através da quebra de barreiras pode-se aumentar o "bolo".
- **Buscar conjuntamente os dados:** compreender o que a outra parte necessita é a forma de ambas as partes buscarem concessões menores a fim de maximizar os ganhos da outra parte.

[137] (AXELROD, Robert. **The Evolution of Cooperation**. Basic Books, 1984) "In fact, getting out from Prisoner´s Dilemma is one of primary functions of governament: to make syre that when individual do not have private incentives to cooperate, they will do the useful thing anyway. Laws are passed to cause people to pay their taxes, not to steal, and to honor contracts with strangers.Each of this activities could be generated as a giant Prisoner´s Dilemma game with many players. No one wants to pay taxes because the benefits are so diffuse and the costs are so direct. Everyone may be better off if each person has to pay so that each can share the benefits of schools, roads and other collective goods. This is a major pat of what Rousseau meant when he said that government´s role is to make sure that each citizen "will be forced to be free". "[133]

- **Oferecer um conjunto de compensações para minimizar os impactos, caso ocorram:** desta forma as partes tornam suas promessas mais consistentes.
- **Aceitar responsabilidade, admitir erros e dividir poder:** para adotar uma abordagem em que todas as partes ganham, a divisão de poder faz-se necessária.
- **Atuar de forma confiável:** sem inspirar confiança não há a troca de informações a fim de aumentar o "bolo".
- **Priorizar relacionamento de longo prazo:** é uma conseqüência dos itens acima descritos e ao mesmo tempo uma prerrogativa para a abordagem de ganhos mútuos.

Ao reconhecer os interesses da outra parte, o negociador está apto a avaliar, sob o seu spectrum de possibilidades, o que pode ser feito a fim de obter o melhor resultado possível para ambas as partes. Sem um resultado interessante, os jogadores não terão incentivos a ajudar a melhorar o *payoff* dos demais. O que levaria a uma escalada de forma que o resultado final seja um jogo de soma-zero.

Isto só pode ser efetuado através da busca conjunta de dados (segundo princípio), pois ao revelar informações conjuntamente, os jogadores incentivam os demais a fazerem o mesmo. Ou seja, cria-se uma rede de informações confiáveis para que ambos os lados negociem. Se por um lado este princípio assusta os usuários do método tradicional, por deixar que a outra parte conheça suas informações e que as utilize em seu próprio proveito, por outro lado, os tomadores de decisão desejam obter a melhor informação possível para que possam fazer a melhor escolha. A melhor informação será aquela que for buscada conjuntamente, pois a informação buscada individualmente, analisada, modelada e cuidadosamente empacotada sem a participação da outra parte não tem credibilidade quando aparece.

O terceiro princípio seria oferecer um conjunto de compensações para minimizar os impactos, caso ocorram. Já o quarto princípio – aceitar responsabilidade, admitir erros e

dividir poder – indica que as partes deverão avaliar as questões e a tomada de decisão para, conjuntamente, rever eventuais falhas, corrigi-las, renegociar as modificações e, dependendo da questão, criar uma gestão participativa. O quinto ponto, que se refere à atuação de forma confiável, é uma condição básica para qualquer relacionamento. Não se deve prometer aquilo que não se consegue cumprir, sob pena de comprometer a negociação.

O último princípio é talvez o mais difícil – priorizar o relacionamento de longo prazo – pois a tendência é dar ênfase nos relatórios e indicadores que atendam às necessidades das decisões de curto prazo. Desenvolver relacionamentos de longo prazo permite aprofundar parcerias que trarão ganhos para ambas as partes, segundo Susskind (1996).

Para que a partir destes seis princípios, ganhos mútuos sejam obtidos, os negociadores devem apresentar um quadro claro de suas preocupações. A exposição de interesses deve ser seguida por um período de criatividade sem compromisso, talvez por meio de um processo de *brainstorming*, que poderia resultar em alguma proposta mutuamente satisfatória. Um grande número de participantes evita emitir opiniões sobre assuntos referidos a outros com medo de que tais sugestões sejam vistas como concessões ou sinais de fraqueza; ao contrário, muitos se mantêm repetindo, irrealisticamente e antagonicamente, demandas que provocam impasse Susskind e Cruikshank (1990).

5.1.2 Coopetição

A competição é aspecto inerente à natureza como um todo. O processo de seleção natural estimula a competição entre os agentes para que o processo evolutivo ocorra. A competição é a forma mais natural de seleção. No âmbito dos negócios não poderia ser diferente. A luta por resultados individuais estimula o bem-comum, já que seleciona os agentes mais habilidosos para exercer determinadas tarefas. No intuito de absorver mercado, empresas inovam estimulando a evolução em relação aos seus concorrentes. Apesar de necessária e valiosa, a competição pode agir de forma a transformar o jogo de negócios em um processo de barganha posicional de soma-zero. Ou seja, ao elevar-se a competição ao

estágio de motivação única e exclusiva para a negociação, ela acaba por induzir os agentes a focarem em suas posições e sublimar seus verdadeiros interesses.

Tendo em vista o aspecto integrativo, em que a busca de ganhos mútuos rege tanto o processo de negociação como a ambivalência inerente ao processo competitivo, esta estimulou a cunhagem do termo coopetição (cooperação & competição). Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), a coopetição seria a junção de aspectos competitivos com cooperativos para que integrativamente obtenha-se melhores resultados conjuntos. Os autores propõem uma forma de modificar a forma tradicional de jogar em negócios. Através de uma abordagem dinâmica, eles afirmam que a grande contribuição da teoria de jogos é mudar não somente a forma de jogar, mas o jogo propriamente dito. Cada jogador pode modificar o jogo através de um dos cinco de seus elementos: os jogadores, o valor agregado, as regras, a tática, o contexto.

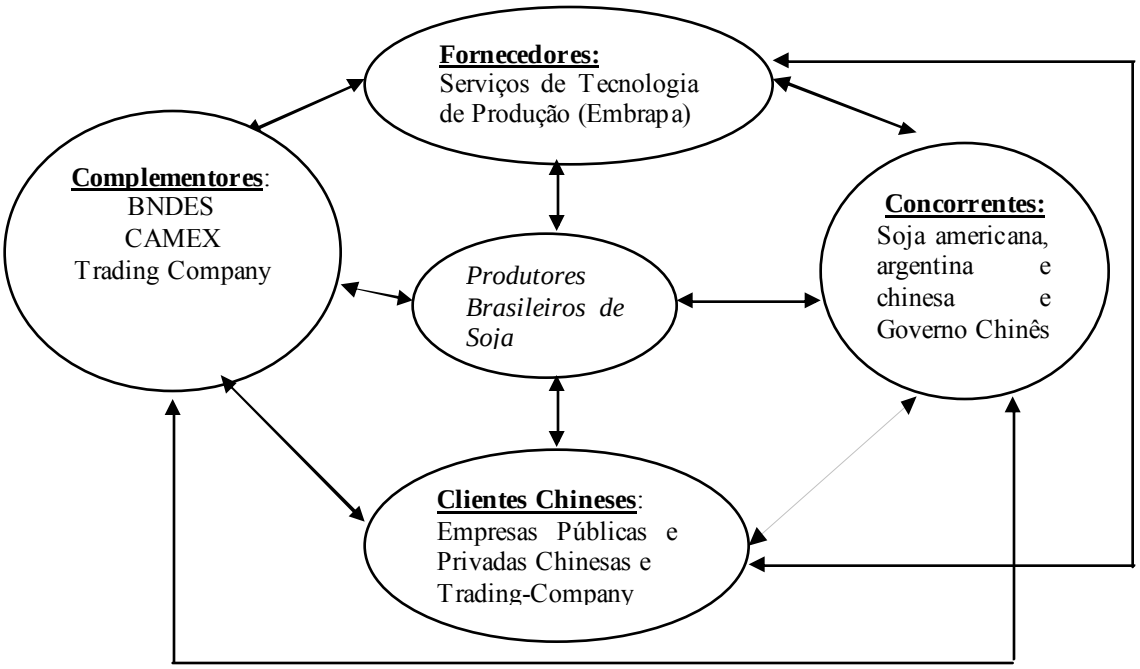
Para que a coopetição ocorra, os participantes do jogo devem ser observados segundo diversas óticas diferentes. De forma que o mesmo participante tenha múltiplos papéis no processo. Um concorrente pode transformar-se num valioso complementor no caso de uma aliança estratégica. Os EUA e a Argentina são competidores do Brasil em termos do mercado mundial de soja, mas no caso do embargo chinês os três transformaram-se em poderosos aliados para a agregação de valor ao sistema como um todo. Por outro lado, a China é uma importante cliente de soja, mas ao propor parcerias para a melhoria da infra-estrutura no Brasil, ela torna-se uma complementora. Brandenburger e Nalebuff (1996) propõem a construção da chamada "rede de valor" onde concorrentes, complementores, fornecedores e clientes são mapeados dinamicamente sem que haja a "esterilização ao fechar um jogador no papel de fornecedor ou de cliente"[138].

Neste sentido, é útil visualizar a interligação entre os atores do caso Brasil e China sob a rede de valores formulada por Brandenburger e Nalebuff (1996), conforme apresentado na figura 14 ilustrada abaixo. Do ponto de vista dos produtores de soja, representados ao centro do diagrama, fornecedores são a fonte de insumos necessários para a

[138] (BRANDENBURGER, Barry & NALEBUFF, Adam. **La Co-opétition**. Village Mondial. 1996) [31]

produção da soja. No caso brasileiro, uma importante fornecedora é a EMBRAPA, que fornece a tecnologia necessária para o desenvolvimento do plantio no país. Dado que a EMBRAPA utiliza-se de grande troca de *expertise* entre os seus técnicos e outras notáveis instituições de pesquisa internacionais, deve-se levar em conta, que tais instituições podem lançar mão do apoio à entidade brasileira e trabalhar em favor dos concorrentes da mesma (tanto os produtores de soja americana quanto o próprio governo chinês). Tais fornecedores seriam a contrapartida dos clientes e, segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), a relação com fornecedores é tão decisiva quanto a com clientes na formação de valor desta cadeia.

Figura 14: Rede de Valores de Brandenburger e Nalebuff (1996) relativa aos produtores de Soja brasileiros



No eixo horizontal, observam-se os complementores e os concorrentes. Segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), "o complemento de um serviço ou de um produto é todo serviço ou produto que faz com que o primeiro torne-se mais atraente" [139], ou seja, um complemento é aquele produto ou serviço que aumenta o valor do seu produto. Desta forma, produtos que disponham de complemento são complementores. Todo produtor deve ponderar a relação custo-benefício de incorporar um complementor à sua cadeia de produção. Complementores que tragam menos valor ao produto do que o aumento em valor do mesmo no mercado não deve ser incorporado ao sistema. Desta forma, instituições como o BNDES, que disponibiliza linhas de crédito para compra de maquinário e financiamento da produção; a CAMEX, que atua facilitando negociações internacionais e a própria *Trading Company* que, além de cliente, agrega valor ao produto dando-lhe legitimidade ao garantir sua qualidade no mercado internacional e incluir as operações de logística de escoamento da produção no país podem ser considerados complementores da soja brasileira. Inclusive através da parceria na diplomacia coorporativa entre público/privado. [140]

Concorrentes estão no extremo oposto e são definidos exatamente como o contrário: "o concorrente é aquele cujo produto faz baixar, sob o ponto de vista dos clientes, o valor do produto de sua empresa em relação àquele que o teria em outras condições" [141]. Ou seja, o concorrente é o competidor cujo produto tem características que atraem os clientes tanto quanto as qualidades dos seus produtos. Sendo assim, concorrentes e complementores são reflexões de um mesmo espelho, através de um processo de lobby. Aqui a negociação é vista como processo de influência para melhorar as regras do jogo a seu favor e tornar-se vantagem competitiva. Estando em lados opostos do eixo horizontal da rede de valores, os concorrentes dos produtores de soja brasileiros são em sua essência, a soja americana, a soja chinesa e o próprio governo chinês quando atua no mercado como agente dos produtores chineses, assegurando-lhes o preço.

---

[139] (BRANDENBURGER, Barry e NALEBUFF, Adam. **La Co-opétition**. Village Mondial. 1996) [14]
[140] (KOCHAN, Thomas e OSTERMAN, Paul. **The mutual gains Enterprise: Forging a winning partnership among labor, management and government.** Harvard Business School Press. 1994) [17]
[141] (BRANDENBURGER, Barry e NALEBUFF, Adam. **La Co-opétition**. Village Mondial. 1996) [20].

Ainda segundo Brandenburger e Nalebuff (1996), este é um jogo dinâmico e interativo onde, complementores e concorrentes, assim como fornecedores e clientes estão, respectivamente, em constante troca de posições e reajustes. Este reajuste contínuo se dá em função das perturbações e mudanças externas formando uma cadeia de valor autopoiética, um sistema de auto-regulação e auto-organização. Com isto, Brandenburger e Nalebuff (1996) afirmam que, "todo jogo ocorre num contexto que o transpassa" [142]. Ou seja, é através de uma visualização mais ampla que se pode obter resultado mais abrangente para todos os jogadores, sendo a cooperação fator crucial neste jogo competitivo. Portanto, a chave para entender a negociação é através de um processo de aprendizagem coletiva, processo cognitivo e auto-organizado de inteligência distribuída e co-evolutiva[143]. Num plano mais amplo, clientes chineses podem ser fornecedores de produtos, como queijo ou carne de soja, para o Brasil ou mesmo a *trading-company* pode ser a fornecedora de produtos e *commodities* escassos no mercado interno brasileiro, da mesma forma que a EMBRAPA pode tornar-se um cliente ao demandar a soja produzida para fins de novas pesquisas. Por outro lado, a própria *Trading-company* pode sair da posição de complementora para o papel de competidora, caso ela comercialize a soja americana ou mesmo chinesa com um cliente passível de compra da soja brasileira. Assim, tanto a soja americana quanto a chinesa podem ser complementoras da soja brasileira caso elas complementem o pedido de um cliente. Nesta troca de posições, deve-se levar em conta aspectos tanto de política nacional como de estratégias empresariais. Segundo Hardt e Negri (2001) "hoje, o direito envolve um interno e constitutivo processo institucional. As redes de acordos e associações, os canais de mediação e resolução de conflitos e a coordenação das várias dinâmicas dos estados estão todos institucionalizados dentro do império. Estamos experimentando uma primeira fase da transformação da fronteira global em um amplo espaço de soberania imperial." [144].

Conforme relatado em seção anterior, existe um problema latente de falta de infra-estrutura que dê suporte logístico ao escoamento da produção agrícola brasileira. O fato do posicionamento geográfico da fronteira agrícola brasileira dar-se no interior do país dificulta

[142] (BRANDENBURGER, Barry e NALEBUFF, Adam. **La Co-opétition**. Village Mondial. 1996) [276]
[143] (VARELA, Francisco J. **Principles of Biological Autonomy**. 7a. ed., Cambridge: The MIT Press, 1999)
[144] (NEGRI, Antonio & HARDT, Michael. **Empire**. Harvard University Press, 2001) [182].

ainda mais esta situação. Não só a precariedade dos portos atrapalha o processo, mas também toda a cadeia logística que leva o produto até o litoral. O país sofre de carências no setor ferroviário e rodoviário que se refletem tanto em custos financeiros como em custos relativos ao tempo de entrega e armazenamento da carga. Motivo este que levou a China e o Brasil a estudarem possibilidades de cooperação com investimento chinês na ampliação e recuperação da malha ferroviária brasileira. [145] Ou seja, impulsionados pelas grandes possibilidades comerciais, ambas as partes buscam, através de parcerias e negociações público-privadas, criar valor ao processo como um todo e modificar a relação linear fornecedor-cliente numa relação de complementariedade.

Outro problema a ser considerado sob o aspecto da coopetição diz respeito à questão da falta de credibilidade das instituições brasileiras. Ou seja, conforme foi demonstrado anteriormente, a falta de histórico no relacionamento comercial entre Brasil e China impõe a existência de uma terceira parte, a *trading-company*. De forma que, para que o negócio seja efetuado, a *trading-company*, cujo renome é internacional, deve participar como intermediária no processo. Com a ampliação da parceria entre Brasil e China sob outros aspectos que não somente o binômio fornecedor-cliente, a confiança é criada. A diversidade de formas e setores consolida a parceria entre os dois países de uma forma geral[146].

Em resumo, a ferramenta proposta por Brandenbuger e Nalebuff denominada coopetição é uma forma eficaz de agregação de valor e construção de desenvolvimento sustentável para as partes envolvidas no processo. Através de um ambiente cooperativo, Brasil e China podem ajustar interesses e eliminar problemas que têm marcado a relação comercial entre os dois países. É a diferença cultural e geográfica de ambos os países que determina a potencialidade desta parceria. Se o Brasil é hoje, a maior fronteira agrícola do

[145] Jornal Folha de São Paulo, 23 de março de 2004.
[146] A cooperação entre os países estimulou a permissão de chineses para visitar o Brasil a turismo. Em 2004, a visita do presidente chinês ao Brasil encerra um ano intenso de aproximação econômica. Em maio, o presidente Lula visitou a China, acompanhado de mais de 400 empresários. No começo de novembro, o presidente Hu Jintao liderou missão com cerca de 300 empresários chineses ao Brasil. Na visita do presidente Hu, os interesses brasileiros traduziram-se em demandas concretas, que incluíam transparência em regras sanitárias, aquisição de aeronaves, reciprocidade em parcerias empresariais e acesso ao mercado chinês para carnes e etanol. Já a China, concentrou todos os esforços na obtenção de seu reconhecimento formal como economia de mercado.

mundo, a China é o país mais populoso e preocupa-se com uma solução para desenvolver estratégias e parcerias que sustentem seu papel no contexto político-econômico mundial.

5.2 GESTÃO DE CONVERSAS DIFÍCEIS

Em negociações difíceis as possibilidades de ação são restritas. Nestes casos, negociadores devem trabalhar com um menor leque de opções e, por vezes, acabam por enfrentar uma escalada de "exagero irracional" conforme mencionado por Bazerman e Neal (1992). Watkins (1994) apresenta a "percepção tendenciosa" como um fenômeno emocional que impede negociadores de visualizar o processo com clareza. A falta de objetividade seria uma conseqüência deste aspecto psicológico. De uma forma geral, a observação de qualquer fenômeno perpassa pelo ente que o está observando, sendo que a isenção total nunca é alcançada. Ou seja, o processo de análise de um acontecimento ou fato está sempre subjugado às características do observador. Mas, negociadores competentes mantêm-se distantes o bastante do processo para que a percepção mais isenta e legítima possível seja sempre mantida. O equilíbrio deve ser mantido para que as estimativas não estejam perigosamente distantes da realidade. Neste sentido, não é saudável superestimar ou subestimar vantagens de qualquer uma das partes.

Se a lógica não está presente no processo de negociação, aspectos subjetivos acabam por desdobrar-se em descontrole emocional. Sendo assim, interesses racionais não mais se tornam o cerne da questão, transformando o processo de negociação em um sistema distributivo e posicional.

No caso da negociação entre Brasil e China, a diversidade cultural entre os países dificulta ainda mais o processo. Conforme descrito anteriormente, existem pontos notadamente divergentes na cultura e história dos dois países. Com um passado comunista e uma civilização milenar a China apresenta sentimento de superioridade cultural. Enquanto o Brasil traz consigo um passado de oligarquias escravocratas, colonialismo e centralização. O Brasil ainda demonstra fraquezas políticas que são o reflexo de aspectos culturais severamente arraigados. Este é um possível ponto de atrito e, como afirmam Fisher, Ury e

Patton (1994) as partes, muitas vezes, estão mais preparadas para uma batalha do que para se debruçar, juntas, sobre uma questão comum.

Outro fator presente nas negociações é o da culpa. Através da abordagem de determinar a culpa de um ou outro agente durante o processo, negociadores tendem a levar a negociação notadamente sob aspecto posicional. O ser humano tende a polarizar ações e respostas entre o bem e o mal, o sim e o não ou o certo e o errado. Ao apontar o erro a uma das partes, os agentes estão trazendo à tona o aspecto da culpa e com isto acabam por inibir a habilidade de aprender o que realmente está causando problemas e o que pode ser feito para corrigi-los. A culpa é freqüentemente irrelevante e injusta. Entretanto, também é muito difícil sair da posição de culpa sem que se compreenda o que é a culpa, o que motiva um indivíduo a culpar o outro e como se consegue buscar algo melhor em conversações difíceis segundo Patton (1992). Quanto maior a possibilidade de punição (legal ou não), menor a possibilidade de visualização da verdade sobre o que ocorreu. As pessoas são menos abertas, menos disponíveis e menos propensas a pedir desculpas quando existe a possibilidade de uma punição. Pessoas acusadas de erros tomam posições fechadas, elevam barreiras e tornam-se agressivas. Essas atitudes não constituem uma ação que agregue valor, sendo atitudes de divisão e de inibição que mascaram situações. A atitude de compreensão dos erros tem a força de agregar valor segundo Patton (1992).

A posição dos fornecedores de soja brasileiros, americanos e argentinos, quanto à atitude chinesa de embargar carregamentos do grão eleva o aspecto da culpa. Segundo as associações das classes em questão, o episódio caracteriza-se como um "abuso" de poder dos chineses. Segundo a perspectiva descrita por Patton (1992), esta não é a abordagem mais eficaz para resolução do conflito. Muito pelo contrário, ao levantar aspectos que debatam sobre o que é certo ou errado, os agentes gastarão energia e desgastarão o relacionamento.

5.2.1 Conciliação

Emoções são fatores importantes no processo de negociação. No início das negociações, as pessoas freqüentemente se sentem zangadas, magoadas, frustradas,

desconfiadas, alienadas, desesperançadas, ressentidas, traídas, temerosas ou resignadas em relação às condições insatisfatórias. Essas emoções deverão ser minimizadas e amenizadas antes de qualquer negociação, sob pena de mais tarde bloquearem um acordo ou inibirem a formação de relacionamentos mais positivos. Em sua maioria, os conflitos envolvem mais sentimentos negativos. As emoções são reações fisiológicas e psicológicas complexas a estímulos externos e podem se manifestar em alterações neuro-musculares, cardiovasculares, respiratórias, hormonais e em outras alterações corporais. Deixar expressar uma emoção forte pode fazer parte de uma estratégia quando: uma parte necessita de uma liberação fisiológica das emoções reprimidas, pois está sendo incapaz de se concentrar nas questões essenciais da negociação; uma parte necessita demonstrar à outra parte suas emoções como um dos elementos de um movimento educacional; a expressão direta das emoções é culturalmente esperada e aceitável. Caberá ao mediador, familiarizar-se com as técnicas psicológicas para ajudar as partes a lidarem com suas emoções, de forma a poderem negociar as questões específicas que estão disputando segundo Moore (1998).

A construção de consenso é um processo que busca um acordo unânime entre as partes. Envolve um esforço para conciliar os interesses de todos os agentes (também denominados *stakeholders*). O consenso é alcançado quando cada um concorda que poderá conviver com o que foi proposto depois de todo o esforço da negociação. O consenso requer que se defina uma proposta depois de ouvido, com cuidado, tudo o que já foi dito segundo Susskind (1999).

5.3 GESTÃO DE PÚBLICO DEMANDANTE

No caso de negociações de sistemas sociais abrangentes como grupos, organizações e nações a dinâmica interna do processo de negociação é complexa. Desde a construção do BATNA até a efetiva execução dos acordos negociações em paralelo devem ocorrer. A busca por ganhos mútuos perpassa pelos diversos sub-grupos do sistema. A ausência de um bloco monolítico de interesses, metas e objetivos é por si só um complicador, mas a existência de forças de direções e sentidos contrários dificulta a aplicação da abordagem sugerida por Susskind e Field (1996).

No contexto da negociação comercial entre Brasil e China, vários problemas tais como o risco político estão presentes. A China é um país que tenta aliar aspectos capitalistas a um sistema político comunista, hierarquizado e centralizado. Numa tradicional economia agrícola onde a soja detém tamanho papel de destaque na economia, a solução encontrada pelo governo chinês para apaziguar os possíveis pontos de tensão entre agricultores chineses, importadores de soja e consumidores, foi proteger ativamente o preço de venda do produtor chinês. Ou seja, a imposição de barreiras e entraves ao livre comércio, além da inexistência de legitimidade dos contratos são resultados da pressão publica por maior protecionismo estatal aos setores internos da economia chinesa sejam eles produtivos ou não.

A influência do público demandante é direta sobre os arranjos produtivos locais. Um público irritado mina a competitividade do país no mercado internacional. Isto é, prejudica a produtividade de corporações ou órgãos públicos, que passam a despender uma enorme quantidade de tempo e capital humano revendo toda e qualquer ação com o intuito de justificar quaisquer decisões tomadas[147]. Em segundo lugar, um público insatisfeito não permite a ampliação da margem de confiança nos governantes e agentes influentes da sociedade. Ou seja, a impaciência do público quanto aos resultados é maior dificultando a gestão do país.

Segundo Susskind e Field (1996), a abordagem tradicional é ineficaz para amenizar ou até neutralizar tais aspectos negativos. Portanto, os autores recomendam uma abordagem de ganhos mútuos, sendo a forma mais efetiva de lidar com um público difícil em ambos os lados como este através de seis princípios básicos[148]. São eles:

> *i) Entender as preocupações do outro lado*[149]. No caso aqui citado, observar as causas de agricultores chineses e as razões de suas posições pode ser a forma de entender o que realmente buscam e de poder propor alguma resolução

[147] (SUSSKIND, Lawrence & FIELD, Patrick. **Dealing with an Angry Public.** 1996) [11].
[148] (SUSSKIND, Lawrence & FIELD, Patrick. **Dealing with an Angry Public.** 1996) [37].
[149] (PATTON, Bruce. **Difficult Conversations.** Penguin Books. Harvard Negotiation Project. 1999) [101]

ou consenso. Conforme Bazerman e Neal afirmam em seu livro *Negotiating Rationally* "numa negociação, se cada lado compreender e for capaz de explicar o ponto de vista do outro, é maior a possibilidade de se chegar a uma solução negociada".

ii) Encorajar a descoberta de fatos críveis por ambos os lados. Por vezes, as pessoas são levadas a tentar esconder informações e mascarar fatos, mas numa negociação em que se buscam resultados mais satisfatórios, fontes comprovadamente fidedignas são de fundamental importância para a chegada ao consenso. Sem a busca de fatos que sejam críveis para ambos os lados, não existe a possibilidade de debate. Pode ser contra-produtivo partilhar informações se o outro lado rejeita o conteúdo devido à fonte. A solução é então abrir o processo e examinar os fatos conjuntamente.

iii) Comprometer-se a minimizar prejuízos, caso ocorram; prometa compensar prejuízos reconhecíveis, mas indesejados.[150]. No caso aqui analisado, o governo chinês protege o agricultor caso o preço da soja importada tenha maiores vantagens competitivas do que a soja chinesa ao manter seu preço. O comprometimento em minimizar prejuízos assegura àqueles que estão sob o risco de que "não correm perigo". Este comprometimento exige medidas compensatórias verdadeiras, críveis e bem definidas pelo governo ou instituições privadas.

iv) Aceitar responsabilidades, admitir erros e repartir o poder[151]. Em termos do relacionamento com a OMC, o governo chinês deve aceitar o fato de que há protecionismo por parte das autoridades locais e, por outro lado deve admitir, junto à sociedade chinesa que se deseja obter as regalias e vantagens de

[150] Segundo (BAZERMAN, Max e NEALE Margaret **Negotiating Rationally**. New York: The Free Press, 1993) [54] "The aspect of negotiation that an executive can control most directly is how s/he makes decisions. The parties, the issues, and the negotiation environment are often beyond your control. Rather than seeking to change them, you must improve your ability to make effective, more rational decisions -- to negotiate smarter. There are psychological limits to a negotiator's effectiveness. A psychological perspective is also required to best anticipate the likely decisions and subsequent behavior of the other party."

[151] (KLEIN, Gary. **Sources of Power**. MIT Press, 2001.) [37]

pertencer a tal organização alguns custos devem existir e, portanto, novas soluções para antigos problemas devem ser encontradas.

v) Agir de forma confiável[152]. Ou seja, é importante nunca fazer promessas que não se possa cumprir para que uma solução estável seja obtida[153]. Isto é particularmente importante em termos de construção de relações duradouras que se constitui exatamente no próximo ponto. O conceito de confiança é difícil de definir apesar da mecânica de construção de confiança ser relativamente simples. Confiança, ou a falta dela, refere-se a expectativas. Ou seja, se o intuito é estabelecer a confiança devem-se expor suas intenções de ação e, ao cumpri-las a confiança estará instalada. Mesmo que as intenções não estejam totalmente de acordo com o que as demais partes gostariam que fosse feito, elas devem ser explicitadas. Por outro lado, seguindo este racional nunca se deve fazer promessas que não se possa cumprir.

vi) Focar na construção de relações de longo-prazo. Se o panorama de produção da soja na China é restrito e, a expectativa quanto à produtividade da soja no Brasil é grande, uma parceria de longo prazo é vantajosa tanto para negociadores brasileiros quanto chineses. Existe, no mundo moderno, grande incentivo para se ignorar relacionamentos duráveis, principalmente num mundo cada vez mais descentralizado e competitivo. Mas apenas através de relacionamentos duráveis uma política de desenvolvimento contínuo pode surtir efeitos positivos.

Os autores recomendam o uso desta abordagem em sua totalidade para que haja a obtenção de ganhos mútuos ao lidar com publico insatisfeito. Neste caso, o todo é maior do que a soma de suas partes, pois ao seguir apenas alguns destes princípios podem incorrer em

[152] (KOLB, Deborah. **When Talk Works: Profile of Mediators**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.) [65]
[153] (AXELROD, Robert. **The Evolution of Cooperation**. New York: Basic Books, 1984.) [54]

incoerências e inconsistências, ambas danosas ao resultado final. Inspirar confiança também é parte crucial do processo, para tal Susskind e Field (1996) enumeram quatro sugestões:

Ser cooperativo: Iniciar sendo cooperativo. Não tentar estabelecer uma reputação de ser duro.

Ser provocável: Ao ser atacado, principalmente após uma posição inicial de cooperação, deixar claro que haverá uma retaliação. Isto não deve ser um blefe. Deixe claro que a cooperação seria preferida, mas esta não será a opção caso o ataque continue.

Perdoar: Se atacado, não assumir que o ataque sempre acontecerá. Considerar que um erro ocorreu. Não continuar a provocar caso seja possível re-estabelecer a confiança.

Ser claro: Acima de tudo, ser explícito com relação às suas intenções a cada passo ao longo do caminho. De outra forma, seus motivos e interesses podem ser desconstruídos. È por isto que o diálogo cara-a-cara é tão importante.

As repercussões esperadas para tais soluções variam desde o aumento da cooperação entre Brasil e China, a elevação do valor de soja comercializado entre os dois países. Dado o tamanho e a perspectiva de crescimento dos dois países espera-se um aumento do PIB através do encontro de outros pontos de afinidade e possível cooperação. A busca pela cooperação estável de longo prazo deve começar com ações objetivas que procurem estruturar as relações comerciais no presente. A busca pela solução de problemas e proposição de alternativas deve ser feita de forma conjunta.

5.3.1 O diálogo entre os *Stakeholders*

No caso da negociação comercial da soja entre Brasil e China, diversos agentes – *stakeholders* estão envolvidos no processo de negociação: Produtores de soja, *traders* internacionais, importadores chineses de soja, diversas esferas do governo brasileiro, diversas esferas do governo chinês, mídia além de outros segmentos da sociedade[154]. Negociações entre diversos negociadores são mais complexas do que aquelas que podem

[154] Susskind *et al* (2002) definem *multistakeholders* como indivíduos chave, grupos e organizações que têm um interesse em uma questão em pauta. Eles poderão ser responsáveis por perceber a solução de um problema ou uma decisão tomada, poderão ser afetados pelo problema e pela decisão, ou poderão ter o poder de impedir uma solução ou uma decisão.

ocorrer bilateralmente. Consolidar os diversos interesses em uma só alternativa é tarefa demasiadamente árdua. A chegada ao consenso é um processo complexo quando se tem negociação multilateral. À medida que o numero de participantes aumenta, as dificuldades elevam-se comprometendo o resultado final do processo. Cada grupo tem seus próprios interesses e pressiona o sistema dinamicamente de acordo com o fluxo de tomada de decisões. A diferença das negociações multipartites para as negociações bilaterais refere-se ao número de participantes, ou seja, quando o número de *stakeholders* aumenta em mais de dois membros, criam-se as chances de coalizão. Uma negociação multipartite significa que alguns membros irão para uma posição de ataque enquanto outros ficarão em uma posição de defesa das questões e, desta forma, a dinâmica das coalizões vai acontecendo. Na medida em que a quantidade de negociadores aumenta, administrar esse grupo torna-se um desafio Susskind (2004).

Multistakeholder Dialogue é uma técnica de obtenção de consenso que se baseia em encontros informais como meio para obtenção de acordos formais. Sendo ela um processo em que os resultados de encontros informais deverão tornar-se *inputs* para os processos oficiais as ligações entre os processos oficiais e não oficiais são freqüentemente obscuras e os impactos incertos. Os objetivos do MSD referem-se à construção do relacionamento, à reunião e troca de informações, ao *brainstorming* para solução de problemas e à construção de consenso, sendo esse último o mais ambicioso. As informações geradas conjuntamente terão maior credibilidade entre todas as partes, sendo a construção do relacionamento indispensável quando há divergência entre valores fundamentais, tornando-se importante que as partes iniciem a construção de alguma possibilidade de acordo. Por meio do MSD, são promovidos diálogos informais no qual cada uma das partes compreende as perspectivas das outras partes e, assim, exploram as áreas de acordos e desacordos.

O controle dos perfis dos participantes é importante como forma de assegurar o nível dos debates. É importante que os *stakeholders* tenham propriedade e respaldo de suas bases para defender os interesses de determinado setor.

Deve-se ressaltar ainda a importância da cultura no que se refere à compreensão sobre as características específicas das diversas etnias, nacionalidades, disciplina, crenças políticas, religião, dentre outras. A dinâmica cultural pode afetar muitos aspectos do MSD, incluindo a velocidade com que as pessoas podem trabalhar o quanto as questões de relacionamento são importantes e quão rápidos deverão ser efetivadas, qual a ideologia que triunfará sobre a análise factual e qual a necessidade de tradução.

Para alcançar seus propósitos, o MSD precisa se estabelecer como uma legítima fonte de informação e influência. Os organizadores do MSD deverão facilitar o processo de seleção dos participantes e o levantamento de informações de forma que o mesmo tenha legitimidade, atue com justiça, estabeleça critérios e alcance a eficácia com eficiência.

A justiça, um dos valores básicos da humanidade, é utilizada como um importante balizador nos processos participatórios e de deliberação. Os diferentes valores vinculados à cada um dos *stakeholders* faz com que haja dificuldade em se encontrar um parâmetro único de ganhos e perdas entre grupos, com o qual todos concordem.

Estudos teóricos no campo da negociação e da resolução de conflitos sugerem que multi-participantes e múltiplas questões de desentendimento são mais bem trabalhadas: (i) definindo representantes apropriados dos *stakeholders* chaves para trabalharem juntos; (ii) garantindo que as partes têm tempo e recursos para se prepararem condignamente; (iii) definindo os facilitadores não-partidários para administrar o diálogo; (iv) definindo as regras básicas que constituem o protocolo das conversações; e, (v) deixando claro o que será a decisão do grupo Susskind *et al* (2002).

A maior participação da sociedade civil é de fundamental importância para a um bom relacionamento com a opinião pública em geral. Segundo Lederach (1997) existe um reconhecimento nos círculos diplomáticos, entretanto, que não somente a comunicação entre

as partes não-oficiais é valiosa, mas a coordenação e o diálogo entre as partes oficial e a não-oficial também são importantes[155].

Deve-se levar em conta que eles, como indivíduos, possam concordar e sejam as mais apropriadas para a elaboração da política internacional; e, pode criar um conjunto de recomendações, como consenso, utilizada em fóruns oficiais para a tomada de decisão, com a esperança e com as expectativas de que serão incorporadas à política oficial. Busca também construir legitimidade por meio de uma posição formal dos participantes e pelo fato de que eles estariam aptos a alcançar o consenso.

Dada a importância do relacionamento para o bom andamento do MSD, o reconhecimento de que aspectos culturais podem ser variáveis fundamentais é importante. No caso especifico de Brasil e China, aspectos culturais são possíveis fontes de conflito, dado que além das discordâncias objetivas, aspectos subjetivos como tolerância, paciência, forma de trabalho, linguagem, enfim, divergências culturais em geral podem ser fontes de atrito.

Ainda no caso Brasil-China foi estabelecido oficialmente, em maio de 2004, o Conselho Empresarial Sino-Brasileiro na capital chinesa com o intuito de estimular, através do diálogo entre diversos setores das economias em questão. O Conselho, uma organização não-governamental que tem como objetivo promover o desenvolvimento dos intercâmbios comerciais, é composto por 40 empresas chinesas e brasileiras conhecidas, entre as quais, o Grupo de Minérios Metálicos da China, a Companhia do Grupo Baogang de Shanghai, o Banco da China, a companhia Vale do Rio Doce além de outras. O intuito imbuído na criação do conselho é a formalização de uma arena para debates e negociação entre os diversos setores da sociedade chinesa e brasileira. O conselho empresarial foi idealizado ainda em 2002 no Brasil e ao longo do tempo ganhou força ao ponto de tornar-se um importante fórum para acordos comerciais e projetos de cooperação bilateral. Para que houvesse legitimidade, empresários e expoentes dos setores produtivos foram convidados a

[155] (LEDERACH, John P. **Building Peace: sustainable reconciliation in divided societies.** Washington, D.C., United States Institute of Peace Press: 1997).[42]

participar. O presidente da seção brasileira do conselho empresarial Brasil-China é o presidente da Companhia Vale do Rio Doce, Roger Agnelli, que participa ativamente do debate a cerca das posições brasileiras no tocante ao comércio com a China.

5.3.2 Conversas Informais Paralelas

O *brainstorming* é uma tática útil para que a entropia do processo diminua ao testar posições sem compromisso, oferecendo um espaço para o diálogo e para a circulação de informações.

Conversas informais paralelas podem ser importantes para o melhor andamento do processo de negociação. A ausência de formalidade estimula a estruturação dos relacionamentos. Com a melhoria de relacionamentos, novos canais de comunicação são abertos ao surgimento de idéias e elementos de acordos que tornam possível a elaboração dos tratados oficiais. Em processos formais de negociação a agenda é previamente definida de forma que não há espaço para a abertura de canais como estes. Em conversas informais paralelas, a abordagem de foco nos interesses ao invés de posições deve ser adotada a fim de evitar a escalada de tensões e falta de consenso.

A formação de um fórum empresarial para debate tem como intuito fundamental estabelecer espaços para o estimulo de idéias que possam solucionar os problemas. O conselho empresarial Brasil-China se coloca como um espaço para inovação. A exploração de novas opções, observação de pontos-de-vistas e visões de mundo diferentes, pode ser feita quando a agenda oficial é dispensada. A troca de posições permite a agregação de idéias ao sistema e efetiva solução de problemas.

O diálogo entre as partes será não somente para realização da técnica de *brainstorming*, mas também, e principalmente, para promover aprendizado, troca de informações e esclarecer bases de interesses, bem como para criar um ambiente de questionamento e de exploração intelectual que não pode ser confundido com as posições oficiais. Por outro lado, enquanto o diálogo prossegue não é surpresa se os sub-grupos se

sentirem encorajados a desenvolver novas idéias. A qualidade do diálogo depende fortemente das intervenções dos neutros para que se esclareçam interesses, testem hipóteses e promovam as trocas[156].

5.3.3 O Papel da Mídia

No sentido do aprimoramento e manutenção do relacionamento com o publico, a mídia é parte fundamental. Ao se colocar como veiculo imparcial que busca fatos e não versões, a mídia tem um papel crucial como meio de negociação de disputas públicas. Desta forma, o relacionamento entre instituições públicas e privadas com a mídia deve ser cuidadoso, já que por vezes "infelizmente a mídia não se apresenta como o melhor fórum para a resolução de debates públicos. Muito similar a um jogo infantil, onde uma mensagem é passada de pessoa a pessoa ao redor de um círculo até que a afirmação final é consideravelmente alterada, sentidos tornam-se distorcidos após o vai-e-vem via mídia"[157].

A tentativa de controle completo das noticias divulgadas pela mídia é uma tarefa ineficaz. As fontes são diversas e a velocidade da comunicação é instantânea. O bom relacionamento com a mídia pressupõe assumir que o processo é integrativo, sem uma perspectiva ganha-perde. Para a manutenção de um bom relacionamento com a mídia instituições devem apegar-se às seguintes características: reciprocidade, confiança, credibilidade, respeito mútuo, transparência, satisfação e compreensão mútua. Ao transformar a mídia num aliado eficaz para a educação e melhor compreensão de fatos de interesse comum.

A mídia pode ajudar no processo de criação de consenso. No caso do comércio entre Brasil e China, ao explicitar as motivações e pontos de atrito, a mídia insere a opinião publica no debate. Ao estabelecer uma posição isenta e fiel aos fatos e interesses de ambos os lados, a mídia incorpora o publico como novo e importante elemento para a busca de ganhos mútuos. Para a construção do consenso, a neutralidade do porta-voz é importante no

[156] (SUSSKIND, Lawrence. **Winning and Blocking Coalitions: Bring Both to a Crowded Table**. HBS Harvard Business School Publishing. January, 2004)
[157] (SUSSKIND Lawrence. e FIELD Patrick. **Dealing with an Angry Public,** 1996) [221].

intuito de facilitar, dar suporte a um sub-comitê de mídia[158]; falar para um grupo de diferentes *stakeholders* que estejam trabalhando juntos para resolver suas diferenças; e, ao se comunicar com o público, deverá expressar-se sob uma perspectiva de todos os grupos, em conjunto, em uma linguagem que não só mostrará os pontos divergentes como também os pontos de acordos.

Mas neste processo, regras devem ser estabelecidas para garantir o bom funcionamento do sistema. A liberdade de expressão é garantida desde que cada parte fale por si mesma e não pelo grupo; os participantes deverão informar ao grupo caso percebam que alguma informação foi mal interpretada; participantes devem respeitar-se mutuamente sem que comentários depreciativos sejam feitos prevenindo-se que a mídia torne-se uma arena de acusações.

5.4 PRINCÍPIOS PARA ULTRAPASSAR IMPASSES (BARREIRAS) NAS NEGOCIAÇÕES.

Segundo Watkins (2001) sete princípios norteiam o processo de ultrapassar barreiras nas negociações.

1º Princípio: Negociadores determinam a estrutura de suas negociações.

O processo de negociação é percebido de forma dinâmica sem ordenação pré-determinada. Trabalham para moldar a estrutura básica de uma negociação, envolvendo as pessoas certas, controlando os assuntos da agenda, criando ligações que sustentem seu poder de barganha, e trocando o fluxo do processo ao longo do tempo. Eles entendem que as ações que acontecem fora da mesa de negociação são tão importantes quanto aquelas que ocorrem na mesa.

158 Em um processo de construção de consenso, é importante que haja um sub-comitê de mídia. Esse grupo poderá preparar comunicados conjuntos para a imprensa, desenvolver estratégias que considerem a mídia como parceira no esforço para alcançar resultados, além de abordar a mídia como um todo, trazendo legitimidade para o desenvolvimento do processo segundo Susskind (1996).

2º Princípio: Negociadores organizam-se a fim de aprender.

Negociadores habilidosos e eficazes organizam-se para compreender todos os pontos que podem influenciar a tomada de decisão de ambos os lados. Negociadores habilidosos aprendem fazendo a preparação necessária para negociar: diagnosticam as principais características da situação; familiarizam-se com a história, com o contexto e com as memórias das negociações anteriores; investigam os antecedentes, perfil e reputação dos participantes do outro lado. Reconhecem que a preparação convencional tem limitações.

Negociadores habilidosos concentram-se na continuidade do aprendizado ao longo da negociação, percebendo as reações e tipos de respostas, enquanto testam hipóteses fazendo perguntas e colocando ofertas sobre a mesa. Em suma, é a parte do processo em que são trabalhadas a cognição, as percepções, o compartilhamento de informações e a busca conjunta de dados.

3º Princípio: Negociadores tornam-se mestres no desenho do processo.

O controle do processo traduz-se no controle dos resultados. Aspectos como *timing*, formato e a duração das negociações podem transformar-se em fontes de informação a "adversários" e parceiros, desta forma negociadores habilidosos reconhecem seu valor e utilizam o controle do processo a seu favor.

4º Princípio: Negociadores favorecem acordos quando possível e empregam a força quando necessário.

Negociadores compreendem a delicada interface entre a negociação e o poder coercitivo. Os grandes negociadores são hábeis em utilizar ameaças implícitas e explícitas. Eles reconhecem a necessidade de ameaças para terem credibilidade, pois o uso da força é muito grande.

Negociadores experientes reconhecem também que seus "oponentes" provavelmente vêem qualquer acordo alcançado por meio do poder coercitivo como ilegítimo, e sentem-se livres para violar os termos Watkins (2001).

5º Princípio: Negociadores antecipam e administram o conflito.

Os negociadores, a fim de obter avanços significativos, administram os conflitos entre si e com os outros lados. Freqüentemente, negociadores, ou quem eles representam, estão fechados nos relacionamentos com os adversários quando as negociações começam, e a experiência do conflito passado pode muito bem distorcer suas percepções.

Parafraseando Fisher, os negociadores intermediam suas próprias disputas. Eles são hábeis em diagnosticar potenciais fontes de conflitos. Eles reconhecem o potencial para o pensamento do soma-zero, das mútuas percepções de vulnerabilidade, da história de desconfiança e injúria que foi transformada em percepções, e de confusões culturais. Um não acordo é preferível a um mau acordo Watkins (2001).

6º Princípio: Negociadores constroem *momentum* em direção ao acordo.

Negociadores não procedem de forma calma do início até o final da negociação. Eles alternam movimentos de ação com movimentos de inação até o acordo ser alcançado ou quando ocorrer um não acerto. Os tomadores de decisão fazem escolhas duras (como fazer uma concessão desfavorável) somente quando faltam alternativas atraentes ou quando não existe nada mais a fazer. Enquanto os oponentes acreditam que o custo de ação não supera os potenciais benefícios da inação, eles não estão prontos para agir Watkins (2001).

7º Princípio: Negociadores trabalham pelo meio.

Grandes líderes são geralmente grandes negociadores, mas o reverso também pode ser verdadeiro. As ações dos hábeis negociadores têm um grande impacto sobre o resultado de negociações complexas. Nas negociações entre grupos, negociações externas e tomadas de

decisão internas fazem com que os grupos invariavelmente interajam. A forma de fazerem isso leva a um desfecho bom ou ruim.

Os representantes devem trabalhar internamente para configurar seus mandatos, negociar instruções, e vender os acordos resultantes aos constituintes. Ao mesmo tempo, eles deverão construir credibilidade e trabalho produtivo de relacionamento enquanto avançam nos interesses de ambos os lados.

Os negociadores prestam atenção no processo de tomada de decisão do outro lado, e usam as suas percepções para definir os próprios passos, algumas vezes ajudando os oponentes a concluir os acordos Watkins (2001).

5.5 INDICADORES PARA A RELEVÂNCIA DE NEGOCIAÇÕES

Para que os processos de Negociação sejam analisados utilizar-se-ão alguns indicadores no intuito de quantificar objetivamente o resultado de cada negociação.

Tabela 18: Indicadores da Negociação

Indicadores
Otimização Econômica
Justiça e Eqüidade
Ética
Satisfação
Busca Conjunta de Dados
Emoções
Risco
Avaliação de Impacto Sustentável
Produtividade
Auto Controle

Fonte: Yann Duzert – FGV 2004.

Cada indicador é uma forma de mensurar e quantificar a qualidade de um acordo. Neste sentido, a mensuração através dos indicadores é importante parte da avaliação do

processo, de forma que nesta seção analisar-se-á o processo de negociação da soja brasileira entre Brasil e China sob o prisma de cada um destes indicadores.

5.5.1 Otimização Econômica

No ambiente capitalista de mercado, a obtenção de lucro e maximização dos resultados é o foco da atuação de empresas, mas a busca por maiores ganhos pode ir de encontro a outros elementos desejáveis para que um resultado seja maximizado. A teoria dos jogos descrita em seções anteriores determina interesses particulares de cada jogador em um jogo jogado contra outros jogadores que também assumem promover seus próprios interesses da melhor forma possível. Em contraste, a ética tenta determinar que tipo de comportamento será a melhor forma de servir aos interesses da sociedade como um todo[159].

Modelos de arbitragem baseiam-se em postulados morais e modelos de barganha baseiam-se na racionalidade teórica dos jogos. Modelos de arbitragem como os de Raiffa (1953) e Braithwhite (1955) tentam definir soluções que satisfaçam certos critérios morais.[160]

Por outro lado, Harsanyi (1988) afirma que ao jogar xadrez os jogadores não conseguem usar suas estratégias ótimas conforme definido pela teoria dos jogos normativa, pois encontrar estas estratégias ótimas seria um problema complexo muito além das capacidades

[159] Para Vilfredo Pareto (MINC, Alain. **Les Prophetes du Bonheur**. Bernard Grasset, 2004) "o que é verdadeiro do equilíbrio econômico é também verdadeiro para o equilíbrio social" [174]. Pareto descreve uma teoria de equilíbrio que se baseia em alguns postulados; alguns asseguraram a posteridade outros não. Pareto "recusa a idéia de que os agentes não executam trocas, ele re-introduz um fluxo, a incerteza, as antecipações em um mercado perfeito: ele re-introduz a vida enquanto seus contemporâneos baseiam-se em jogos de matemática pura"[175]. O segundo paradigma diz respeito ao fato de que Pareto diferencia a "utilidade" da "satisfação" que um indivíduo retira de algo. Com isto o autor recusa mais uma vez "a tendência da economia a partir de modelos teóricos que fazem dos homens seres de razão pura" [175]. O terceiro paradigma diz respeito à "existência de diversos máximos possíveis e, portanto várias situações de ótimo" (...)"Pareto distingue duas situações: o máximo de satisfação subjetiva para todos os indivíduos e o máximo para a sociedade em si." E, mas como os dois sistemas podem ser diferentes, seus ótimos também podem o ser. [176]. O quarto paradigma diferente dos anteriores está ligado à distribuição dos resultados. Segundo Pareto "a desigualdade da repartição dos resultados parece depender muito mais da natureza dos homens do que da organização econômica da sociedade".

[160] (HARSANYI John C. **Rational Behavior and bargainning equilibrium in games and social situations** 1988) [14]

do ser humano. Mas não se pode descartar o fato de que em tais situações de conflito o resultado é decidido através da intervenção de partes "desinteressadas" como a opinião publica cujo comportamento pode ser guiado por critérios morais imparciais. Além disto, as partes envolvidas podem ser até certo ponto influenciadas por tais considerações morais.

Tecnicamente isto quer dizer que um acordo pode ser auto-imposto somente se a estratégia conjunta é obtida sobre um ponto de equilíbrio. Na verdade, Harsanyi (1988) argumenta que mesmo pontos de equilíbrio nem sempre são estáveis. Enquanto pontos de equilíbrio fortes possuem completa estabilidade, pontos de equilíbrio fracos o fazem sob condições especiais.

Em qualquer situação do jogo, a regra do jogo deve especificar que ações cada jogador pode tomar em um estágio particular do jogo, quanta informação ele terá disponível para guiar suas ações, e quais serão as conseqüências de suas ações tanto para ele mesmo quanto para os demais jogadores. Uma situação de jogo com regras totalmente especificadas é chamada um jogo. As regras são questões essenciais para convenção arbitraria. Mas em situações sociais analisadas sob o prisma de situações de jogo, os teóricos de teoria dos jogos observam alguns pontos[161]:

1. As convenções sociais observadas pelos jogadores
2. As leis da natureza
3. A distribuição inicial de fontes entre os jogadores incluindo a distribuição inicial de informação, conhecimento tecnológico e habilidades práticas.

No caso de decisões pragmáticas individuais, Harsanyi (1988) sugere que o comportamento racional pode ser definido em termos de maximização da utilidade, ou maximização da utilidade esperada de acordo com a teoria de decisão moderna (e teoria econômica moderna). No caso de decisão moral, o autor sugere que os critérios utilitaristas

[161] (HARSANYI John C. **Rational Behavior and bargainning equilibrium in games and social situations** 1988) [88]

sejam os critérios racionais apropriados que envolvam a maximização da utilidade média de todos os indivíduos na sociedade[162].

No caso do comércio bilateral entre Brasil e China, a otimização econômica é um dos principais indicadores a serem monitorados, já que não só o interesse público, como também o privado está em jogo durante as negociações. Sob a ótica utilitarista descrita por Harsanyi um resultado alcança o ótimo quando há a maximização da utilidade média da população, portanto tanto sob o prisma brasileiro como chinês este sistema está em um equilíbrio instável. Ao bloquear i livre comércio, grupos de interesse obtêm vantagens sobre a população como um todo. Se a soja estrangeira de boa qualidade não pode entrar na China para proteger agricultores locais, são os consumidores de soja que devem pagar por esta ineficiência. Da mesma forma que se um produto chinês que detenha vantagem competitiva sobre um similar brasileiro não sofre sanções ao entrar no Brasil, é a sociedade brasileira que perde em detrimento de alguns produtores locais.

5.5.2 Justiça e Eqüidade

John Rawls, professor da filosofia em Harvard, publicou um artigo na Philosophical Review em 1958 chamado 'Justice as Fairness', seguido por vários outros, e em 1971, pelo livro "A Theory of Justice". Rawls discorda da idéia dos utilitaristas de felicidade da humanidade em geral. Dizem eles: Considere se o ato, a regra ou a instituição a serem avaliados são os melhores para a felicidade da humanidade em geral. A dificuldade é que freqüentemente deve ser tanto a vantagem de algumas pessoas como desvantagem de outras. O efeito na felicidade da humanidade tem geralmente de ser avaliado de algum modo balanceando e eliminando seus efeitos negativos sobre algumas pessoas de encontro aos efeitos positivos sobre outras. Não há maneira de evitar isto. Algumas das questões práticas que se deve decidir envolve a escolha entre possíveis cursos de ação todos os quais têm efeitos positivos sobre algumas pessoas e efeitos negativos sobre outras.

[162] (HARSANYI John C. **Rational Behavior and bargainning equilibrium in games and social situations** 1988) [289]

Se uma teoria política ou ética não puder nos dar nenhuma orientação em perguntas se decidindo como aquela então ele é quase inútil. As perguntas relativas à justiça distributiva demandam especial atenção para decisões entre interesses conflituosos - se alguns ganham, outros perdem. Assim o efeito na felicidade da humanidade geralmente será a resultante de efeitos positivos sobre alguns e negativos sobre outros. O que é particularmente importante em países de diversidade e desigualdade econômica como Brasil e China. O conceito de um resultado justo deve ser amplo o bastante para considerar o máximo de pessoas de cada sociedade. Conforme foi demonstrado anteriormente vários segmentos da China e do Brasil (agricultores, ambientalistas, traders, consumidores) envolvem-se direta ou indiretamente no resultado de um acordo relativo à soja brasileira.

A objeção de Rawls ao utilitarismo baseia-se no fato de que ele limita a subordinação dos interesses de alguns sobre outros, com a única restrição de que o resultado líquido deve ser positivo. Isto seria preservado, com qualquer grau de subordinação, desde que o benefício àqueles privilegiados seja grande bastante. Rawls pensa de que uma teoria da justiça não pode deixar desvantagens de alguns serem justificadas por vantagens de outras. Tanto no caso brasileiro quanto chinês a filosofia utilitarista levaria a maior desigualdade social. Desta forma, a abordagem rawlsiana é fundamental para a minimização de problemas como este.

No contexto de países como o Brasil e a China onde a desigualdade é um dos maiores problemas da sociedade, os resultados de uma negociação devem ser observados segundo a ótica de justiça de Rawls. A pressão social dos menos favorecidos sobre os mais favorecidos é fator determinante no Brasil onde a violência e o tráfico de drogas são conseqüências marcantes. Na China, o fator determinante é a pressão da migração de camponeses para os grandes centros urbanos impulsionados pela condição de extrema miséria e pobreza do campo. Em situações como estas, Rawls afirma que o conceito de justiça deve ser mais abrangente do que aquele usualmente adotado.

Imagine um grupo de pessoas com direitos iguais, que não decida cada caso separadamente, mas decida quem vai determinar suas regras gerais. As regras não podem ser

mudadas a toda a hora - então estariam decidindo o caso seguinte no disfarce de decidir-se em uma regra. As regras são supostamente permanentes, e as mesmas regras aplicam-se a todos os membros do grupo igualmente. E se os membros tiverem direitos iguais, não havendo nenhuma coalizão permanente, nenhuma facção dominante, então nenhum membro do grupo pode inclinar ou costurar as regras em seu próprio favor. Em uma situação como esta Rawls afirma que as regras aceitas seriam justas. Em uma ocasião particular as regras requereriam que alguns cedessem a outros, mas não haveria subordinação total dos interesses de alguns em detrimento dos interesses de outros. Esta é justiça como equidade - as regras da justiça são as regras que serão aceitas em um grupo de pessoas que vivem em conjunto em termos iguais, se eles compreenderem (a) que as regras devem se aplicar no futuro indefinido, (b) a cada membro do grupo da mesma forma, e (c) se nenhuns dos membros do grupo puderem ver qualquer maneira de costurar as regras a sua própria vantagem (não havendo nenhuma facção dominante, etc.).

Rawls não supõe que os membros deste grupo estão em qualquer grau preocupados com a felicidade da humanidade, ou com a felicidade alheia. De fato, na versão seguinte o autor postula que os membros atendem aos seus próprios interesses[163]. Ao propor regras cada uma delas está tentando fixar seus próprios interesses; mas dadas as circunstâncias supostas, não há nenhuma maneira de qualquer um deles subordinar os interesses alheios aos seus próprios, assim têm que estabelecer a equidade que é o melhor que eles podem fazer.

Em versões subseqüentes ('The Justification of Civil Disobedience', e *A Theory of Justice*), Rawls afirma que as regras da justiça são escolhidas em uma posição original, atrás ' de um véu de ignorância ' que esconde das partes fatos sobre elas mesmas (sexo, idade, força física etc.) que podem ser utilizadas nas tentativas de costurar as regras para dar a

[163] (MOULIN, Hervé. **Axioms of cooperative decision making.** Cambridge University Press. 1988) [23] "The debate between egalitarism and (classical) utilitarism is old. The most recent contributions by social philosophers are Rawls supporting egalitarism and Harsanyi arguing for utilitarianism. Both authors invented a metawelfarist story. An agent is about to join a given society but does not know which seqt will be his. Behind this veil of ignorance his own preference about society's choice method reflect his ethical opinion ; not knowing whether he ends up rich or poor, his choice can hardly be a selfish one. Behind the veil, the Rawlsian agent has risk-averse preference ; he fears to end up the poorest and therefore strives for the egalitarian utility function. The Harsanyi agent, on the other hand, has Bayesian preferences based on expected utility maximization, whence his choice of the utilitarian collective utility. These two stories are metaprobabilistic : An agent views behind the veil, waiting for the lottery of life to assign his seat in the social body".

alguns uma vantagem sistemática. De uma forma geral, Rawls propõe que para raciocinar sobre a justiça nós devemos negligenciar algumas informações que nós sabemos, posto lhe fora de nossas mentes, finja que nós não o sabemos. Ao perguntar que regras as pessoas sob o véu do ignorância adotariam é uma maneira de perguntar que regras podem ser justas sem referência às forças e às fraquezas negociando. O véu de ignorância,[164] de Rawls, estabelece que havendo acordo quanto aos princípios iniciais, o consenso estaria garantido quanto às questões subseqüentes, de forma necessária a garantir o mínimo exigível de justiça em uma sociedade bem ordenada Rawls *in* Melo(2001).

Sob o "véu da ignorância" de Rawls negociadores desconhecem o poder de barganha que efetivamente têm. Desta forma, não existe assimetria de poder ou mesmo sobreposição de um grupo sobre os demais. Brasil e China detêm diferenças fundamentais que não serão subjugadas durante o processo de negociação. Mas se os princípios básicos instituídos por Rawls forem cumpridos, o "véu da ignorância" cai sobre os negociadores.

O primeiro princípio apresentado por Rawls é o da liberdade. O autor considera, em termos gerais, como liberdades básicas dos cidadãos, os direitos de liberdade política (eleger e ser eleito), liberdade de pensamento, de consciência, de expressão e de associação, de propriedade pessoal, de proibição de prisão arbitrária e expropriação, salvaguardados pelo estado de Direito Rawls em Mello (2001). Neste quesito a China ainda tem um caminho longo a percorrer. Melhorias já foram implementadas e o país organizou centros de apoio aos direitos humanos[165], mas o sistema político ainda tem característica marcadamente autoritária e castradora dos direitos à liberdade. Por outro lado, um país como a China com

---

A expressão "*veil of ignorance*" utilizada por Rawls significa que só é possível conceber a igualdade incondicional da situação inicial se os indivíduos desconhecerem totalmente sua situação particular e a dos outros, se não souberem exatamente nada acerca do que são, de suas características pessoais e do contexto social no qual se inserem; quando se refere ao desconhecimento dos agentes sobre qualquer informação particular sobre a sua situação na sociedade , como por exemplo a sua classe social, poder econômico, grau de inteligência e força e noção do bem.

[165] Segundo http://www.chinaonline.com.br/politica/direitos_humanos/default.asp a China tomou atitude positiva para participar das atividades internacionais sobre os direitos humanos e incorporou-se às 17 convenções internacionais sobre direitos humanos. Através de medidas legislativas, judiciárias, administrativas e outras, o Governo pratica estritamente o previsto nas convenções e entrega a tempo informes sobre sua aplicação a todos os órgãos de supervisão e execução. Em 1977, o Governo chinês firmou a "Convenção Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais". Em outubro de 1998, firmou a "Convenção Internacional sobre Direitos Civis e Políticos" , em abril de 1999, publicou "Avanço dos Direitos Humanos na China em 1998".

sua dimensão populacional, escassez de recursos e histórico político-econômico deve organizar-se a fim de não entrar em colapso[166]. Neste sentido, políticas como a do filho único devem ser implementadas, mas mesmo assim podem deter um papel nocivo à liberdade e aos direitos humanos quando mães, ao saberem que estão grávidas de meninas, decidem por abortar. Na esfera brasileira, muitos avanços também fazem-se necessários. A drástica desigualdade econômica entre diferentes regiões do país pressiona os grandes centros urbanos e ocasiona violência, um grande problema a ser resolvido pelas autoridades locais. Sendo assim, um conceito de justiça, se inserido no contexto das negociações internacionais ajudam a minimizar pressões internas do sistema.

O princípio da diferença e da igualdade, apresentado por Rawls, propõe um sistema político em que as desigualdades sociais e econômicas devem ser organizadas de modo a, simultaneamente, representarem o maior benefício para os menos favorecidos; e estarem ligadas a cargos e posições abertos a todos, em condições de igualdade justa de oportunidades. A igualdade surge, assim, em uma perspectiva de coexistência pacífica, como o direito à diferença, mas sem a idéia de condescendência. A distribuição da riqueza e lucro assume importância nesse contexto, devendo ser realizada, tal como as hierarquias de autoridade, de acordo com as liberdades de igual cidadania e igualdade de oportunidades Rawls em Mello (2001).

O sentido da teoria rawlsiana para a negociação reside no fato das partes não terem a real noção das suas posições na sociedade, sua classe ou *status* social, bem como a parte que lhes caberá na distribuição do conjunto de bens e capacidades naturais, tais como a força, a inteligência e a habilidade. O véu da ignorância garante que os acordos poderão ser feitos em absoluta situação de igualdade, eliminando na negociação a possibilidade de cada uma das partes obterem qualquer tipo de vantagem, uma vez que desconhecem se a adoção de

[166] Conforme os resultados do recenseamento publicado em Pequim, em 28 de março de 2001, a população da China teria chegado a 1 bilhão e 265 milhões de habitantes no fim do ano 2000. Teria havido um aumento populacional de 132, 12 milhões em relação ao recenseamento de 1990. A taxa de crescimento populacional - após o plano do filho único imposto pelo governo comunista em 1980, para frear o aumento da população - teria-se estabilizado em torno de 1,07 ao ano, (-0,4% em comparação à década de 80); enquanto a taxa de fecundidade por mulher em idade fértil caiu para 1,8 filho contra os 4 filhos dos anos 70. Todavia, o que criou graves problemas foi a diferença entre as meninas e os meninos recém-nascidos, que se agravou com esse plano do filho único.

uma posição facilitará ou não as suas posições no mundo real. Rawls entende que as partes não são iguais, apenas desconhecem suas diferenças. Assim, as negociações serão referenciadas pelo significado social de justiça e não terão qualquer sentido utilitário, permitindo que as partes participem do acordo e escolham racionalmente os princípios de justiça social, com imparcialidade.

No caso da comercialização de soja entre Brasil e China um conceito mais amplo de eficiência deve ser adotado. A justiça como forma de equidade é fundamental numa cadeia de produção que atinge a tantos segmentos das sociedades de ambos países. Ao observarmos o sistema de negociação como fechado entre exportador brasileiro e importador chinês, o conceito de eficiência pode ser por demais estreito. Mas se, conforme afirma Rawls, os princípios básicos estiverem garantidos pela adoção de acordos mais equilibrados que sirvam de suporte ao desenvolvimento econômico e à redução da pobreza entre os países. A partir de regras mais justas menor seria a pressão social sobre os acordos e maior a longevidade das relações comerciais. Portanto, a fim de aprimorar seus interesses individuais, negociadores devem observar o bem comum a fim de garantir maiores retornos.

5.5.3 Ética

A ética é um importante indicador nas negociações. Um resultado que obedeça a aspectos e conceitos éticos é um equilíbrio que tende a ser mais estável do que os demais. No caso do relacionamento comercial entre Brasil e China, valores e condutas éticas tornam-se fundamentais pelo desejo de buscar ligações de longo prazo. Ou seja, se Brasil e China desejam tornar sua parceria duradoura, a ética – além de outros – é um conceito crucial a ser observado.

Varela (1999) o autor baseia sua definição de ética sobre um constante reconhecimento da natureza virtual de nós mesmos nas operações atuais das nossas mentes. “Uma pessoa

sábia seria aquela que sabe o que é certo e o faz espontaneamente. É o imediatismo da percepção de da ação que desejamos examinar criticamente"[167].

O autor cita Mencius como identificador de quatro tipos de ações humanas onde apenas uma manifesta verdadeiramente o comportamento ético. Seriam eles em ordem crescente de excelência:

1 – Ações que emergem do desejo pelo ganho;
2 - Ações que emergem de respostas habituais aos padrões;
3 - Ações que emergem de regras determinadas externamente;
4 - Ações que emergem da extensão do seu sentimento;

Para Mencius apenas as pessoas que agem a partir das disposições que têm naquele momento de ação espontaneamente, como resultado de um longo processo de cultivo, merecem o nome de verdadeiramente virtuosos. Ainda segundo Mencius, a inteligência deve guiar nossas ações, mas sempre em harmonia com a textura da situação, e não de acordo com um conjunto de regras ou procedimentos pré-estabelecidos. E porque o verdadeiro comportamento ético está no meio do caminho entre espontaneidade e calculo racional, a pessoa verdadeiramente ética pode, assim como qualquer outra pessoa, após agir espontaneamente, reconstruir a sabedoria inteligente que justifica a ação.

O "eu" interior deve ser constituído necessariamente através da linguagem, e a linguagem é um fenômeno social. Sendo assim, a linguagem nada mais é do que uma ponte entre o mundo corporal e a dinâmica social na qual os humanos vivem. O "eu" interior não é nem totalmente publico, nem totalmente privado, e a partir desta interação com os outros cria-se a vida social. Logo, o "eu" interior é componente básica da vida social. Na tradição budista, existe a prática de reconhecer o vazio do "eu" como a verdadeira fundação do treinamento, incluindo experiência ética. Desta forma, possibilita-se que as pessoas parem de utilizar a sua forma padrão de pensamento, o que leva a um vazio da mente. Segundo

[167] (VARELA, Francisco. **Ethical Know-how. Action, wisdom, and cognition**. Stanford University Press, 1999.) [4]

Varela (1999), eventualmente, ele começa a realizar que não existe um "eu" em suas experiências atuais. Ao continuar, a mente do praticante relaxa mais em direção ao conhecimento, uma sensação de acolhimento e inclusão começa a acontecer rapidamente. O praticante voltado apenas para o auto-interesse dá lugar gradualmente a um interessado nos outros.[168]

A ação visando a co-existência de forma ética garante relações de longo-prazo com gerações futuras sendo beneficiadas pelas atitudes de seus antepassados. Uma ação embasada na realidade e ligada a um reconhecimento da necessidade alheia é uma sabedoria ética que não perde sua característica mais marcante se assim permanecer. Neste sentido, as regras normativas necessárias e recorrentes na sociedade moderna, devem ser dissolvidas quando a particularidade de uma situação assim demanda. E somente o ser virtuoso, aquele que tem a capacidade de compreender o ambiente no qual está inserido por sair de seus dilemas e preocupações internas, tem a capacidade perceptiva nesse sentido. No caso da negociação comercial entre países de culturas e histórias tão distintas como Brasil e China, para que um conjunto de regras éticas seja obtido, faz-se necessário vasta troca de informações e boa receptividade de idéias que permitam com que negociadores compreendam quais os limites a serem respeitados. Neste sentido, a ética é ingrediente fundamental e base estrutural para um relacionamento de longo-prazo entre as partes envolvidas.

5.5.4 Satisfação

A satisfação é um dos critérios-fim que determinam um bom negócio. A satisfação de acionistas, clientes, e funcionários pode ser obtida através de elementos materiais (como salário, dividendos e outros benefícios) e não materiais (como um bom ambiente de trabalho), mas dada incapacidade de observar os níveis de satisfação, tais retornos são observados como indicadores da mesma.

[168] (VARELA, Francisco. **Know-how. Action, wisdom, and cognition**. Stanford University Press, 1999.) [67]

Os critérios de satisfação podem ser mencionados em termos de mudanças de performances. Por exemplo, o gerenciamento de uma firma de exportação de soja brasileira para a China pode focar determinado aumento anual nas vendas ou nos lucros. Então, se o programa de trabalho existente não trouxe qualquer mudança. No todo, pelo menos sob condições de um ambiente relativamente estável, também esperaríamos que a taxa média de inovação fosse maior de acordo com o grau de institucionalização da inovação.

Sob o conceito de otimização econômica Simon e March (1958) afirmam que "não há razão para supor que qualquer técnica de tomada de decisão, seja centralizada ou descentralizada, trará a organização a uma vizinhança do ótimo "genuíno", a busca por mecanismos de decisão não pode centrar-se no critério de otimização, mas deve obter critérios satisfatórios e factíveis"[169].

Simon afirma que o aprendizado humano se dá através de um processo de tentativa e erro. De acordo com Simon, o aprendizado ou a adaptação refere-se ao processo de « gradualmente e à base da experiência respondendo com maior freqüência à escolha que no passado foi mais frequentemente premiada». Segundo o autor, o processo de aprendizado humano ocorre essencialmente via mecanismo retro-alimentativo de adaptação, seleção natural de Darwin. Vromen (1994) concorda com a teoria de Simon de que como o aprendizado adaptativo é similar à seleção natural e em aspectos relevantes pode ser considerado um mecanismo evolutivo. Neste sentido o processo histórico chinês é de suma importância para que um país com tantas particularidades e dificuldades econômicas, políticas, geográficas e demográficas seja capaz de adaptar-se evolutivamente a si mesmo.

Se os resultados obtidos excedem o nível desejado, os satisfeitos continuam a sua linha de comportamento. Na verdade, eles são forçados a manterem-se na mesma estratégia. Por outro lado, se os resultados obtidos estão abaixo do nível desejado, os insatisfeitos colocam-se em movimento. Aqui teremos uma segunda etapa: Insatisfeitos supostamente não procuram "aleatoriamente". Suas atividades de busca supostamente devem mostrar regularidade e consistência. A busca dos satisfeitos é supostamente governada por "meta"-

[169] (MARCH, John. e SIMON, Herbert. **Organizations**. Carnegie Institute of Technology. 1958) [209]

regras de segunda ordem: busca ou regras de aprendizado. O início das regras de segunda ordem pode levar à realocação das regras de primeira ordem por novas regras. Pode inclusive, existir regras de terceira ordem que instruem satisfeitos como "aprender a aprender". Se regras de segunda ordem falham continuamente a satisfazer os resultados, uma terceira ordem de regras pode vir à tona. Ou seja, na concepção mecânica de satisfação as rotinas e procedimentos das firmas são ordenadas hierarquicamente.[170]

Sob a luz do processo de exportação da soja brasileira para a China, a relativa falta de histórico torna dinâmico o processo de atingir elevados critérios de satisfação. Neste sentido, vários estágios são iniciados na busca pela estabilidade do sistema. O caso do embargo chinês à soja brasileira seria, neste sentido, uma fase transitória para a busca de melhores patamares de satisfação para os agentes envolvidos no processo.

5.5.5 Busca Conjunta de Dados

Dado o problema quanto às diferentes percepções do Brasil e da China, uma solução é a busca conjunta de dados. A busca conjunta de dados tem como objetivo gerar informações que sejam confiáveis para ambas as partes, e acaba por restabelecer a confiança, alinhar as percepções sobre informações neutras e cientificas. Além disto, a busca conjunta de dados evita a defesa de posições para criar conversa construtiva e informativa. Conforme sugerem Susskind e Field (1996), se por um lado este princípio assusta os usuários do método tradicional, por deixar que a outra parte conheça suas informações e que as utilize em seu próprio proveito, por outro lado, os tomadores de decisão desejam obter a melhor informação possível para que possam fazer a melhor escolha. A melhor informação será aquela que for buscada conjuntamente, pois a informação buscada individualmente, analisada, modelada e cuidadosamente empacotada sem a participação da outra parte não tem credibilidade quando aparece. Conforme confirmam Susskind e Field (1996), as informações, mesmo quando exatas, se foram geradas unilateralmente, podem ser totalmente desacreditadas. Assim, além de gerar mútua confiança e aprofundar o relacionamento, a busca conjunta de dados pode aumentar o valor disputado através da intenção criativa e

[170] (VROMEN, Jack J. **Evolution and efficiency, An inquiry into the foundations of New institutional economics.** Eduron Delft, 1994).[101]

confiante que a visão conjunta sobre os dados pode proporcionar.[171] Geralmente os jogadores desejam receber a melhor informação possível, e a melhor informação possível nem sempre é a mais persuasiva, principalmente se estava escondida. Neste contexto, torna-se necessário tomar várias decisões sobre quais informações partilhar, quais não partilhar, quais informações devem ser deixadas para o outro lado descobrir sozinho e, adicionalmente, planejar a forma como cada informação será apresentada e/ou deixada de apresentar.

No caso Brasil e China, a busca conjunta de dados torna a elaboração de propostas para aumentar o valor mais factível. Sem a busca conjunta de dados aspectos como os problemas logísticos brasileiros, a tensão do governo chinês com agricultores chineses, e as estatísticas chinesas não se tornam críveis. Através de um aprofundamento nos possíveis gargalos do processo ambos os lados podem expor opções que gerem ganhos mútuos. Mas a forma para dar credibilidade aos problemas expostos por cada uma das partes. A partir do reconhecimento do problema pelo outro agente, novas formas de parceria podem ser propostas.

5.5.6 Emoções

Emoções são características intrinsecamente humanas que são aspecto notadamente presente e de fundamental importância para a continuidade do bom relacionamento entre as pessoas. A força das emoções pode sobrepor-se a ganhos materiais e decisões racionais. Neste sentido, ao lidar com emoções negociadores devem ser muito cautelosos. Suscitar emoções e efeitos negativos sobre as demais partes pode dificultar o fechamento de negócios valiosos. Emoções destrutivas tais como a raiva, o ódio, a mágoa coexistem com emoções construtivas, mas no intuito de melhorar a qualidade de vida deve-se buscar formas de lidar com as emoções destrutivas para si mesmo e para outrem.

[171] (SUSSKIND, Lzwrence.e FIELD, Patrick. **Dealing with an angry Public**. New York: the Free Press, 1996) [53] "Informações reunidas, analisadas, modeladas e cuidadosamente empacotadas a portas fechadas podem não ter nenhuma credibilidade quando forem divulgadas, mesmo sendo exatas. A solução é abrir bem as portas e examinar os fatos conjuntamente. Essa é uma proposta assustadora para quem deseja desesperadamente controlar resultados."

Segundo Salacuse (1998)[172] brasileiros tendem a ser mais emocionais e, portanto, menos racionais do que a maior parte das culturas. O autor monta uma escala comparativa em que brasileiros mostram-se notadamente mais emocionais do que chineses. Na mesa de negociação isto pode torna-se um complicador, já que o excesso de emocionalismo ou mesmo a diferença cross cultural pode trazer sentimentos de mágoa, desentendimento, frustração e impaciência quando tudo na mesa está para ser fechado.

O budismo tem uma maneira própria de lidar com este aspecto. "Segundo o budista, não é que não devamos ter emoções, mas, pelo contrário, que devemos procurar outras opções que lidariam com a situação de maneira apropriada e eficaz, sem raiva. Acho que é uma diferença significativa"[173]

Mas as aflições[174] perturbam o equilíbrio mental e são refletidas sobre o cotidiano das pessoas. No campo das negociações comerciais, emoções podem ser extremamente destrutivas para a finalização saudável do processo. Segundo Goleman e Dalai Lama (2003) é através da compaixão, que é a fonte de abstração das suas necessidades em prol das alheias, que o indivíduo ultrapassa seus limites internos ao considerar aspectos mais amplos de felicidade, completa-se e torna-se mais feliz[175].

5.5.7 Risco

O fator risco incrementa operações comerciais de commodities como a soja. A qualidade uniforme do produto, a variedade de produtores e a grande oferta levam ao fato de que itens produzidos por diferentes produtores são considerados equivalentes. É o contrato e o padrão

---

[172] (SALACUSE, Jeswald. **Ten Ways that Culture Affects Negotiating Styles: Some Survey Results**. Plenun Publishing Corporation. 1998).
[173] (GOLEMAN, Daniel. e DALAI LAMA. **Como Lidar com Emoções Destrutivas**. Editora Campus. 2003) [181]
[174] (GOLEMAN, Daniel. e DALAI LAMA. **Como Lidar com Emoções Destrutivas**. Editora Campus. 2003) [121] "Em tibetano, a aflição mental é definida como um processo que tem a função de perturbar o equilíbrio da mente. Todas têm isso em comum, haja ou não um forte componente emocional."
[175] (GOLEMAN, Daniel e DALAI LAMA. **Como Lidar com Emoções Destrutivas**. Editora Campus. 2003) [283] "Se o ódio é um comportamento ou uma emoção que não tolera o bem-estar de outra pessoa (...), o amor afetuoso é simplesmente o contrário. É desejar ao outro a felicidade e as fontes da felicidade."

subliminar que definem uma commodity, e não a qualidade inerente ao produto. Alguns acreditam que a semente geneticamente modificada é um fator que diferencia o produto, de forma que a subdivisão em arenas diferentes para negociação deste grão deve ser constituída. Erros ao detectar a avaliação do consumidor quanto ao risco desta diferenciação entre os grãos podem levar a uma queda no preço do mesmo. Isto, pois o mercado de comercialização de commodities pode ser muito eficiente particularmente se a subdivisão em arenas está de acordo com a segmentação da demanda. Estes mercados vão rapidamente responder à variação entre oferta e demanda para encontrar um preço e quantidade de equilíbrio. Uma estratégia utilizada por negociadores com diferentes visões de futuro é a utilização de contratos contingenciais. Em acordos onde o risco é percebido pelas diversas partes um instrumento de compartilhamento de riscos deve ocorrer. Antes do acordo cada parte compromete-se a agir de determinadas formas de acordo com os diferentes cenários possíveis. Cada parte tem uma visão de futuro diferente e, portanto apostam em diferentes cenários futuros[176].

As limitações da teoria de utilidade de Von Neuman e Morgenstern, (1953 apud Edwards, 1996) estimularam a formulação de uma abordagem que levasse em conta o risco na tomada de decisão. Kahneman e Tversky (1979) concluíram que a Teoria da Utilidade de Von Neuman & Morgenstern, (1953 apud Edwards,1996), não descreve integralmente a maneira pela qual as pessoas tomam decisões em situações que envolvem risco e que, portanto, existem instâncias nas quais as escolhas do tomador de decisão não podem ser preditas. A Teoria da Perspectiva é um modelo para a tomada de decisões que, em condições de risco, se contrapõe à Teoria da Utilidade, a qual é usualmente aceita como um modelo normativo no processo decisório. A Teoria da Perspectiva preconiza que as pessoas ajam como se fossem avessas ao risco quando lidam com decisões que levarão a ganhos certos e são propensas ao risco, em ocasiões em que o resultado levará à certeza de perdas. Conseqüentemente, as pessoas optam por alternativas diferentes em função da forma como a informação é apresentada, mesmo que o resultado final seja o mesmo para as alternativas consideradas. Este fenômeno é conhecido como enquadramento da informação e ele pode

[176] (BAZERMAN, Max e NEALE, Margaret **Negotiating Rationally**. New York: The Free Press, 1993) [115]

impactar significativamente a decisão final, principalmente quando a decisão envolve certo grau de incerteza.

As pessoas não são tipicamente racionais nem consistentes ao fazer julgamento sob incerteza. Portanto é útil delinear uma estrutura racional para analisar problemas arriscados. Existem desvios de racionalidade que são mais prováveis quando as decisões são tomadas sob condições incertas.

As pessoas costumam tratar os riscos de forma diferente em função da forma de apresentação da informação. A teoria da perspectiva procura explicar estes desvios sistemáticos da racionalidade e sugere que:

a) Ganhos e perdas são avaliados relativamente a um ponto de referência neutro;
b) Conseqüências potenciais são expressas como ganhos ou perdas relativamente a este ponto neutro de referência;
c) As decisões das pessoas baseiam-se na mudança aparente de posição dos ativos ou bens, ou seja, as decisões são afetadas se houver aparente mudança no ponto de referência;
d) O ponto de referência assumido pela pessoa é decorrente da forma de apresentação do problema.

Uma conseqüência importante desta teoria é que a maneira pela qual o problema é enquadrado/apresentado influencia a tomada de decisão. Pode haver uma mudança substancial se o ponto neutro percebido da questão for alterado. Este fenômeno é conhecido como mudança de viés cognitivo. Existem modelos explicativos para estes desvios do processo racional de tomada de decisão, que estudam os vieses e as heurísticas. Vieses e heurísticas são regras, mecanismos cognitivos e opiniões subjetivas que as pessoas usam para auxiliá-los no processo de tomada de decisão. Eles podem ser interpretados como estratégias simplificadoras utilizadas pelas pessoas para a tomada de decisão, especialmente em situações incertas e complexas.

Estudos e experimentos comprovam que a maioria das pessoas opta por alternativas mais arriscadas se elas foram descritas em termos de probabilidade de sucesso. Por outro lado, se a probabilidade complementar de fracasso for apresentada, a preferência será evitar o risco. Neste sentido, segundo Salacuse (1998) chineses têm mais propensão ao risco do que brasileiros cujo perfil tende a ser de aversão ao risco[177].

A Teoria da Perspectiva postula que as pessoas sub-avaliam as conseqüências prováveis quando comparadas com as conseqüências que são certas. Este fenômeno é conhecido como efeito certeza. Os autores desta teoria também destacam que a certeza equivalente reflete a aversão ao risco nas escolhas que envolvem ganhos certos e propensão ao risco nas escolhas que contemplam perdas certas. Kahneman e Tversky (1979) desenvolveram um modelo de duas fases para perspectivas simples com conseqüências financeiras. A primeira fase é a de edição e a segunda é a de avaliação.

Durante a fase de edição, quatro operações principais ocorrem: codificação, combinação, segregação e cancelamento. Codificação envolve o estabelecimento de um ponto de referência pelo tomador de decisão pelos quais todos os ganhos e/ou perdas são medidos. Combinação consiste da agregação de probabilidades associadas com conseqüências idênticas. Segregação envolve separar os componentes arriscados de uma perspectiva dos componentes que não exibem risco da perspectiva. Cancelamento envolve descartar os componentes de escolhas que são comuns a todas as perspectivas. Tudo em função das projeções oferecidas. Neste instante, as ofertas são editadas de diversas maneiras, segundo o contexto em que surgem. Assim, pequenas diferenças são eliminadas e componentes comuns cancelados por simplificações, provocando as inconsistências observadas depois. Ganhos com probabilidades extremamente baixas são descartados, amiúde, na *fase de edição*, enquanto as chances muito altas tornam os resultados "certos".[178].

---

177 (SALACUSE, Jeswald. **Ten Ways that Culture Affects Negotiating Styles: Some Survey Results**. Plenun Publishing Corporation. 1998).

178 (KAHNEMAN, Daniel. & TVERSKY, Amos. **Prospect Theory: An analysis of decision under risk**. Econometrica, vol. 47, n° 2, 1979.) [268] "Por outro lado, em um fenômeno atribuído a uma *função de pesagem* (*weighting function*), as pessoas preferem loterias que ofereçam altos valores com baixa probabilidade de ganhos, ao invés de valores pequenos e certos, como em $5.000 com 0,1% de chance, em lugar de $5 garantidos. Embora, aceitem pagar estes mesmo $5 a se arriscarem ao prejuízo de $5.000 com

Essas distorções oriundas da fase de edição levam a simplificações que são orientadas pelo princípio de escolha da perspectiva de valor superior. Ao mostrar isso, a Teoria das Perspectivas passou a ser considerada a tentativa mais precisa para descrever o comportamento de agentes racionais em cenários de risco ou incerteza. Pôde-se, então, saber o porque das mudanças das preferências pessoais nessas circunstâncias precárias. Notou-se também que a experiência prévia de cada um para situações semelhantes influenciam fortemente o momento de tomada de decisão. Pequenas mudanças na forma de apresentação das alternativas perturbam as escolhas, ainda que os resultados finais se mantenham os mesmos. A condição psicológica dos agentes racionais, portanto, pôde ser incorporada pela Teoria dos Jogos como um de seus elementos cruciais, agora que seus conceitos assumiam caráter formal de trato matemático. A probabilidade subjetiva e a cardinalidade das preferências voltavam a merecer uma maior atenção por parte dos economistas e matemáticos, no instante de projetar os modelos de jogos que se seguiram a essas descobertas.

Desta forma, a teoria das perspectivas é um ferramental útil para a caracterização de um modelo mais próximo da realidade, sem tantas abstrações e de resultados com maior acuidade. Bazerman e Watkins (2004) baseiam-se na teoria das perspectivas e incorporam seus preceitos a tomada de decisões empresariais. Os autores afirmam que catástrofes como o 11 de setembro e a falência da Enron são surpresas previsíveis e líderes devem estar aptos a observar e avaliar os sinais de tais problemas. Surpresas previsíveis ocorrem regularmente nas organizações públicas e privadas. Uma surpresa previsível é definida como um conjunto de eventos que tomam a organização de surpresa, apesar do conhecimento prévio de todas as informações necessárias para antecipar o evento e suas conseqüências[179]. Desta forma, no caso do embargo chinês à soja brasileira, a abordagem proposta por Bazerman e Watkins (2004) também pode ser implementada. Diversos fatores listados como problemas na

---

0,1% de probabilidade. Além disso, a diferença entre pequenos montantes parece maior do que aquela variação de valores entre quantias maiores, como o incremento que é notado facilmente na passagem de 100 para 200 e quase ignorado na subida de 1100 para 1200"

179 (BAZERMAN, Max e WATKINS Michael.D. **Predictable Surprises: The Disasters you should have seen coming, and how to prevent them** Harvard Business School Press. 2004) [4] "Mas verdadeiras surpresas também ocorrem, surpresas pelas quais ninguém pode ser culpado." [5]"Por esta razão nós distinguimos surpresas previsíveis de surpresas inevitáveis."

negociação comercial entre os dois países poderiam ser levados em conta como alertas para situações de tensão no futuro. O estudo e aprofundamento das possíveis conseqüências sobre os negócios com a China deveriam levar em conta aspectos como a diferença cultural, a pressão política interna na China e o relacionamento da China com outros parceiros comerciais. Mas segundo os autores, somente líderes visionários e corajosos evitam tragédias tanto por antecipar quanto ao tomar as precauções para mitigar os estragos de tais ameaças.

A fim de detectar surpresas previsíveis, os autores listam seis características do ambiente em que elas ocorrem. Em primeiro lugar, um traço compartilhado por diversas surpresas previsíveis é que os líderes sabiam da existência do problema e que ele não seria resolvido sozinho. Em muitos casos, tais problemas já haviam sido comentados em reuniões de comitês executivos, sessões executivas, congressos e na imprensa. Mesmo que os líderes tenham diferentes opiniões a cerca da urgência do problema, o peso das evidências suporta a necessidade de ação. O fato de a China ser um país onde a inexistência de liberdades cultural, política, econômica e de imprensa é reconhecido internacionalmente. Desta forma, o reconhecimento das particularidades no comércio com a China deve ser levado em conta na tomada de decisão de negociadores com aquele país.

Em segundo lugar, as surpresas previsíveis podem ser esperadas quando os membros da organização reconhecem que o problema está ficando pior ao longo do tempo. Ou seja, se a falta de ação e o tempo ocasionam a piora do problema, surpresas previsíveis são muito prováveis de ocorrer. Existem problemas que se resolvem, mas outros só pioram. Neste ultimo caso, encaixam-se as surpresas previsíveis. Um terceiro item seria o fato de que resolver os problemas que causam as surpresas previsíveis incorrem em custos no presente enquanto os benefícios da ação ocorrem depois. Analisar os contratos com a China, buscar diferentes clientes e pressiona-los a comprometer-se a regras justas que garantam resultados de ganhos mútuos e de longo prazo. A quarta característica está diretamente ligada à terceira. Além do fato de que os custos para resolver surpresas previsíveis estão no presente e os benefícios no futuro, os custos antes da ocorrência do problema darão pouca

credibilidade. Políticos e executivos que tomem ações custosas para prevenção de surpresas previsíveis não terão sua visão reconhecida e, portanto, não são encorajados a prosseguir.

Uma quinta característica diz respeito à natureza humana: a tendência natural do ser humano é de manutenção do status quo em detrimento de mudanças. Agir de forma a evitar uma surpresa previsível requere uma decisão para agir contra este viés e modificar o status quo. Organizações normalmente preferem soluções de curto prazo em detrimento de soluções de longo prazo, por outro lado, para eliminar surpresas previsíveis os líderes devem eliminar o status quo como uma opção. A última característica diz respeito ao poder de um pequeno grupo com interesses contrários aos da maioria. Um pequeno grupo pode pressionar os líderes de forma eficaz a manter o status quo, enquanto a população como um todo é a favor das ações preventivas. Normalmente os grupos de retorno imediato são poderosos e portanto acabam por impor suas vontades.

Em conjunto, estas seis características podem denotar casos em que o perigo é iminente e surpresas previsíveis são prováveis de ocorrer. As surpresas previsíveis podem, e devem, ser antecipadas já que o custo de prevenção é muito menor do que os custos após a ocorrência do problema. No caso do embargo da soja, os negociadores e empresas que lidam com a China poderiam ter antecipado e ter se preparado melhor para o problema.

Segundo Bazerman e Watkins (2004) existem motivos pelos quais executivos falham em agir com surpresas previsíveis. Razões cognitivas são ignoradas ao lidar com surpresas previsíveis. As pessoas tendem a ter ilusões positivas que os levam a interpretar os eventos de forma egocêntrica e menosprezar os riscos. Além disto, as pessoas tendem a descontar o futuro, reduzindo sua predisposição a investir no presente para prevenir um desastre que pode estar vago e distante. As pessoas também tendem a manter o status quo, criando barreiras a mudanças drásticas que levam a surpresas previsíveis. Por fim, as pessoas tendem preferir perdas maiores mas com menor probabilidade do que perdas menores e certas no presente. Neste sentido, no intuito de acelerar a mobilização, líderes devem usar técnicas como comunicação persuasiva, estratégia de construção de coalizão, resolução de problema estruturada, e técnicas de resposta a crises.

5.5.8 Avaliação de Impacto Sustentável

Investimentos privados geralmente contribuem para o desenvolvimento econômico através do uso produtivo do capital com a tradicional abordagem financeira e econômica. Mas aspectos como sociais, relativos ao meio-ambiente e à diminuição da pobreza na comunidade em que atuam são de fundamental importância para a sustentabilidade de um negócio em longo prazo. Investidores, consumidores, cidadãos estão cada vez mais conscientes do relacionamento de governos e empresas com a comunidade na qual estão inseridas. No século XX, o mundo já pôde observar algumas conseqüências de dezenas de anos de desinteresse pelas conseqüências de políticas de desenvolvimento no meio-ambiente e nos indicadores sociais. A escalada da violência nos grandes conglomerados urbanos, o aquecimento global, a extinção de espécies animais e catástrofes naturais demonstraram que uma nova abordagem de avaliação de investimentos deve ser adotada. Neste sentido, o conceito de otimização dos resultados das negociações deve ser ampliado.

Segundo o International Finance Corporation - IFC[180] o conceito de sustentabilidade e o cuidado com aspectos ambientais e sociais é freqüentemente relegado em países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento. Ali, empresas mais focadas no curto prazo e valoram seus resultados unicamente através da ótica financeira e econômica. Mas as conseqüências são abrangentes. Tanto no Brasil[181] quanto na China a pobreza é um dos maiores problemas sociais mais importantes. Na China a pressão social causada pelos trabalhadores do campo que se deslocam para as cidades em busca de melhores

[180] www.ifc.org "The International Finance Corporation is an international organization established in 1956 to further economic growth in its developing member countries by promoting sustainable private sector investment. IFC is a member of the World Bank Group, which also includes the International Bank for Reconstruction and Development (IBRD, or the World Bank), the International Development Association (IDA), and the Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA). IFC is a legal entity separate and distinct from the World Bank, IDA, and MIGA, with its own Articles of Agreement, share capital, financial structure, management, and staff. Membership in IFC is open only to member countries of the World Bank. As of June 30, 2002, IFC's entire share capital was held by 175 member countries."

[181] O IFC é afiliado ao Instituto Ethos no Brasil. O instituto Ethos é um órgão que promove a atividade ética em empresas públicas e privadas.

oportunidades é um dos maiores problemas a serem resolvidos. Já o Brasil configura-se como uma nação onde 82% de sua população de mais de 170 milhões de habitantes está nas cidades. Neste sentido, o crescimento econômico de longo prazo é importante aspecto para redução da pobreza. A iniciativa privada é a responsável pela maior parte dos empregos e da geração de renda internacionalmente, por isto sua posição de destaque enquanto grande catalisadora deste crescimento.

A agregação de valor de uma ação ecologicamente e socialmente consciente é muitas vezes relegada pela contabilidade tradicional. O ato de "fazer o bem" ao meio-ambiente e à sociedade não é contabilizado já que este é um *bem público*[182]. De forma que o IFC adotou uma metodologia para análise nas diferentes áreas em que eles podem ocorrer. A saber:

- Gerenciamento ambiental, compromisso e capacidade com desenvolvimento social;
- Governancia corporativa;
- Contabilidade e transparência;
- Processo eco-eficiente;
- Performance ambiental do produto ou serviço;
- Crescimento e parcerias econômicas locais;
- Desenvolvimento comunitário;
- Segurança, saúde e bem-estar da força de trabalho.

O impacto dos benefícios em cada uma destas áreas não é uma simples questão binária. Existem quatro níveis de performance:

[182] Segundo (VARIAN, Hal **Microeconomia Princípios Básicos**. Editora Campus, 1994) um bem público é um bem em que "todo o indivíduo é obrigado a consumir a mesma quantidade do bem. Eles são um tipo de especialmente perturbador de externalidade. As soluções de mercado não funcionam bem na alocação de bens públicos. As pessoas não podem comprar quantidades diferentes de Defesa pública, de forma que têm de decidir por uma quantidade comum" [622]

Tabela 19: Estrutura de Sustentabilidade

Nível 1	• O projeto ou companhia está de acordo com padrões nacionais e internacionais para mitigar possíveis males ao meio-ambiente ou à sociedade.
Nível 2	• Operacionalização de aspectos sociais e ambientais está materialmente acima do nível mínimo. • O projeto ou companhia cria benefícios globais ou locais em termos de redução do lixo, emissões ou uso de recursos naturais de sua atividade econômica ou ajuda a espalhar os benefícios provenientes da sua atividade econômica na comunidade local, ou a grupos que normalmente não são beneficiados por tais atividades • Práticas de governancia corporativa são boas o bastante para afetar positivamente a visão dos investidores
Nível 3	• Operacionalização de aspectos sociais e ambientais está materialmente acima do nível mínimo. • Formalização de práticas ou outros passos que tragam boas questões no meio-ambiente, sociedade ou governancia corporativa que modifiquem amplamente, alavanquem uma região, setor ou cadeia de suprimento. • Atividade econômica além da firma influenciada na direção da melhoria da intensidade da fonte e inclusão de novos beneficiários; • Governancia corporativa atribui que o project é suficientemente avançado de forma que uma demonstração de efeito seja possível.
Nível 4	• A empresa está ativamente engajada em diversas frentes de disseminação da melhor prática. • Atividade econômica muito além da firma é influenciada na direção da melhoria da intensidade da fonte e inclusão de novos beneficiários; • A empresa é vista como uma líder em governancia corporativa com ampla influência.

Fonte: IFC – International Finance Corporation www.ifc.org

Tais níveis devem ser avaliados segundo a realidade de cada país ou região. Em determinados locais o primeiro nível pode ser insatisfatório, mas em outros não. Desta forma, não há verdade absoluta quanto à aplicação da metodologia acima. No caso específico de Brasil e China, muito ainda deve ser feito tanto no campo social como no campo de controle ambiental. Ambos os países são importantes atores no contexto internacional. A China é a locomotiva para o crescimento econômico mundial, e sua atividade industrial tem desrespeitado os preceitos internacionalmente aceitos para controle de atividades que agridam o meio ambiente. Já no Brasil, a agressão à natureza é proveniente da própria expansão da fronteira agrícola. No Mato Grosso do Sul, onde a

qualidade da terra e seu baixo custo são atrativos naturais para a ampliação da área plantada o problema é grave.

O avanço da plantação de soja sobre a floresta amazônica é tema para debate entre ambientalistas e estudiosos. A expectativa de aumento da demanda do grão e o seu reflexo sobre a expansão da área cultivável têm sido tema para debate acalorado. Enquanto alguns estudiosos afirmam que a ampliação da área cultivável de soja se dá através da transformação de áreas utilizadas para a criação de gado em plantação de soja[183], outros afirmam que a ampliação da lavoura se dá com o desmatamento da floresta amazônica[184]. Desta forma, um fórum para debate a cerca das soluções para o cultivo sustentável do grão foi criado e realizado em março de 2005 em Foz do Iguaçu no Brasil pelo WWF-Brasil, juntamente com o grupo Maggi, Unilever, a Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul – Fetraf-Sul/CUT, Cordaid (ONG holandesa) e o grupo varejista suíço Coop. Ao promover o debate sobre a produção sustentável da soja ao longo da cadeia produtiva, os organizadores visam promover desenvolvimento produtivo minimizando agressão ao meio ambiente e os custos sociais.

A mesa redonda a respeito da soja sustentável teve os seguintes objetivos:

- Alcançar o consenso entre os agentes críticos.
- Desenvolver e promover critérios para a produção sustentável de soja.

---

183 (BRANDÃO, Antônio; REZENDE, Gervásio e MARQUES, Roberta. **Crescimento Agrícola entre 1999-2004, explosão da área plantada com soja e meio ambiente no Brasil.** Texto para Discussão 1062-IPEA. 2005) "primeira vista, essa explosão da área cultivada poderia sugerir que a agricultura brasileira tivesse voltado a crescer como antigamente, pela via "extensiva" (no sentido ricardiano). Entretanto, como o trabalho procurou sugerir, essa expansão de área cultivada muito provavelmente se deu, preponderantemente, no âmbito ainda de uma vasta "fronteira interna", formada por um estoque de áreas de pastagens "degradadas", que encontraram na sua conversão (temporária) à soja a maneira mais adequada de se renovarem, ou seja, de se tornarem capazes de viabilizar uma lotação maior de animais nas propriedades."[28]

184 Segundo estudo da WWF internacional, a agropecuária em geral e o cultivo de soja em especial já provocaram o quase total desaparecimento da Mata Atlântica no sul do Brasil durante as décadas de setenta e oitenta e a destruição de milhões de hectares do Chaco argentino e do Cerrado brasileiro – as savanas de maior diversidade do mundo e que servem de habitat para animais como o tamanduá, a onça e muitos outros. Fonte: www.panda.org/forests

- Promover e replicar projetos pilotos em produção sustentável de soja.
- Monitorar o status da produção de soja em termos de sustentabilidade.

O contínuo debate a cerca do tema é fundamental para que melhorias sejam obtidas na produção deste grão.

5.5.9 Produtividade na Negociação

Diversos são os momentos em que negociadores são submetidos a situações de ultimato onde a tomada de decisão é efetuada em um curto espaço de tempo para resultados com conseqüências cruciais. Situações limítrofes como estas podem acelerar ou prejudicar a relação comercial. No caso da relação comercial entre Brasil e China, o episódio embargo chinês a um navio carregado de soja brasileira evidencia o problema. Com o navio já no porto na China, os agentes brasileiros devem negociar e decidir o que fazer com o grão. A alternativa a um acordo com os chineses seria a venda da carga para outro cliente, o que incorreria em outro processo de negociação. Desta forma, negociadores brasileiros estavam submetidos à indisponibilidade do fator tempo e de diversas restrições culturais o que poderia aumentar a ansiedade e acelerar o processo, ou mesmo prejudicar a resolução do caso. Para tal, o uso da diplomacia, a troca de informações ao invés de defesa de posições, e a resolução do conflito através de formas de negociação baseadas nos interesses em contraposição de formas normativas, torna-se metodologia aplicável para solucionar o problema.

A ausência de fatores limítrofes como o tempo acaba por modificar a estrutura da negociação. Alternativas tornam-se restritas havendo transferência de poder entre as partes. Neste sentido, a fim de obter maiores vantagens comparativas em termos de poder, agentes podem utilizar-se de “truques sujos” que levem a negociação ao limite, e modifique artificialmente o andamento do processo. Portanto, a avaliação de produtividade em momentos de ultimato torna-se importante variável para indicar a qualidade do resultado de uma negociação.

Klein (1998)[185] se propõe a compreender como as pessoas lidam com as confusões e pressões ambientais típicas tais como: falta de informação, limitação de tempo, metas vagas e mudanças nas condições. A vida cotidiana moderna é repleta de decisões cruciais que devem ser feitas em questão de segundos. No caso de profissões militares, por exemplo, este fator é exacerbado. Segundo o autor, comandantes de mísseis terrestres tomam cerca de 80% de suas decisões em menos de um minuto, além disto, o autor estima que as situações mudam numa média de cinco vezes por incidente.

Desta forma, o autor afirma que a intuição é uma importante fonte de poder para todos nós. O poder de ver o invisível, de observar padrões que não são notados, anomalias que não ocorreram e outras violações das expectativas são fundamentais para lidar produtivamente com situações limítrofes. Além disto, o autor relata o poder das histórias, o poder da leitura da mente, o poder da mente da equipe (cognição da equipe, competências da equipe, identidade da equipe, meta-cognição da equipe, pensar sobre pensar, natureza caótica da mente da equipe, idéias imprevisíveis, fluxo de atenção imprevisível, idéias que controlam a equipe).

Pessoas que resolvem problemas com habilidade e tomadores de decisão são camaleões. Estão sempre observando e interagindo com o meio de forma a sobreviver. Desta forma, no contexto da negociação da soja brasileira com a China, os agentes devem estar mais ligados ao aumento de sua produtividade e, para tal, a percepção de elementos subjetivos é fundamental. Neste sentido, a utilização de um facilitador ou mediador é uma importante ferramenta para acelerar as negociações e aumentar sua produtividade ao obter equilíbrios satisfatórios.

5.5.10 Auto Controle

O conceito de auto controle ou auto regulação é inerente ao conceito de um sistema não-linear, aberto, descentralizado, plural, dinâmico e horizontal como o relacionamento comercial entre dois países. A negociação bilateral entre países é marcada por jogos de

[185] (KLEIN, Gary. **Sources of Power: How people make decisions**. MIT Press, 1998) [17]

poder de ambos os lados, de forma que o poderio político, econômico e comercial acabam sendo frequentemente levados às mesas de negociação. Mas a escalada de poder e imposições regulam o processo e ajustam o poder de barganha de cada lado. Quando esta "balança de poder" pende para outro lado, o sistema se auto organiza e adapta-se a esta nova realidade. Ou seja, o auto controle é observado numa organização caracterizada fundamentalmente pela sua horizontalidade, isto é, pelo modo de inter-relacionar os elementos sem hierarquia.

O conceito de organização relaciona-se ao processo de ordenar um conjunto de elementos em razão de um objetivo ou finalidade. Já hierarquia está diretamente relacionada ao controle, ao governo e ao poder de decisão. Uma organização sem hierarquia, seria, nesta acepção, um processo no qual um conjunto de elementos estaria ordenado sem a mediação de qualquer controle ou governo. Segundo os cientistas chilenos Francisco Varela e Humberto Maturana é nessa "ordem sem governo" que se baseia o padrão de organização de todos os sistemas vivos[186].

Essa ordem é produzida por uma dinâmica de auto-ajuste recíproco entre cada um dos elementos que compõem a rede. Os elementos da organização-rede se ajustam uns aos outros, em função de seus erros e acertos, até o estabelecimento de um modo coordenado de funcionamento. É um processo de intenso movimento e rearranjo. Não há um controle central em tal dinâmica, isto é, não é um ou outro dos elementos que comanda o grupo. A organização emerge das relações entre os elementos. Trata-se, portanto, de um processo de

[186](VARELA, Francisco. **Autonomie et Connaissance**. Edition du Seuil. 1989) "Un système autopoiétique est organisé comme un réseau de processus de production de composant qui (a) régénèrent continuellement par leurs transformations et leurs interactions le réseau qui les a produits, et qui (b) constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme réseau. Il s'en suit qu'une machine autopoiétique engendre et spécifie continuellement sa propre organisation. Elle accomplit ce processus incessant de remplacement de ses composants, parce qu'elle est continuellement soumise à des perturbations externes, et constamment forcée de compenser ces perturbations. Ainsi, une machine autopoiétique est un système homéostatique (ou mieux encore, à relation stables) dont l'invariant fondamental est sa propre organisation (le réseau des relations qui la définit)". [45] "Le processus autopoiétique est un processus clos, au sens où il se spécifie lui-même. Au sein du système, la spécification a lieu partout où son organisation détermine un processus particulier, comme la synthèse d'une protéine, l'activité d'une enzyme ou une perméabilité sélective. La régulation a lieu partout où plusieurs processus interfèrent, produisant des changements de vitesse ou des séquences, une inhibition ou une activation." [55] "En conséquence, les systèmes qui évoluent ne diffèrent que par le domaine où ils sont réalisés et où a lieu la sélection, et non pas en ce qu'ils sont ou ne sont pas adaptés." [68]

auto-organização. Nunca o termo "coordenação" foi tão bem empregado. Na rede, a ordem é uma co-produção de todos.

Quando se pensa em organização é muito comum associar essa idéia a um jeito "certo" de dispor os elementos, a uma ordem finalística. Um sistema organizado seria, nessa acepção, aquele que encontrou a sua maneira correta de funcionar. Mas num sistema como a rede, que é fruto da auto-regulação, das idas e vindas de arranjos e ajustes recíprocos, a organização é sempre um processo, nunca um estado final. No momento em que encontrou uma "maneira correta de funcionar", o sistema depara-se com uma outra maneira correta e, mais adiante, com uma outra, uma outra e outra ainda. Ou seja, a dinâmica da multiplicação não-linear das conexões impede que haja qualquer estabilidade na rede. O sistema fica organizado, isto é, em permanente processo de organização, quando e porque está em movimento. Sua ordem é móvel e instável. Nesse sentido, o termo "organização" deve ser entendido como uma ação de organizar, uma ação de criação de ordem, e não como um resultado pronto e acabado.

Por esse motivo, as redes são formas não-institucionais de organização. São mais parecidas com dinâmicas de organização espontânea do que com instituições caracterizadas por um conjunto de atribuições, papéis, regulamentos, cargos e departamentos. Em razão dessas características especiais, a rede requer um modo de operação distinto das formas tradicionais de funcionamento das organizações hierárquicas, burocracias e instituições.

O processo de comercialização da soja entre o Brasil e a China é intrinsecamente dinâmico. A soja é uma *commodity* cujo preço varia segundo cotação internacional, a produção de soja (como a de qualquer produto agrícola) está relacionada a aspectos incontroláveis como o clima. Desta forma, os agentes não podem inferir *a priori* sobre os resultados das safras e, portanto, não têm controle sobre o preço ou até mesmo sobre as condições de negociação do grão. A instabilidade de produtos como a soja transforma o sistema comercial em que ela está inserida num ambiente instável e auto regulado conforme descrito acima. Ou seja, dada a volatilidade inerente ao sistema ele está em constante movimento, criando assim uma instabilidade estável.

6. CONCLUSÃO

Os percalços e longevidade históricos, descontinuidades políticas e grandiosidade econômica chinesa inserem o país no contexto mundial como uma das maiores potências do século XXI. O mundo observa a China, um país até então fechado, de pouca indústria e população rural e pobre, crescer a uma alta e constante taxa desde a década de 1990 transformar-se na sexta maior economia do mundo. Em contraste com outras nações socialistas a opção chinesa se dá através de uma lenta e gradual adaptação ao capitalismo e de um sistema político centralizador. O governo detém importante papel no cenário de crescimento chinês: ele garante a estabilidade econômica da qual depende o sucesso do modelo chinês já que o governo ou o sistema econômico precisa manter um grau controlado de liberalização. Desta forma, a China do século XXI é uma economia híbrida e, portanto, única. Com um contingente populacional de um bilhão e trezentos milhões de pessoas, a estratégia chinesa baseia-se no aproveitamento da abundante mão-de-obra para desenvolvimento de um parque industrial voltado para a exportação de produtos manufaturados através do investimento estrangeiro direto que, por sua vez, deixou de ser arma do imperialismo e passou a ser visto como o investimento necessário para criar fábricas e mais empregos para o chinês pobre.

A entrada da China na OMC em dezembro de 2001 é um indício de que o fluxo comercial com o país tende a aumentar. À medida que a plataforma exportadora chinesa se consolida, o mercado interno chinês desenvolve-se para uma gama de produtos até então inexplorados. A China é hoje importadora líquida de gêneros alimentícios e insumos industriais, motores para o seu crescimento econômico. O mercado chinês ainda não pode ser visto como consumidor em potencial de itens de alto valor agregado, mas o ingresso do país na OMC também trará várias questões de crescente concorrência no mercado interno. Com isto, o país deve ajustar-se evolutivamente e adquirir o *know how* para agregar valor aos processos de produção e à qualidade dos seus produtos.

No cenário macroeconômico, a entrada da China na OMC e sua união ao Brasil, à Índia, à Rússia e à África do Sul criou um contrapeso ao bloco dos países desenvolvidos – União Européia, Estados Unidos e Japão – em várias questões, mas principalmente na agricultura. Tais países, que são competidores em termos da exportação de determinados produtos a alguns mercados, uniram-se cooperativamente na rodada de Cancun da OMC. A velocidade do crescimento econômico chinês, seu fluxo comercial, e a importância que o país passa a deter dada sua importância diante da divida norte-americana demonstram que a China entra no mercado internacional e pende a balança de poder mundial para a Ásia. Um re-equilíbrio estratégico do poder econômico global para o extremo Oriente em detrimento da hegemonia norte-americana torna-se cada vez mais plausível[187].

Apesar da pungência do crescimento chinês, problemas existem e devem ser observados de perto. Alguns bolsões de desenvolvimento denominados zonas econômicas especiais coexistem com um cenário extremamente arcaico, transformando o país de forma muito peculiar. Os avanços urbanos ainda não expandiram até o campo ocasionando grande migração dos camponeses para as cidades. O que ocasiona um aumento do desemprego e da pressão social nos grandes centros urbanos. Como resultado, há uma grande diferença de renda entre cidade e o campo. Até o momento este fator garante que exista mão-de-obra barata e disposta a trabalhar sob condições insalubres. Alia-se a isto o fato de que não existem sindicatos para reivindicar melhores salários e condições de trabalho, pois o governo os considera manobra de comunista antigo, da época anterior às reformas internas que se seguiram à morte de Mao Tse Tung. Como conseqüência tem-se forte assimetria de poder entre empregador e empregados, e leis trabalhistas extremamente desfavoráveis aos empregados que trabalham por baixos salários em condições insalubres.

Outro problema encontrado na economia chinesa diz respeito à estreita relação entre empresas estatais, bancos e governo. Esta relação gera empréstimos que não são pagos (crédito podre) além de desemprego e a necessidade de apoio governamental a empresas estatais e bancos onde funcionam as redes de proteção aos trabalhadores. Pequenas e médias

[187] Enquanto a China detém o papel de sexta economia do mundo, o Japão é a segunda maior economia. Além destes, atores como a Europa Central e meridional, a Ásia ocidental e a América do sul podem ser fundamentais para tal re-equilíbrio de forças.

empresas passaram por reformas, mas as grandes não pois dado seu porte poderiam gerar desemprego. Ou seja, o gradualismo detém papel dual e ambíguo nas reformas chinesas: se por um lado ajuda a manter a estabilidade necessária para o crescimento, por outro ele faz com que as questões mais difíceis mantenham-se sem solução.

A abordagem aqui exposta propõe uma visualização e análise de longo-prazo que priorize os ganhos mútuos. Desta forma, o sistema se encaminharia para uma estruturação sustentável em que todos os grupos internos a cada nação seriam valorizados. Através do instrumental da teoria dos jogos o trabalho em questão demonstrou que a abordagem de longo prazo garantem maiores ganhos do que as de curto prazo.

Em termos da análise específica do caso do embargo chinês à soja brasileira, alguns problemas foram detectados ao decorrer do trabalho ora apresentado e podem ser elucidados segundo pontos já debatidos no mesmo.

- ***Inexistência de legitimidade dos contratos:*** A freqüente quebra de contratos no intuito de obter regalias e vantagens foi relatada como alternativa adotada pelos chineses no processo de negociação da soja. Uma análise das causas deste problema diz respeito à falta de visão de longo prazo dos agentes do processo. A falta de uma abordagem de ganhos mútuos comprova a utilização de processos de barganha posicionais. Neste sentido técnicas como a coopetição devem ser adotadas para que a opção de ganhos mútuos seja efetivada. Por outro lado, um fórum para debate de idéias, interesses e objetivos deve ser aberto. A utilização de mediadores e facilitadores pode também catalisar resultados que valorizem ganhos mútuos.

- ***Pressão do Público Demandante:*** Tanto o Brasil quanto a China são sistemas complexos subdivididos em vários núcleos de forças de direção e sentidos diferentes tais como a imprensa, os agricultores, as diversas esferas de governo, a sociedade civil, instituições de pesquisa, exportadores e importadores em geral. Neste sentido, a pressão de cada um destes grupos transforma dinamicamente o sistema ao qual ele pertence. Analisar o processo de negociação entre Brasil e China tendo em vista esta

dinâmica é de suma importância para o bom resultado da análise. A aproximação da mídia e sua utilização como facilitadora da fluidez do processo é fator importante para diminuir a energia dos grupos internos. O esclarecimento dos interesses e das pressões sofridas pela outra parte pode trazer maior compreensão e abrir espaço para concepção de um fórum para debate de alternativas que objetivem ganhos mútuos.

⇨ ***Precariedade da Infra-estrutura Brasileira no Escoamento da Produção:*** A opção pelo modal rodoviário, o deteriora mento das estradas brasileiras, o alto custo para manutenção das mesmas, são as causas para o estado crítico das estradas brasileiras. Alternativas como as parcerias público-privadas entre Brasil e China foram trazidas à tona através do reconhecimento dos interesses e de uma política de parceria e visão de longo prazo.

⇨ ***Aspectos Cross-Culturais***: A cultura é o elemento invisível, linguagem silenciosa, parte integrante arraigado aos seres humanos em geral. Este elemento transforma a forma como a pessoa observa os fatos e o mundo a sua volta. Desta forma, a cultura detém papel importante durante o processo de negociação. Brasil e China têm histórias e culturas muito diferentes. Diante de alguns aspectos, os dois povos detêm características opostas o que acaba por dificultar o processo como um todo. Segundo Salacuse (1998), numa negociação, brasileiros tendem a preferir contratos enquanto chineses o relacionamento. A fim de contornar esta situação ambas as partes devem abrir espaço para o reconhecimento de suas diferenças. Ao mapear, estudar e aceitar as diferenças do outro lado da mesa os aspectos cross-culturais podem ser um problema minimizado diante do processo de negociação.

⇨ ***Falta de Confiança:*** A confiança é muito difícil de ser obtida em diversos âmbitos do relacionamento humano. No caso da negociação de soja entre Brasil e China, dada falta de histórico e, portanto de confiança entre os dois países a trading-company insere a confiança no sistema e possibilita a comercialização da soja. Ao observar o sistema como processo com características de ganhos de longo prazo, ao

pesquisar e compreender as diferenças culturais que separam os dois povos, ao avançar na negociação de forma clara e transparente a confiança tende a ser obtida.

- ***Assimetria de Poder:*** O grande poder da China nas diversas negociações de soja é proveniente da sua posição de demandante líquida do grão. A forma de diminuir o poder chinês é a atitude cooperativa já observada diante do caso do embargo chinês à soja. A união dos fornecedores de soja da china através de estratégia de venda conjunta é importante para que o balanceamento do poder ocorra. A entrada da China no mercado internacional modifica a dinâmica dos mercados de diversos países e segmentos econômicos. A China é importante parceiro comercial não só no caso da soja. Desta forma a luta pelo mercado chinês é de interesse de norte americanos, brasileiros, argentinos, europeus, enfim dos diversos países do mundo e a China sabe que seu poder pode ser ampliado. Sendo assim, esforço consistentes e constantes a fim de definir a modelagem estratégica mais adequada aos interesses mútuos dos fornecedores deve ser obtida. Sem a visualização do sistema como um ambiente complexo que se adequa dinamicamente a movimentos de suas partes integrantes, soluções e alternativas sustentáveis não podem surgir.

O cenário aqui exposto para a negociação comercial entre Brasil e China limita-se ao mercado de soja, mas a realidade da negociação entre os dois países é bem mais ampla. Através da abordagem dos sistemas complexos, esta amplitude foi inserida no sistema aqui analisado de forma que este estudo se propôs a analisar e apresentar soluções mais próximas da realidade.

Conclui-se que uma parceria entre Brasil e China é não só viável como também interessante para ambos os países. Um desafio para a economia brasileira é aumentar sua participação no comércio mundial. Após anos de fechamento econômico o país ainda participa com menos de 1% do fluxo comercial internacional[188], portanto um processo de aprendizado e comprometimento com a exportação deve ser sedimentado na esfera pública e privada do país. O acesso a mercados externos tem sido visto com bons olhos tanto por

[188] Fonte: MDIC – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio.

industriais e autoridades governamentais de forma que o país rompeu a barreira dos US$ 100 bilhões exportados em 2004. Por outro lado, a China se consolida como uma das maiores potências do mundo. A importância da China está não só no seu potencial de exportação como também no desenvolvimento de um até então adormecido mercado consumidor interno. Neste sentido, a China posiciona-se diante do mundo tanto como cliente como fornecedora conforme demonstrado pela equalização de sua balança comercial[189].

A consolidação de uma aliança estratégica com a China insere o Brasil no contexto político econômico mundial ao dar-lhe maior poder de barganha com nações tradicionalmente fechadas como os Estados Unidos além de garantir os ganhos provenientes das exportações. No caso chinês o ganho se dá através da garantia de fornecedores comprometidos que lhe ajudem a consolidar sua posição diante das maiores potências mundiais. Além disto, o gigante asiático aumenta sua influência política na região.

O perfil dos produtos exportados pelo Brasil ainda é marcado pelo baixo valor agregado e, para que a transição seja feita uma política industrial estruturada deve ser implementada. Com sua amplitude territorial e os avanços no campo, o país consolidou seu papel de produtor e exportador agro-pecuário sem que a modernização e evolução do parque industrial fosse comprometida. Mas aliar as oportunidades internacionais nos mercados de produtos de baixo valor agregado com uma política de consolidação de exportação também de produtos de alto valor agregado não é suficiente para consolidado crescimento econômico e desenvolvimento sustentável do país. O país observa de forma acentuada os efeitos nocivos da desigualdade social e concentração de renda. A concentração da produção agrícola em segmentos intensivos em capital, elitizou o campo no Brasil. Desta forma, o êxodo rural e a escalada da violência nas cidades são problemas cruciais que devem ser resolvidos para que o desenvolvimento sustentável ocorra. As soluções para tais problemas perpassam pela otimização dos gastos e ampliação dos gastos com educação no país, reforma fiscal, controle dos gastos do governo e difusão do conceito de cidadania em todas as camadas sociais do país.

[189] Vide tabela 1.

7. BIBLIOGRAFIA

AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation.** New York: Basic Books. 1984.

BAZERMAN, M. **Judgment in managerial decision making**. 5th ed. New York : John Wiley & Sons, 2001.

BAZERMAN, M. e WATKINS, M.D. **Predictable Surprises: The Disasters you should have seen coming, and how to prevent them.** Harvard Business School Press, 2004.

BAZERMAN, M. BARON, J. e SHONK, K. **You Can't Enlarge the Pie.** Cambridge: Basic Books, 2001.

BAZERMAN, M. e NEALE, M. **Negotiating Rationally**. New York: The Free Press, 1993.

BECK, M. China barra novo carregamento de soja suspeita. **Jornal O Globo**, 1º de junho de 2004.

BECK, M. Navios brasileiros com soja vão entrar na China. **Jornal O Globo**, 23 de junho de 2004.

BRANDÃO, A; REZENDE, G e MARQUES, R. **Crescimento Agrícola entre 1999-2004, explosão da área plantada com soja e meio ambiente no Brasil.** Texto para Discussão 1062-IPEA, 2005

BRANDENBURGER, A. e NALEBUFF, B. **La Co-opétition**. Paris: Village Mondial, 1996.

BOCANERA, S. A Tentação da China. **Revista Primeira Leitura**, abril de 2005.

CHADLER A.D. **Strategy and structure**. MIT Press 1962

COASE R.H. **The firm, the market and the law**. University of Chicago Press. 1988

CRUVINEL, T. Negócios da China. **Jornal O Globo**, 27 de março de 2004.

DARTIGUES, A. **O que é a fenomenologia?** 2ª edição. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1973.

DAVIS, S. **Managing corporate culture**. Cambridge Press. 1984

DAWKINS, R. **The Selfish Gene**. Oxford University Press, 1989.

DIXIT A e NALEBUFF B. **Thinking strategically**. Norton & Company. 1994.

DOCA, G; RODRIGUES, L e D'ERCOLE ROLIVEIRA. China suspende mais 15 exportadores de soja. **Jornal O Globo**, 15 de junho de 2004.

DOCA, G; OLIVEIRA, C e JUNGBLUT C. Lula deve conversar com presidente chinês sobre o impasse da soja. **Jornal O Globo**, 17 de junho de 2004.

DOCA, G e OLIVEIRA, C. Embargo da soja pode ser oportunismo da China. **Jornal O Globo**, 18 de junho de 2004.

DOCA, G e OLIVEIRA, C. China suspende embargo à soja. **Jornal O Globo**, 22 de junho de 2004.

ECO, H. **Como se faz uma tese.** 2ª edição. São Paulo: Perspectiva, 1988.

EDWARDS, K. **Prospect Theory: A Literature Review**. International Review of Financial Analysis/Vol.5 nº 1, 1996, pg 19-38.

FAURE, G-O. **Approcher la dimension interculturelle en negotiatión internationale**. Revue Française de Gestión. 2004

FISCHER, R. URY, W. e PATTON, B. **Como Chegar ao Sim.** Rio de Janeiro: Imago, 1994.

FIX, J-F. **La dynamique de la médiation**. Presses Universitaires de France, 1997.

GRAHAM, J L. & LAM, M, N. **Negociação à Chinesa**. Harvard Business Review. 2003.

GOLEMAN, D. e DALAI LAMA. **Como Lidar com Emoções Destrutivas**. Editora Campus. 2003.

HABERMAS, J. **L'éthique de la discussion**. Ed du Cerf. Coll passages. 1992

HALL, E.T. **The Silent Language**. Doubleday, 1959

HARDT, M e NEGRI, A. **Empire.** Harvard University Press. 2001

HARSANYI J C. **Rational Behavior and bargainning equilibrium in games and social situations**. Paperback, 1988

HEIDEGGER, M. **Being and time.** New York: Harper & Row, 1962.

HOBSBAWN, E. **A Era dos Extremos.** Editora Companhia das Letras, 1994.

HOFSTADTER, D R. **Um entrelaçamento de gênios brilhantes, Godel : Escher : Bach**. Editora Universidade de Brasília, 2000.

HOFSTEDE, G. **Culture´s Consequences: International differences in work-related values**. Sage. 1980.

GASPARI, E. A teimosia de Geisel completa 30 anos. **Jornal O Globo**, 2 de maio de 2004.

IKLÉ, Fred. **How Nations Negotiate**. Millwood, 1964.

IFC – International Finance Corporation. **Sustainability Review. IFC´s Economic, environmental and social impact.** Disponível na Internet via www.ifc.org Acessado em 11/03/2005

KAHNEMAN, D. e TVERSKY, A. **Prospect Theory: An analysis of decision under risk**. Econometrica, v. 47, March 1979

KAHNEMAN, D. e TVERSKY, A. **Rational Choice and the Framing of Decisions.** The Journal of Business; v.59;n..4, October 1986.

KLEIN, G. **Sources of Power: How People Make Decisions**. MIT Press. 1998.

KOLB, D **The mediators.** MIT Press. 1983

KOLB, D. **When Talks Works: Profiles of Mediators**. Sao Francisco: Jossey-Bass, 2001.

KOCHAN, T. e OSTERMAN, P. **The mutual gains enterprise: forging a winning partnership among labor, management, and government.** Boston, Massachussets: Harvard Business School Press, 1994.

LARDY, N. **China in the world economy**. Institute for International Economics. 1994

LEDERACH, J. P. **Building Peace: sustainable reconciliation in divided societies.** Washington, D.C., United States Institute of Peace Press: 1997.

LEITAO, M. Grande muralha. **Jornal O Globo**, 16 de junho de 2004.

LIEBERTHAL G e LIEBERTHAL K. **A Grande Transição**. Harvard Business Review, outubro 2003.

LORA, E. Cenário Econômico muda com China. **Jornal O Globo**, 31 de março de 2004.

MALINOWSKI, B. **The dynamics of cultural change**. Yale University Press. 1958

MARCH, J. e SIMON, H. **Organizations**. Carnegie Institute of Technology. 1958

MARIOTTI, H. **Autopoiesis, culture, and society.** Disponível da Internet via http://www.oikos.org/mariotti.htm Acessado em 11/02/2005

MARIOTTI, H. **Complexidade e Pensamento Complexo** (texto introdutório). Disponível na Internet via http://www.geocities.com/pluriversu/introdut.html Acessado em 11/02/2005

MATURANA, H, VARELA, F. **Autopoiesis and cognition; the organization of the living.** Boston: Reidel, 1980.

MELO, F e RAWLS J. **Uma noção de Justiça**. Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa . Portugal, Working Paper: 2001.

MINC, Alain. **Les Prophètes du Bonheur**. Editions Grasset & Frasquelle. 2004.

MNOOKIN, R. SUSSKIND, L. e FOSTER, P. **Negotiating on behalf of others: advice to lawyers, business executives, sports agents, diplomats, politicians, and everybody else.** Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1999.

MNOOKIN , Robert PEPPET, Scott TULUMELLO, Andrew. **Beyond the winning negotiation to create value in deals and disputes**. London, England, The Belknap Press of Harvard University Press: 2000.

MONTEIRO, F. Na China, a conversa é outra. **Jornal O Globo**, 25 de abril de 2004.

MOORE, Christopher W. **O Processo de Mediação. Estratégias Práticas para a resolução de Conflito**s. 2ed. Porto Alegre, Artmed: 1998.

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

MORIN, E. **A Complexidade e a Empresa**. Disponível na Internet via http://www.geocities.com/puriversu/empresa.html Acessado em 11/02/2005.

MOULIN, Hervé. **Axioms of cooperative decision making.** Cambridge University Press. 1988.

NATIONAL BUREAU OF STATISTICS. **China Statistical Abstract**, 2004 http://www.stats.gov.cn/english/newsandcomingevents/t20041022_402202101.htm (accessado em 29 de outubro de 2004.

NAZÁRIO, Paulo. **Papel do Transporte na Estratégia Logística**. Editora Atlas, 2000.

NIXON, Richard. **Real Peace.** Little Brown, 1983.

PAULA, Sergio Roberto e FILHO, Paulo F. **Panorama do Complexo Soja**. BNDES, 1999.

PATTON, B. STONE, D. e HEEN, S. **Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most.** New York:. Penguin/Viking Books, 1992.

PASSOS, J. A China empurra os latinos. **Jornal O Globo**, 22 de março de 2004.

PEDROSO, E e SILVA, T. O desenvolvimento sustentável, a abordagem sistêmica e as organizações. **Revista Eletrônica da Administração**, v.6,n.6, dez.2000. Disponível em < http://read.adm.ufrgs.br/read18/artigo/artigo3.htm>. acesso em 4 dez 2003

RAIFFA, H. **The art and science of negotiation.** Cambridge University, 1982.

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

RAWLS, J. **Justiça e Democracia**. São Paulo, Martins Fontes, 2000.

RAWLS, J. **A Theory of Justice**. Cambridge, Belknap Press of Harvard UP, 1971.

SALACUSE, Jeswald. **Ten Ways that Culture Affects Negotiating Styles: Some Survey Results**. Plenun Publishing Corporation. 1998.

SCHWARZ, R. **Skilled Facilitator.** San Francisco: Jossey Bass. 2002.

SCOFIELD G. China barra remessa de soja do Brasil. **Jornal O Globo**, 1º de maio de 2004.

SCOFIELD G. Diferenças na semelhança. **Jornal O Globo**, 23 de maio de 2004.

SCOFIELD G. Aperto na fiscalização da soja. **Jornal O Globo**, 24 de maio de 2004.

SCOFIELD G; DELMASM; ALMEIDA R e OLIVEIRA F. Soja contaminada exigiu negociações à parte. **Jornal O Globo**, 25 de maio de 2004.

SCOFIELD G. Lula sai da China com otimismo na bagaguem. **Jornal O Globo**, 28 de maio de 2004.

SCOFIELD G. Capital polêmico na China. **Jornal O Globo**, 12 de maio de 2005.

SEBENIUS, J e LAX, D. **The Manager Negotiatior. Bargaining for Co operation and Competitive Gain**. New York, The Free Press **:** 1987.

SMITH, A. **The Wealth of Nations**. Nova York: Modern Library, 1937.

SOARES, L. O que esperar da China. **Revista Veja**, 19 de maio de 2004.

SUSSKIND, L. e FIELD P. (1996). **Dealing with an Angry Public**. New York, The Free Press 1996.

SUSSKIND, L e CRUIKSHANK, J. **Breaking The Impass: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes**. Basic Books, 1990.

TANG, C. BULHOES, F. e DUZERT, Y. (2003), **Negociando com a China: Estratégias e Oportunidades – Uma perspectiva histórico-cultural**. Gestão.org, 2004.

VARELA, F. J. **Autonomie et connaissance**. Edition du Seuil, 1989.

VARELA, F. J. **Principles of Biological Autonomy**. 7a. ed., Cambridge: The MIT Press, 1999.

VARELA, F. J. **Ethical Know-How. Action, Wisdom and Cognition**. Stanford Universitie Press, 1999.

VARIAN, Hal **Microeconomia Princípios Básicos**. Editora Campus, 1994.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

VROMEN, J. **Evolution and efficiency, An inquiry into the foundations of New institutional economics**. Eduron Delft, 1994.

VYGOTSKY, L. **A Formação Social da Mente.** Editora Martins Fontes. 1984.

WATKINS, M. **Negociação**. Harvard Business Essentials. Record, 2004.

WATKINS, M e ROSEGRANT, S. **Breakthrough International Negotiation**. Jossey-Bass, 2001

WATZLAWICK, P; WEAKLAND, J; FISCH, R. **Change**. 1975

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

8. ANEXOS

8.1 MATERIAL DOCUMENTAL

8.1.1 Carta-Resposta ao Episódio do Bloqueio Chinês à soja[190].

China: processadores de soja de Brasil, EUA e Argentina pedem ação governamental conjunta. Uma coalizão de seis associações de comércio representando as indústrias de exportação de grãos e processamento de soja do Brasil, dos Estados Unidos e da Argentina, conclamou a seus respectivos governos que trabalhem de forma colaborativa para eliminar as restrições comerciais impostas pela China que violam os compromissos daquele Pais com as regras da Organização Mundial do Comércio (OMC).

Nos últimos 18 meses, as ações da China - incluindo o cancelamento de contratos, a inclusão de 23 empresas em uma lista negra impedindo que participem do comércio, e a imposição de exigências onerosas em relação a como e com quem o comércio deve ser realizado - desobedeceram o sistema de comércio baseado em regras da OMC.

Em uma carta aos Presidentes Luiz Inácio Lula da Silva, Nestor Kirchner e George Bush, as associações recomendaram que seus respectivos governos busquem as seguintes ações:

- Rescisão de regulamentações impostas pela China em 1º de julho, fundamentadas em regras fitosanitárias não transparentes e arbitrárias.
- Compromisso público, por parte da China, para abrir mão de esforços futuros para restringir ou administrar o comércio violando suas responsabilidades com a OMC.
- Estabelecimento por parte dos governos do Brasil, dos Estados Unidos e da Argentina de um grupo técnico de trabalho para aprimorar a comunicação e o entendimento de questões importantes que afetam os países exportadores agrícolas.

[190] Fonte: www.abiove.org.br

Enviaram a carta conjunta aos presidentes do Brasil, da Argentina e dos Estados Unidos, as seguintes entidades: Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE) e Associação Nacional dos Exportadores de Cereais (ANEC), em nome dos processadores e exportadores brasileiros; Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina (CIARA) e Centro de Exportadores de Cereales (CEC), pela Argentina; a North American Export Grain Association (NAEGA) e a National Oilseed Processors Association (NOPA), dos Estados Unidos.

No Brasil, o documento datado de 2 de julho foi igualmente enviado aos Ministros da Agricultura, das Relações Exteriores e do Desenvolvimento.

No Brasil:

- **Associação Nacional dos Exportadores de Cereais** (Fone: 55-11-3812-7803 ou 55-11-3814-5449; e-mail: anec@uol.com.br): A Associação Nacional dos Exportadores de Cereais (ANEC) foi fundada em 22 de junho de 1965 com o objetivo de incentivar o desenvolvimento de atividades relacionadas com a produção e a exportação de grãos, bem como promover os interesses de seus membros nos seus relacionamentos com instituições públicas e privadas. A associação é uma organização nacional com sede em São Paulo. A ANEC é uma entidade conhecida mundialmente por seus contratos (47, 71, 81) para soja, farelo de soja e óleo de soja, respectivamente, que são utilizados em todo o comércio internacional. Contato: Sérgio Teixeira Mendes, Diretor Geral.

- **Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais** (Fone: 55-11-5536-0733): A Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE) foi instituída em 1981 e é formada por 12 membros associados que processam aproximadamente 80 por cento do volume de soja processada do Brasil. O objetivo da associação é representar e servir às industrias de óleos vegetais, trabalhar com o governo brasileiro em políticas que aprimorem o setor de óleos vegetais, promover produtos brasileiros, e conduzir estudos e gerar dados estatísticos sobre o setor. Carlo Lovatelli é seu presidente. Contato: Valdeci Verdelho/Júlio Moreno, da Andreoli M, S& L, fone (11) 5088-3400.

Na Argentina:

- **Câmara da Indústria de Óleos da Argentina** (Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina; Fone: 54-11-4311-4477; Fax: 54-11-4311-3899): A Câmara da Indústria de Óleos da Argentina (CIARA) foi instituída em 1980 para proteger e promover os interesses da indústria Argentina processadora de oleaginosas. Ela é formada por grande parte dos processadores de óleo vegetal e farelo protéico de todo o país. A CIARA trabalha para estimular o desenvolvimento do setor de processamento de oleaginosas; encorajar o crescimento e a diversificação da produção de oleaginosas; e promover a inovação tecnológica. Contato: Lic. Alberto Rodríguez, Diretor Executivo.

- **Câmara de Exportadores de Cereais da Argentina** (Centro de Exportadores de Cereales; Fone: 11-4311-1697; Fax: 11-4312-6294): A Câmara de Exportadores de Cereais da Argentina (CEC), instituída em 1943, é formada pelas 12 maiores empresas exportadoras de grãos da Argentina. O mercado combinado de suas empresas-membro é de aproximadamente 30 milhões de toneladas anuais. Contato: Raúl S. Loeh, Presidente.

Nos Estados Unidos:

- **Associação Norte Americana de Exportadores de Cereais** (North American Export Grain Association; Fone: 202-682-4033; e-mail: gcmartin@naega.org): A Associação Norte Americana de Exportadores de Cereais (NAEGA) representa empresas públicas e privadas, e cooperativas de fazendeiros que fornecem e estão envolvidas com serviços para a indústria de grãos e exportação de oleaginosas. Os membros da NAEGA juntos embarcam grande parte dos cerca de US$20 bilhões em exportações americanas do volume de commodities agrícolas. Contato: Gary C. Martin, Presidente.

- **Associação Norte Americana de Processadores de Óleos Vegetais** (National Oilseed Processors Association; Fone: 202-842-0463; e-mail: THammer@nopa.org): A Associação Norte Americana de Processadores de Óleos Vegetais (NOPA) representa processadores de oleaginosas como canola, semente de linho, açafrão, soja e girassol. As 12 firmas que são membros regulares da NOPA são processadoras de oleaginosas. Os membros da NOPA são responsáveis por aproximadamente 95 por cento da soja processada nos Estados Unidos. Contato: Thomas Hammer, Presidente.

São Paulo, 2 de julho de 2004

Excelentíssimo Senhor Presidente Luiz Inácio Lula da Silva

Presidência da República Federativa do Brasil

Palácio do Planalto

Praça dos 3 Poderes

Brasília - DF

Excelência,

As associações envolvidas com o comércio abaixo assinadas, que representam interesses do agronegócio na América do Sul e na América do Norte, chamam sua pronta atenção aos crescentes abusos perpetrados pelo governo da República Popular da China às regras e convenções internacionais. Nos preocupa profundamente que recentes medidas tomadas pela Administração Geral de Supervisão de Qualidade, Inspeção e Quarentena daquele país

(AQSIQ) e/ou pelo seu Ministério da Agricultura (MOA) desrespeitem compromissos da Organização Mundial do Comércio (OMC) com relação a procedimentos sanitários e fitossanitários e, em última análise, ameacem o comércio agrícola mundial como um todo. Estas medidas foram precedidas por abusos similares, que, sob o pretexto de medidas de proteção à saúde, apoiaram ações do setor privado chinês, que visavam esquivar-se de obrigações contratuais. Como resultado, foram abalados três meses de compromissos contratuais para compra de soja brasileira, firmados por empresas chinesas.

Infelizmente, estes não são os primeiros casos em que tentativas de administrar os fluxos de comércio através de barreiras não tarifárias, proibidas pela Organização Mundial do Comércio, interromperam o comércio de grãos e oleaginosas entre a China e as Américas. No ano passado, autoridades chinesas, citando preocupações não divulgadas com relação à qualidade, ameaçaram colocar várias empresas em sua lista negra, impedindo-as de embarcar soja a partir de todos os principais países de origem.

As ações tomadas nos últimos dois meses, contudo, foram ainda mais manifestas. A primeira ação data aproximadamente do início de maio de 2004, e foi reportado que foi baseada na preocupação das autoridades chinesas com relação à presença de Carboxim, um fungicida utilizado no tratamento de sementes. Esta ação aconteceu na forma de uma lista negra de empresas, que proibiu todos os embarques futuros de soja Brasileira comercializada por estas empresas à China. Estas ações ficaram sob o abrigo da política não declarada da China de tolerância zero. Sob a nossa ótica, a ação da Administração da Quarentena (AQSIQ) não apresentou a notificação prévia necessária, não foi transparente e resultou em considerável inadimplência no mercado comercial chinês.

Desde então, esta situação deteriorou-se ainda mais. Na última semana, autoridades chinesas divulgaram uma série de anúncios que trazem uma nuvem de incertezas comerciais e legais sobre o comércio mundial de produtos agrícolas e, ao nosso ver, põem a prova os princípios fundamentais da Organização Mundial do Comércio e os deveres de seus membros. Mais especificamente, a Circular nº. 73 da AQSIQ impõe, de forma unilateral, padrões novos e adicionais para a importação de todos os produtos de origem vegetal e animal. Mais além,

rejeita a inviolabilidade de procedimentos internacionais de amostragem e testes que foram desenvolvidos e sempre respeitados por todos.

Na qualidade de associações que têm o objetivo comum de manter e aprimorar as condições para o comércio mundial de commodities agrícolas, estamos unidos em nossa resposta ao desrespeito da China às suas obrigações, nos termos das leis de comércio mundial. A conseqüente demonstração de desrespeito à inviolabilidade dos contratos ameaça os mais elementares fundamentos do comércio internacional. A não ser que sejam tomadas ações para coibir as medidas chinesas, os consideráveis riscos jurídicos e financeiros associados à exportação de produtos agrícolas poderão impedir muitos exportadores de continuar as vendas de exportação para aquele país.

Representantes de nossas associações de classe já iniciaram um esforço conjunto para avaliar a melhor forma dos interesses comerciais agrícolas enfrentarem a crescente presença de barreiras técnicas ao comércio, e encontrar soluções para evitar que problemas semelhantes voltem a ocorrer no futuro. Nossas atenções estão, no momento, voltadas a estes órgãos chineses, AQSIQ e MOA. Nossa proposta é oferecer estímulos e informações aos governos da Argentina, do Brasil e dos Estados Unidos, e de outros países, em um esforço de apresentar respostas multilaterais a ações que, como estas da China, de forma imprópria, rompem ou impedem o comércio de commodities agrícolas.

Para ajudar neste empenho, nós, conjuntamente, tomamos este passo extraordinário de apresentar esta petição aos nossos governos, solicitando uma resposta firme à China e a tomada das seguintes medidas.

Em primeiro lugar, respeitosamente exortamos os governos da Argentina, do Brasil e dos Estados Unidos a criar um grupo de trabalho técnico, formado para estudar práticas científicas e adequadas, que orientem uma política técnica, ambiental, de sanidade animal e vegetal, e de saúde humana, voltada ao comércio mundial de produtos agrícolas. O primeiro passo de tal esforço deve ser a análise da pertinência das atuais medidas chinesas e elaboração de recomendações específicas com relação a padrões para atender os interesses chineses. Concordamos com uma determinação que aplique princípios científicos a este processo.

Em segundo lugar, respeitosamente pedimos que cada governo inicie prontamente esforços no sentido de examinar a legalidade das ações presentes e passadas da AQSIQ e do MOA. Após a conclusão de um estudo jurídico sobre a questão, recomendamos que nossos governos encaminhem conjuntamente esta violação para a devida análise da Organização Mundial do Comércio.

Finalmente, sugerimos a inclusão de outros governos em quaisquer ações neste sentido. A maior parte de nosso hemisfério, para não dizer do mundo, tem um interesse crítico em criar um ambiente saudável, que facilite o comércio internacional. Deixaremos a seu critério a inclusão de outros países para participar deste esforço crítico.

Garantimos nosso apoio a todos estes esforços. Trabalharemos para facilitar este esforço, através da obtenção de informações mais específicas e depoimentos da experiência comercial. Apreciamos a oportunidade de oferecer assessoria em como o comércio e o progresso econômico podem ser facilitados.

Agradecemos pela sua pronta consideração e ação neste assunto de suma importância.

Sinceramente,

Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE)
Associação Nacional dos Exportadores de Cereais (ANEC)
Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina (CIARA)
Centro de Exportadores de Cereales (CEC)
National Oilseed Processors Association (NOPA)
North American Export Grain Association (NAEGA)

8.1.2 Entrevistas

Entrevista com John Smith em 13 de março de 2004 através de ligação telefônica. John Smith é CEO da trading-company em questão para assuntos relativos à Rússia, China e Brasil e trabalha na empresa desde junho de 1990.

Luiza de Camaret - Qual seria a vantagem dos clientes chineses comprarem através de sua empresa ao invés de comprarem diretamente do produtor brasileiro?
John Smith - Nós temos um relacionamento de várias décadas tanto com nossos clientes chineses quanto com nossos fornecedores brasileiros, portanto somos um fator de confiança para ambos os lados. Nós garantimos a entrega para os clientes chineses no prazo determinado, com a qualidade necessária e o preço acordado. Com escritórios em Shangai e Beijing na China e em São Paulo no Brasil mantemos um relacionamento muito próximo a ambos os lados da cadeia. Por outro lado, não trabalhamos apenas com soja, mas também com algodão, lã e trigo.

A verdade é que a soja brasileira vale quase nada no Brasil, somos nós quem unimos compradores e vendedores e agregamos valor à ela.

LC - Desta forma, o senhor acredita que sua empresa seja um fator de confiança ou apenas um facilitador do negócio?
JS - Nós somos um fator de confiança para o comprador chinês.

LC - E como sua empresa cria esta confiança?
JS - Através do histórico do nosso relacionamento, regularidade na entrega, qualidade dos produtos e preço.

LC - Qual é o valor que sua empresa agrega à soja brasileira?
JS - Nossa empresa não produz soja, mas compramos de agricultores que já estão comprometidos conosco. Isto só acontece porque a soja sem ser transformada em óleo não vale nada, e nós temos esmagadoras do grão no país. Senso assim, minha empresa viabiliza

a operação, o que por si só já é uma enorme agregação de valor.Além disto, nós operamos logisticamente esta soja.

LC - Qual é o perfil de seus clientes chineses?

JS - Vendemos para empresas estatais e algumas empresas privadas.

LC - Quais as maiores dificuldades na negociação com chineses?

JS - Utilizamos formas de pagamento como cartas de crédito e saques, mas mesmo assim problemas ocorrem. Em primeiro lugar a língua utilizada é o inglês e não o chinês, o que pode trazer alguma dificuldade. O sistema de importação é burocrático, mas funciona. A cultura do comércio está bastante arraigada na China. Chineses são grandes comerciantes e toda casa tem um comércio. Mas o pagamento é um assunto delicado com eles. Se o preço cai, eles não querem pagar e dão para trás. Por outro lado, não existe uma lei que assegure contratos legalmente amparados e seu poder de barganha é muito grande. Na verdade, os chineses também produzem soja então as autoridades não querem inundar o mercado para garantir o preço para o produtor chinês. Mas existe espaço para aumentar a demanda.

Entrevista com Jane Doe, executiva de uma entidade de classe internacional que atua tanto no âmbito brasileiro como chinês.

Luiza de Camaret - Em sua opinião qual é a maior dificuldade no relacionamento comercial com a China?

Jane Doe - Existe uma aversão à formalização de contratos no país. Este é um padrão cultural chinês e pode transformar-se num ponto de atrito com diversas culturas. Principalmente as ocidentais.

LC - Qual o maior problema da economia chinesa na atualidade?

JD - Há forte pressão social na China. A desigualdade econômica entre as zonas econômicas especiais e o campo leva trabalhadores rurais a migrar para os grandes centros urbanos e pressionar o desemprego nas cidades. Neste sentido, a pressão social é, ao meu ver, o maior

problema na China moderna. Outros problemas como o desrespeito aos direitos humanos, a fragilidade do sistema financeiro e a agressão ao meio-ambiente também devem ser citados.

LC - Qual o perfil do governo chinês na atualidade?

JD - Apesar da evolução no cenário econômico o governo chinês mantém-se com perfil autoritário e centralizador. A conseqüência é um sistema híbrido que combina desenvolvimento econômico com controle político extremo.

Entrevista com Sr Charles Tang, presidente da câmara de comércio Brasil – China, uma entidade que promove o estreitamento das relações bilaterais, a difusão da cultura chinesa no Brasil e da cultura brasileira na China, além de incentivar o relacionamento comercial entre empresas brasileiras e chinesas.

Luiza de Camaret - Quais são, na sua opinião, os fatores determinantes para o crescimento econômico chinês?

Charles Tang - Os fatores econômicos são terra, capital e trabalho, então a China tem uma massa de 1,3 bilhão de pessoas que são reserva de mão-de-obra. Em termos de capital a China está saindo de uma base extremamente pobre hoje acumula junto a Hong Kong US$735 bilhões de dólares de reservas em divisas sendo US$ 124 bilhões pertencentes a Hong Kong que pertence à China. Em termos de terra, embora a China seja 1 milhão de quilômetros quadrados maior do que o Brasil somente menos de um terço do seu território pode ser agricultúrável em função dos desertos, das montanhas e acidentes geográficos e isto tem que alimentar 1 bilhão e 300 milhões de bocas. A China produz três vezes mais grãos do que o Brasil, total de 390 bilhões. Então como a China conseguiu crescer tanto em tão pouco tempo. Após a morte do Mao Tse Tung foi permitido à liderança chinesa enxergar o óbvio que é que para ficar próspero um país tem que ter receita. E que desde o início da história as nações formam suas riquezas vendendo para outras nações. Com este reconhecimento o novo líder da China, Sr Deng Xiaoping teve a coragem e conseguiu transpor os obstáculos

de um país que tinha terminado uma revolução cultural que durante uma década inclusive não permitiu uma geração inteira de chineses a estudarem porque tanto professores como os alunos foram enviados para o campo para sua re-educação em trabalhos manuais e para sua purificação da filosofia socialista. O país estava estagnado e o povo com a mente estagnada por trinta anos de domínio de socialismo maoísta que não visava a criação de riqueza como prioridade. E também uma situação onde os dirigentes do partido comunista que controlava todos os aspectos da vida chinesa tinha interesse na manutenção do status quo. Então para conseguir transpor estes gigantescos obstáculos, para transformar e reestruturar a economia chinesa eu acho que talvez poderíamos considerar a mudança aqui no Brasil como "fichinha pequena". Então com isto o Deng Xiaoping e a liderança chinesa conseguiram transformar a China em uma grande fábrica de exportação e assim começou a criação da riqueza chinesa e o crescimento econômico e a inserção do povo chinês . Todo mundo era igualmente pobre mas honrado ganhando US$ 20 por mês começaram a ser inseridos na vida econômica do país e este numero está hoje em dia, superior a 300 milhões de pessoas. Isto para mim é uma verdadeira conquista de Direitos humanos a maior já registrada nos Anais da história. Na minha opinião Direitos Humanos não é necessariamente o Direito de poder morrer de fome desde que seja enterrado com uma cédula no caixão. Enquanto isto, embora parece ser tão óbvio enxergar que para poder ser próspero tem que ter receita é preciso lembrar que aqui no Brasil nós só enxergamos isto no ultimo ano do governo do Fernando Henrique Cardoso quando ele alertou a nação de que tínhamos que exportar ou morrer e foi criticado por uma grande parcela da sociedade que achava que a expressão usada teria sido forte demais, na minha opinião está na medida certa e até atrasada. Então o óbvio nem sempre é tão óbvio. Enquanto a China transformou a nação em uma grande máquina de exportações o Brasil passou a criar a cada novo governante um novo pacote de milagres econômicos. Eram verdadeiramente milagrosos primeiro porque eram baixados por uma canetada mágica e segundo porque eles desafiavam as leis mais básicas das teorias econômicas. E em terceiro lugar os planos econômicos brasileiros eram todos voltados para dentro, e portanto não tinha provisão ou previsão para receita externa como se a nossa economia fosse tão grande que dessa miséria pudesse tirar a poupança necessária para alavancar o crescimento econômico do nosso país. Esta é a principal diferença porque a China cresceu e porque o Brasil não conseguiu acompanha-la. Em 1974 por ocasião do re-estabelecimento das relações

diplomáticas entre China e Brasil o PIB chinês era de somente US$160 milhões de dólares comparado com o PIB brasileiro de US$ 334 bilhões de dólares no auge do milagre econômico, a China exportava US$ 6 bilhões de dólares e o Brasil US$ 12 bilhões de dólares. As poucas delegações de chineses que vinham ao Brasil chegavam no Brasil maravilhados e diziam que o sonho deles seria que a China um dia pudesse chegar ao nível de desenvolvimento e modernização que o Brasil chegou. Sabemos muito bem que passados vinte anos, hoje o PIB chinês está junto com o de Hong Kong perto de US$ 1 trilhão 700 bilhões de dólares, o PIB brasileiro está em US$ 600 bilhões de dólares a China possui como já havia dito antes de US$735 bilhões em reservas em divisas enquanto o Brasil possui 60 que é mais escritural por que as dividas interna e externa do Brasil são muito, muito superiores a esta reserva escritural. E também, no ano passado o Brasil fechou com US$ 130 bilhões de dólares ou US$ 150 não estou lembrado, vou ter que pesquisar de comércio com o mundo e a China fechou em US$ 1 trilhão 150 bilhões o seu comércio com o mundo. Então acredito que esta seja uma das principais explicações de porque a China cresceu. Aqui no Brasil, além destes planos econômicos embora o empresário brasileiro seja extremamente capaz para poder sobreviver nesta situação econômica brasileira onde não existe, vamos dizer, uma política industrial visando o enriquecimento da nação via geração de divisas, o empresário brasileiro tem que ter coragem, visão, criatividade, ousadia, ou seja, tem que ser muito capaz. Mas por melhor que seja o empresário brasileiro, como pode ser competitivo no mercado internacional pagando 61 tributos, pagando juros extorsivos, pagando o custo da burocracia por corrupção, o custo de uma CLT que não se moderniza a sessenta anos e muitas vezes ao invés de proteger empregos ela protege direitos e gera desempregos. Então todos estas são razões de porque a China cresce, porque a China tem um objetivo que é de criar riqueza para a inclusão social dos seus cidadãos. A política do presidente Hu Jintao, atual presidente é de desenvolver o centro e o oeste da China porque assim como o Brasil a China só desenvolveu ou desenvolveu mais a zona costeira e a inclusão social dos 800 milhões de camponeses que ainda não participaram da vida econômica e do crescimento do país. Este desafio e os recursos gigantescos necessários para poder cumprir com este objetivo é que vão garantir o crescimento continuado da China pelas próximas décadas.

LC - Quais são os maiores entraves na comercialização entre Brasil e China? O senhor já havia comentado comigo que na verdade existe um prognóstico muito positivo para o Brasil neste comércio. Inclusive a balança comercial pende mais para o lado brasileiro do que para o lado chinês. E eu gostaria de fechar esta pergunta para o caso da soja.

CT - Existe ainda grandes entraves no comércio Brasil – China principalmente a distância, a ignorância mútua de um sobre o outro, a língua, os costumes, a cultura, a visão que são diferentes entre o Brasil e a China. Isto em parte, é facilitado pela existência da câmara de comércio e indústria Brasil-China que ajudou muitas empresas e banco brasileiros a entrarem no mercado chinês de forma correta. Todavia, ainda existem grandes entraves além destes de costumes e culturas. Só este ano que finalmente saiu o reconhecimento e registro de alguns frigoríficos pelo ministério de quarentena chinesa permitindo a eles poder exportar para o mercado chinês. Todavia só três frigoríficos de carne bovina e dois de carne suína e outros foram registrados. Isto logicamente cria um entrave muito grande. Por outro lado, o Brasil que prometeu abrir, tirar o anti-dumping do alho chinês ainda continua restringindo e sobre-taxando o alho chinês que comparado com o volume potencial das carnes é insignificante. Por exemplo, o Baosteel quer investir US$ 2,5 bilhões no Maranhão para criar uma nova siderúrgica gigantesca. Todavia lá no Maranhão se debateu contra alguns problemas de zoneamento da localização onde vai ser implantada a indústria, problemas ambientais, e está a esta altura depois de dois anos e pouco tentando resolver estes problemas burocráticos desistindo talvez de fazer este investimento no Brasil e provavelmente talvez fará este investimento na Índia. Então estes entraves são muito sérios.

Não existe atrito, na verdade leva tempo para consolidar tudo. Os números comprovam que o Brasil só descobriu o mercado chinês a partir do ano 2000, já que em 1999 o comércio entre Brasil e China foi de US$ 1,5 bilhão que foi igual ao volume atingido 14 anos antes, em 1985, existe uma multiplicidade de oportunidades para ambas as nações um com o outro que ainda não foram nem descobertas. Como a descoberta é recente estamos agora caminhando e vendo a superfície das oportunidades. Hoje o problema é que a FIESP está

liderando uma campanha de que a China não é economia de mercado. Isto logicamente cria dificuldades que vai criar entraves no relacionamento comercial entre o Brasil e a China. Eu acho que isto é muito infeliz por que é de interesse estratégico e econômico para o Brasil criar aliança estratégica e comercial com o gigante da Ásia. Em primeiro lugar, a China já provou por mais de US$ 7 bilhões de razões que o beneficio que o Brasil conseguiu obter nestes últimos quatro anos nas trocas comerciais com a China de que ela é uma saída para o Brasil principalmente neste momento onde os nossos parceiros tradicionais criam dificuldades para as exportações brasileiras e subsidiam a sua própria agricultura que concorre com o carro chefe das exportações brasileiras que são os agro negócios. E em terceiro lugar existe outro aspecto extremamente importante a considerar que nós estamos neste momento saindo de um mundo unipolar para entrar num mundo multipolar. Com a emergência da China e a unificação da Europa estamos deixando de ter somente um egemonismo dominante para termos várias esferas de influência. Isto faz com que alianças estabelecidas, os blocos de interesses existentes e a própria balança de poder estão passando por mudanças. E é dentro desta nova ordem mundial que surge que o presidente Lula luta para obter uma posição de destaque para o Brasil. E somente olhando para como outras nações e outros povos acompanham de perto e às vezes uma certa apreensão ou inveja a aliança entre os dois gigantes podemos perceber como ela é importante e como ela é uma das bases principais desta nova ordem mundial que existe. Por isto mesmo que esta aliança é de interesse estratégica e econômico da nação brasileira.

LC - Quais são as oportunidades não exploradas neste processo de comercialização?

CT - Como eu disse, o Brasil só descobriu o mercado chinês a cinco anos então existe uma enorme multiplicidade de oportunidades que ainda nem surgiram à tona. Nós colocamos bancos brasileiros na China, nós aconselhamos a instalação de fábricas de aviões brasileiros na China, colocamos café Pelé na China, colocamos leite Longa Vida, colocamos própolis na China, colocamos suco Del Valle na China e estamos agora em processo de colocar vinho brasileiro, móveis brasileiros. Ou seja, uma grande gama de oportunidades estão sendo paulatinamente descobertas fora o investimento das empresas brasileiras lá na China uma

plataforma de custo baixo não só para entrar no mercado chinês, mas também para conquistar os mercados mundiais através desta plataforma de baixo custo.

LC - E como a câmara atua?

CT - Ela faz o match-making ela faz pesquisas ela faz o casamento, ela descobre os parceiros, ela orienta sobre os costumes, e ela basicamente tenta levar a empresa brasileira em mãos para não tropeçar no mercado chinês.

LC - Qual é a sustentabilidade do crescimento chinês?

CT - A China conseguiu grandes conquistas mas também tem grandes desafios ainda pela frente. A China tem problemas de energia, a China tem problemas de deseigualdade econômica e social, a China tem problemas de poluição. Logicamente o governo chinês é signatário do acordo de Kioto ela está implantando um programa de álcool combustível também em função da poluição e também em função da energia, da necessidade da energia.

O governo de Hu Jintao está dando como prioridade a inclusão social dos 800 milhões que ainda não tiveram tempo de poder inclui-los porque há somente vinte anos que a China começou de uma base extremamente pobre. E desenvolvendo os grandes centros urbanos, o centro e o oeste da China, como aquele município chinês no centro da China com 31 milhões de pessoas hoje ninguém mais reconhece porque o ritmo de novas construções e industrialização é gigantesco.

Então como eu disse, estes enormes desafios vão consumir recursos de tal ordem de grandeza que vão garantir o crescimento continuado da China da mesma forma que este desenvolvimento que a China conseguiu garantiu a sustentabilidade, o crescimento sustentável da China nestes últimos vinte anos.

	Tabela 1 : Exportações Brasileiras para a China[191]	Jan/Dez 2004			Jan/Dez 2003		
	Descrição	Valor FOB (US$)	Participação %	Peso Ton	Valor FOB (US$)	Participação %	Peso Ton
1	OUTROS GRAOS DE SOJA,MESMO TRITURADOS	1.621.735.722	29,81	5.678.004.818	1.313.073.236	28,97	6.101.943.086
2	MINERIOS DE FERRO NAO AGLOMERADOS E SEUS CONCENTRADOS	781.363.202	14,36	43.161.517.140	520.770.739	11,49	32.750.209.382
3	OLEO DE SOJA,EM BRUTO,MESMO DEGOMADO	422.870.334	7,77	750.641.000	256.400.327	5,66	518.765.103
4	MINERIOS DE FERRO AGLOMERADOS E SEUS CONCENTRADOS	333.592.598	6,13	9.536.797.747	244.086.520	5,39	8.222.309.681
5	PASTA QUIM.MADEIRA DE N/CONIF.A SODA/SULFATO,SEMI/BRANQ	252.164.081	4,64	783.635.674	259.386.114	5,72	727.533.573
6	OLEOS BRUTOS DE PETROLEO	210.130.456	3,86	939.623.634	22.266.170	0,49	123.996.536
7	FUMO N/MANUF.TOTAL/PARC.DESTAL.FLS.SECAS,ETC.VIRGINIA	101.740.185	1,87	27.531.000	54.549.978	1,2	15.958.600
8	OUTROS PRODS.SEMIMANUF.FERRO/ACO,C<0.25%,SEC.TRANSV.RET	95.612.317	1,76	347.752.587	182.704.610	4,03	874.222.647
9	OUTRAS MADEIRAS SERRADAS/CORTADAS EM FOLHAS,ETC.ESP>6MM	81.941.651	1,51	180.868.208	61.964.635	1,37	149.574.715
10	OLEO DE SOJA,REFINADO,EM RECIPIENTES COM CAPACIDADE>5L	70.512.370	1,3	132.225.000	11.701.340	0,26	22.500.000
11	ALUMINA CALCINADA	54.351.779	1	203.992.264	12.703.258	0,28	53.403.770
12	LAMIN.FERRO/ACO,A FRIO,L>=6DM,EM ROLOS,0.5MM<=E<=1MM	49.961.065	0,92	123.380.020	151.593.706	3,34	390.143.628
13	OUTS.COUROS/PELES BOVINOS,SECOS,PENA FLOR	48.299.128	0,89	3.518.013	45.336.879	1	3.244.499
14	OUTROS MOTORES DE EXPLOSAO,P/VEIC.CAP.87,SUP.1000CM3	45.239.673	0,83	621.854	74.449.368	1,64	3.196.320
15	BILLETS DE FERRO/ACO,C<0.25%,SEC.TRANSV.QUAD/RET.L<2E	43.251.983	0,8	133.802.813	32.144.716	0,71	134.773.616
16	OUTRAS PARTES E ACESS.P/TRATORES E VEICULOS AUTOMOVEIS	42.599.131	0,78	8.088.610	113.707.699	2,51	21.031.520
17	OUTS.COUROS BOVINOS,INCL.BUFALOS,DIVID.UMID.PENA FLOR	39.180.995	0,72	16.771.790	19.765.258	0,44	9.090.889
18	PEDACOS E MIUDEZAS,COMEST.DE GALOS/GALINHAS,CONGELADOS	33.692.003	0,62	59.907.879	6.680.250	0,15	11.618.205
19	OUTS.COUROS/PELES,INT.BOVINOS,PREPARS.ETC.	31.524.415	0,58	2.051.959	9.309.818	0,21	713.771
20	SUCOS DE LARANJAS,CONGELADOS,NAO FERMENTADOS	31.003.354	0,57	37.997.597	18.134.241	0,4	21.030.480
21	MADEIRA DE IPE,SERRADA/CORTADA EM FOLHAS,ETC.ESP>6MM	30.134.518	0,55	61.518.605	33.126.957	0,73	75.779.275
22	OUTS.COUROS BOVINOS,INCL.BUFALOS,N/DIV.UMID.PENA FLOR	29.314.291	0,54	15.999.912	5.213.346	0,12	2.881.102
23	TRATORES RODOVIARIOS P/SEMI-REBOQUES	26.450.452	0,49	3.874.400	---	---	---
24	SULFETOS DE MINERIOS DE COBRE	26.413.387	0,49	33.571.000	---	---	---
25	FERRO FUNDIDO BRUTO NAO LIGADO,C/PESO<=0.5% DE FOSFORO	25.792.564	0,47	181.000.000	4.118.249	0,09	39.983.000
26	BOMBAS INJETORAS DE COMBUSTIVEL P/MOTOR DIESEL/SEMI	25.709.222	0,47	683.246	15.733.022	0,35	470.091
27	LAMIN.ACOS INOX.QUENTE,L>=600MM,ROLOS,E<3MM	25.061.574	0,46	31.021.248	26.115.446	0,58	34.170.195
28	GRANITO CORTADO EM BLOCOS OU PLACAS	23.650.799	0,43	174.044.150	19.341.484	0,43	155.114.621
29	FERRONIOBIO	23.340.517	0,43	2.760.000	24.832.663	0,55	2.932.000
30	OUTROS LAMIN.FERRO/ACO,L>=6DM,QUENTE,ROLOS,E<3MM	22.240.387	0,41	69.751.670	60.851.106	1,34	230.893.951

[191] Fonte: Secex/ MDIC

	Tabela2 : Importações Brasileiras da China[192]	Jan/Dez 2004			Jan/Dez 2003		
	Descrição	Valor FOB (US$)	Participação %	Peso Kg	Valor FOB (US$)	Participação %	Peso Kg
1	COQUES DE HULHA,DE LINHITA OU DE TURFA	338.914.421	9,14	1.045.637.731	213.525.450	9,94	1.684.791.665
2	OUTRAS PARTES P/APARELHOS TRANSMISSORES/RECEPTORES	162.157.883	4,37	682.154	91.794.484	4,27	396.959
3	DISPOSITIVOS DE CRISTAIS LIQUIDOS (LCD)	159.177.419	4,29	385.463	82.045.666	3,82	243.896
4	OUTS.PARTES P/APARELHOS RECEPT.RADIODIF.TELEVISAO,ETC.	99.201.893	2,67	7.868.736	59.524.464	2,77	4.685.907
5	TECIDO DE FILAM.POLIESTER TEXTUR>=85%,TINTOS,S/BORRACHA	68.723.921	1,85	22.081.866	35.054.740	1,63	10.389.884
6	OUTROS APARELHOS VIDEOFONICOS DE GRAVACAO/REPRODUCAO	51.707.513	1,39	4.016.846	5.587.607	0,26	366.531
7	OUTROS ACUMULADORES ELETRICOS	51.686.458	1,39	759.057	22.282.081	1,04	656.537
8	OUTS.APARS.RECEPT.RADIODIF.COMB.APARS.SOM,PILHA/ELETR.	49.065.112	1,32	9.487.291	20.132.444	0,94	3.923.976
9	TECIDO DE FILAM.DE POLIESTER NAO TEXTURIZADO>=85%	41.142.622	1,11	9.376.046	37.105.893	1,73	8.354.187
10	CIRCUITO IMPRESSO	40.679.285	1,1	1.914.551	20.855.069	0,97	1.243.942
11	MECANISMOS TOCA-DISCOS,MESMO C/CAMBIADOR,P/APARS.REPROD	38.650.934	1,04	1.058.163	28.009.055	1,3	796.301
12	LAMPADAS/TUBOS DESCARGA,FLUORESCENTE,DE CATODO QUENTE	36.428.087	0,98	7.614.441	19.512.722	0,91	4.381.677
13	CIRCUITO IMPRESSO MONTADO P/APARELHOS TRANSMISS.RECEPT.	31.483.449	0,85	43.419	16.624.201	0,77	22.767
14	OUTS.CIRCUITOS INTEGRADOS MONOLIT.MONTADOS	31.284.810	0,84	35.952	5.431.695	0,25	13.678
15	MICROCONTROLADORES MONTADOS P/MONTAG.SUPERF.	31.178.630	0,84	11.170	22.353.829	1,04	10.239
16	OUTS.PARTES E ACESS.P/APARELHOS DE GRAVACAO/REPRODUCAO	29.916.147	0,81	1.938.412	21.436.420	1	905.162
17	OUTROS ALTO-FALANTES	29.554.075	0,8	6.602.491	19.307.042	0,9	2.998.979
18	VAGOES ABERTOS/PAREDES FIXAS,ALTURA>60CM P/VIAS FERREAS	27.338.684	0,74	16.321.000	1.796.450	0,08	1.085.000
19	PLACAS-MAE MONTAD.P/MAQS.PROC.DADOS (CIRCUITO IMPRESSO)	26.274.359	0,71	224.621	10.812.463	0,5	128.054
20	TERMINAIS PORTATEIS DE TELEFONIA CELULAR	25.658.310	0,69	81.093	3.536.726	0,16	9.330
21	OUTROS AMPLIFICADORES DE RADIOFREQUENCIA	22.209.938	0,6	196.916	1.975.675	0,09	125.834
22	GABINETE C/FONTE DE ALIMENT.P/MAQS.AUTOMAT.PROC.DADOS	22.167.303	0,6	10.452.666	13.568.922	0,63	7.765.654
23	FILMES P/FOTO CORES,SENSIB.N/IMPR.L=35MM,C>30M,EM ROLOS	22.025.132	0,59	390.360	788.038	0,04	17.668
24	OUTS.MEMORIAS MONTADAS P/MONTAG.SUPERF.	20.972.659	0,57	4.995	8.821.711	0,41	1.835
25	OUTRAS CAMERAS DE VIDEO	20.942.007	0,56	300.628	6.308.868	0,29	94.957
26	TUBOS DE VISUALIZ.DADOS GRAF.EM CORES,TELA FOSFORICA,	18.788.869	0,51	3.913.115	8.797.681	0,41	1.905.772
27	OUTRAS PARTES E ACESS.P/MAQUINAS AUTOMAT.PROC.DADOS	17.300.309	0,47	2.589.130	8.976.088	0,42	1.616.053
28	CALCADOS P/ESPORTES,ETC.DE MAT.TEXT.SOLA BORRACHA/PLAST	17.145.572	0,46	1.167.533	19.421.868	0,9	1.004.715
29	HULHA ANTRACITA,NAO AGLOMERADA	17.050.069	0,46	504.175.500	24.414.400	1,14	883.444.000
30	OUTS.BRINQUEDOS,ETC.P/DIVERTIMENTO	15.551.101	0,42	5.754.567	9.855.667	0,46	4.304.392

[192] Fonte: Secex/ MDIC