

SERIE DE AGRONEGÓCIOS  
Cadernos para a exportação

---

COMO ESCOLHER E NEGOCIAR  
COM UM INTERMEDIÁRIO NO  
EXTERIOR

Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, IICA

Programa Interamericano para a promoção do Comércio, Negócios  
Agrícolas e Inocuidade dos Alimentos

© Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA). 2005

O Instituto promove o uso justo deste documento. Solicita-se que ele seja citado apropriadamente, quando necessário.

Este documento foi preparado pelo Programa Interamericano para a Promoção do Comércio, Negócios Agrícolas e Inocuidade dos Alimentos, com sede em Miami e impulsionado pela Direção de Desenvolvimento dos Agronegócios do IICA. Seu autor é Daniel Rodríguez Sáenz, especialista em Agronegócios do IICA.

Esta publicação também está disponível em formato eletrônico (PDF) no site institucional do IICA: [www.iica.int](http://www.iica.int).

Daniel Rodríguez Sáenz

Como escolher e negociar com um intermediário no Exterior / Daniel Rodríguez Sáenz – San José, C.R.: IICA.

Diretoria de Desenvolvimento dos Agronegócios, 2006.

29 p. : 14,8 x 21 cm. - (Série Agronegócios. Cadernos para a Exportação / IICA, ISSN 1817-7603 ; no. 07)

ISBN 978-92-9248-179-7

Exportações 2. Mercado I.IICA II.Título III.Série

AGRIS	DEWEY
E71	382.6

Miami, Fl , Estados Unidos  
2006

# ÍNICIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>I. PASSOS PARA ESCOLHER UM INTERMEDIÁRIO NO EXTERIOR E MANTER UMA BOA RELAÇÃO COMERCIAL COM ELE:</b> .....	<b>9</b>
Passo 1. Identificar o tipo de intermediário mais adequado para sua empresa ou produto	10
Passo 2. Localizar os possíveis intermediários	14
Passo 3. Fazer uma primeira seleção	15
Passo 4. Confirmar o interesse dos intermediários selecionados	16
Passo 5. Agendar uma reunião pessoal	17
Passo 6. Definir o candidato com o qual se irá trabalhar	19
Passo 7. Negociar com o candidato escolhido.	20
Passo 8. Assinar o contrato	25
Passo 9. Iniciar a relação comercial	26
<b>II. CONCLUSÃO</b> .....	<b>30</b>



# APRESENTAÇÃO

---

**O Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA)**, através da Área de Desenvolvimento dos Agronegócios, pretende auxiliar os países a identificar e aproveitar as oportunidades dos mercados, e também a fortalecer a institucionalidade pública e privada para o desenvolvimento e fomento dos agronegócios.

Em janeiro de 2004, através desta Área, o IICA colocou em ação o Programa Interamericano para a Promoção do Comércio, Negócios Agrícolas e Inocuidade dos Alimentos, com sede na cidade de Miami, Flórida.

Esta iniciativa surgiu com o objetivo de oferecer cooperação técnica para o fortalecimento da capacidade empresarial dos pequenos e médios agroempresários dos países membros do IICA e para a cooperação na identificação de oportunidades comerciais, proporcionando informações que facilitem a tomada de decisões comerciais.

As atividades empreendidas até o momento, tanto pela Direção de Competitividade dos Agronegócios quanto pelo Programa Interamericano, permitiram a identificação de um conjunto de necessidades específicas dos pequenos e médios agroempresários das Américas. Os temas identificados como prioritários estão sendo analisados e publicados agora sob a denominação geral *Série Agronegócios*. Sua finalidade é contribuir para o fortalecimento da competitividade entre estes agroempresários. A seção *Cadernos para a Exportação* apresenta uma série de documentos direcionados a oferecer instrumentos que facilitem a tomada de decisões para que os agroempresários ingressem com sucesso nos mercados internacionais.

Este caderno, denominado Como escolher e negociar com um intermediário no exterior, informa sobre os diferentes tipos de intermediários, como entrar em contato com eles, como selecioná-los e como colocar em ação o processo de negociação com sucesso. Acreditamos que este guia constituirá um instrumento de consulta permanente para os pequenos e médios empresários e esperamos que através do IICA possamos contribuir para o fortalecimento de sua competitividade e melhoria de suas condições de vida.

Atenciosamente,

**Miguel García Winder**

*Diretor de Desenvolvimento dos Agronegócios  
Programa Interamericano para a Promoção do Comércio,  
Negócios Agrícolas e Inocuidade dos Alimentos  
Escritório do IICA em Miami*

# INTRODUÇÃO

---

**Uma das primeiras decisões** que as pequenas e médias empresas (PMEs) agroalimentares devem tomar, quando desejam se aventurar no processo de exportação, é escolher como irão entrar para o mercado internacional.

Na prática, as PMEs têm três opções de internacionalização: a indireta, através de intermediários no mercado local; a direta, através de intermediários no exterior ou por seus próprios meios, e uma terceira opção, por meio de sistemas de cooperação, como parcerias ou consórcios para a exportação.

Embora a exportação indireta, através de intermediários no mercado local, seja a forma menos arriscada e mais barata de empreender um processo de exportação, esta opção apresenta o inconveniente de a empresa possuir pouco controle sobre o produto e sobre os canais de distribuição e talvez o fator mais negativo seja o fato de a empresa não adquirir experiência internacional, além de normalmente esta opção gerar o menor retorno para o produtor agroindustrial.

A exportação direta, através de um intermediário no exterior, possui a vantagem de a empresa ter maior controle sobre os produtos e canais de distribuição, além da experiência exportadora que se adquire sem ter que desembolsar recursos próprios. Entre as desvantagens, podemos mencionar maiores custos e maiores riscos, contudo, apesar de assumir um maior risco, este geralmente é compensando por uma maior utilidade.

Por sua vez, a exportação através de sistemas de cooperação permite uma maior oferta de exportação e uma redução de custos, graças às economias de escala. Entretanto, esta forma de internacionalização apresenta um grande desafio: romper o esquema individualista e de desconfiança que geralmente prevalece entre os pequenos e médios agroempresários.

Em geral, as PMEs do setor agroalimentar que incursionam pela primeira vez no mercado internacional possuem poucos recursos financeiros, pouco pessoal e desconhecem a maioria dos requisitos de exportação. Por isso, é comum iniciarem a internacionalização através de intermediários no exterior. Neste caderno, são descritos os diferentes tipos de intermediários, as vantagens

e desvantagens de cada um e o tipo de empresas para as quais seus serviços são verdadeiramente úteis. Também analisa-se o processo de identificação de intermediários e os elementos que precisam ser levados em conta no momento de sua seleção. Finalmente, incluem-se recomendações para as etapas de negociação e elaboração do contrato, assim como para iniciar e manter uma boa relação comercial.

# I. PASSOS PARA INICIAR UMA RELAÇÃO COMERCIAL COM UM INTERMEDIÁRIO NO EXTERIOR

---



**Tendo em vista que** a seleção do intermediário é de vital importância para o sucesso do processo de internacionalização, o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), através da experiência do Programa Interamericano para a Promoção do Comércio, Negócios Agrícolas e Inocuidade dos Alimentos, sugere nove passos para escolher um intermediário no exterior e para manter uma boa relação comercial com ele.

Ao seguir cada um destes passos, as PMEs do setor agroalimentar terão maior controle sobre a seleção do intermediário, o que pode significar maiores possibilidades de sucesso em suas exportações.

### Passos para iniciar uma relação comercial com um intermediário no exterior

- Identificar o tipo de intermediário mais adequado para sua empresa e produto.
- Localizar os possíveis intermediários no exterior.
- Fazer uma primeira seleção.
- Confirmar o interesse dos intermediários selecionados.
- Ter um primeiro encontro.
- Definir o candidato com o qual se pensa trabalhar.
- Negociar com o candidato escolhido.
- Assinar o contrato.
- Iniciar a relação comercial.

## PASSO 1. IDENTIFICAR O TIPO DE INTERMEDIÁRIO MAIS ADEQUADO PARA SUA EMPRESA E PRODUTO

**Uma das primeiras decisões** que uma empresa que opta por exportar deverá tomar é escolher como entrará no país de destino. Entre os fatores a considerar para esta escolha estão o nível de experiência da empresa e o mercado de destino.

Como mencionamos anteriormente, a modalidade de exportação direta através de intermediários no exterior constitui a opção mais interessante para as PMEs agroalimentares que não possuem muita experiência no processo de exportação, nem conhecem em detalhes o mercado no qual desejam entrar.

A exportação direta pode ser realizada de duas formas: trabalhando com agentes (conhecidos em inglês como *brokers*) ou trabalhando com distribuidores.

Os agentes ou *brokers* geralmente são pessoas físicas que promovem e realizam operações mercantis em nome da empresa exportadora, sem adquirir a propriedade dos produtos. Sua forma de remuneração é a comissão.

Trabalhar através de um agente oferece as seguintes vantagens: permite ter presença no mercado de interesse; permite medir o mercado sem os riscos implicados em iniciar uma operação por conta própria no país de destino; o exportador possui o controle sobre o preço e o mercado do produto, porque mantém sua propriedade e, finalmente, permite dar uma maior atenção e melhor retorno aos clientes, o que pode se traduzir em uma entrada mais rápida no mercado de destino.

Entre as principais desvantagens, precisamos destacar o fato de que os clientes normalmente pertencem ao agente e não à empresa, motivo pelo qual se corre o risco de que o *broker* mude de fornecedor. Da mesma forma, como os agentes em geral funcionam com uma estrutura mínima, o serviço de pós-venda pode ser muito limitado.

Trabalhar com agentes é uma opção favorável para empresas que estão dando início à atividade exportadora, que desconhecem o mercado no qual desejam entrar, que trabalham com produtos que não exigem muitos serviços de pós-venda e quando a variação nos preços exige um contato permanente com o cliente. Por essas razões, a figura do agente é a mais utilizada por aqueles que exportam produtos frescos.

#### **Quadro. Agentes que trabalham no mercado dos Estados Unidos**

Os agentes que trabalham no mercado dos Estados Unidos geralmente recebem entre 5% e 9% de comissão. É importante lembrar que quanto menores forem o volume de vendas e a rotação do produto, maior será a comissão. Além da comissão, os agentes recebem pelo manejo dos produtos, valor que é definido no processo de negociação.

Os distribuidores, por sua vez, são empresários independentes que colocam à disposição dos exportadores sua estrutura comercial para distribuir, durante um prazo determinado e em um território determinado, os produtos que lhes são fornecidos. Os distribuidores têm a particularidade de adquirirem a propriedade dos produtos, motivo pelo qual poderíamos afirmar que eles assumem os riscos no mercado de exportação. Entre os serviços que prestam, destaca-se sua capacidade para armazenar e distribuir produtos, os serviços de pós-venda e, em muitos casos, a possibilidade de oferecer financiamento aos compradores, já que se transformam em proprietários do produto.

Entre as vantagens para as PMEs agroalimentares de trabalhar com distribuidores, podemos mencionar o fato de simplificar a administração dos clientes, já que o exportador trabalharia com um único cliente no território determinado e o distribuidor se encarrega do inventário, do serviço de pós-venda e do trabalho operacional. Além disso, o distribuidor geralmente compartilha com a empresa os custos de promoção e pode ajudá-lo a construir uma clientela específica.

Em relação às desvantagens, é importante assinalar que quanto maior for o número de serviços prestados pelo distribuidor, maior será o aumento no custo do produto, o que posteriormente poderá levar a uma redução nas margens de lucro do exportador. Também convém destacar que, devido ao fato de o distribuidor ter a propriedade dos produtos, o exportador pode perder o controle sobre sua comercialização. Finalmente, caso o distribuidor trabalhe com uma ampla variedade de produtos, pode ser que o esforço dedicado ao produto do exportador específico não seja o necessário para que este alcance seu potencial máximo.

Trabalhar com distribuidores é uma opção favorável para empresas que estão dando início à atividade exportadora, que desconhecem o mercado para o qual desejam exportar, que trabalham com produtos que exigem serviço pós-venda e, por último, que não possuem muito interesse em estabelecer sua própria marca. Por esses motivos, a figura do distribuidor é a mais utilizada por aqueles que desejam exportar produtos processados.

### Quadro. Distribuidores que trabalham no mercado dos Estados Unidos

Os distribuidores que trabalham no mercado dos Estados Unidos geralmente recebem entre 25 e 30% de comissão. A chave de seu sucesso reside nos serviços pós-venda. A integração dos varejistas, principalmente dos supermercados, também tem sido responsável por produzir uma consolidação dos distribuidores, que não trabalham mais somente no nível de cidades específicas, mas também em nível regional e em alguns casos em nível nacional. No caso dos distribuidores de produtos étnicos (exóticos) ou “nostálgicos” (característicos de um país), é preciso destacar que a maioria deles está criando e consolidando suas próprias marcas.

Com o intuito de facilitar a decisão entre realizar a internacionalização através de um agente ou por meio de um distribuidor, a seguir apresentamos uma tabela que resume as principais características de cada um deles.

#### Comparação entre um agente e um distribuidor

Agente	Distribuidor
Não compra os produtos	Adquire os produtos
Pouca estrutura	Estrutura desenvolvida
Não assume os riscos	Assume os riscos
Comissão sobre vendas	Margem comercial
Maior controle do produto	Menor controle do produto
Pouco serviço de pós-venda	Serviços de pós-venda
Não decide sobre a negociação	Participa na negociação
Relações de curto prazo	Relações de longo prazo

## PASSO 2. LOCALIZAR OS POSSÍVEIS INTERMEDIÁRIOS

A **localização de intermediários** pode ser feita através de fontes de informação secundárias ou primárias. As fontes secundárias são aquelas que apresentam a informação já elaborada, ou seja, informação que foi gerada com antecedência e com uma finalidade que não necessariamente coincide com a da empresa. Essa informação apresenta-se sob a forma de dados publicados. As fontes primárias, por sua vez, oferecerem informação em primeira mão, portanto, é uma informação elaborada pela primeira vez e de forma específica, para responder às necessidades da empresa.

Entre as principais fontes secundárias para localizar um intermediário no exterior destacam-se as instituições encarregadas de promover as exportações, as redes de escritórios comerciais no exterior, as associações sindicais de produtores e exportadores, os manuais especializados do país de destino (manuais de importadores), as associações de importadores e a internet.

### **Exemplo de uma fonte de informação secundária para identificar intermediários que trabalham com produtos frescos no mercado dos Estados Unidos.<sup>1</sup>**

Uma das principais fontes de informação secundária para encontrar intermediários que trabalham na comercialização de produtos agrícolas frescos é a **Red Book Marketing**, [www.redbookmarketing.com](http://www.redbookmarketing.com). Ao inscrever-se para utilizar o serviço, os produtores poderão consultar uma lista de compradores nos Estados Unidos, ordenados por produto, cidade e histórico de pagamentos.

Outra fonte de informação que oferece serviços similares é o **Blue Book**, [www.bluebookprco.com](http://www.bluebookprco.com)

Se o que se deseja é ter informação em primeira mão para identificar possíveis sócios comerciais no exterior, recomenda-se entrar em contato com exportadores de produtores complementares, participar de feiras comerciais ou visitar o mercado de destino.

### **Exemplo de como localizar um intermediário visitando o mercado de destino**

Uma das formas mais eficazes e rápidas de localizar um intermediário no exterior é visitar o mercado de destino. Quando o empresário chegar ao mercado de interesse, sugerimos que faça o seguinte:

Identificar e, em seguida, visitar os principais pontos de venda, lojas e mercados exóticos, centros de distribuição e mercados atacadistas.

Reconhecer produtos concorrentes ou substitutos.  
Verificar os rótulos dos produtos para identificar os distribuidores.

Elaborar uma lista que inclua os principais distribuidores, bem como a forma de entrar em contato com eles. Caso o rótulo indique apenas o nome do distribuidor, recomendamos procurar nas páginas amarelas ou na internet a forma de entrar em contato com ele.

Entrar em contato com os distribuidores para determinar seu interesse no produto da empresa.

## **PASSO 3. FAZER UMA PRIMEIRA SELEÇÃO**

**Após identificar os possíveis intermediários** e anotar seus respectivos endereços e telefones, recomendamos fazer uma primeira aproximação, para identificar se há interesse do distribuidor pelo produto e disposição para um encontro pessoal.



Existem pelo menos duas formas de estabelecer um primeiro contato com os intermediários, as quais dependem do lugar onde se encontra o representante da empresa, se no país de origem ou no país de destino (realizando, por exemplo, a pesquisa primária).

No primeiro caso, recomenda-se escrever uma carta na qual se mencione o interesse em encontrar um intermediário, acompanhada de uma pequena descrição da empresa, dos produtos que esta oferece e do território no qual lhe interessa comercializar seus produtos.

Se o representante da empresa estiver no mercado de destino, o mais simples será fazer uma ligação telefônica, dar informações sobre a empresa e os produtos e manifestar o interesse em trabalhar com um intermediário nesse território. Sugerimos que, antes de realizar a ligação, faça-se um esforço para saber o nome do comprador, já que em empresas grandes, que recebem muitas ofertas, pode ser difícil chegar até ele através da telefonista.

Não se deve esquecer que o objetivo deste primeiro contato é conhecer o interesse do possível intermediário nos produtos e não efetivar a negociação, por isso dar muita informação pode ser negativo para as aparições comerciais do exportador.

Depois de enviar as cartas ou fazer as ligações, a empresa terá uma lista dos intermediários interessados em seu produto.

## PASSO 4. CONFIRMAR O INTERESSE DOS INTERMEDIÁRIOS SELECIONADOS

---

**Ao perceber certo interesse das outras partes**, recomendamos um segundo contato, seja por escrito ou por telefone, para aprofundar detalhes e confirmar o interesse desses possíveis intermediários em comercializar o produto do exportador e, ao mesmo tempo, explorar a possibilidade de conseguir uma entrevista.



Nesse segundo contato, recomendamos que sejam dadas informações detalhadas sobre a empresa e os produtos, fazendo-se um esforço para se informar da melhor forma possível sobre os intermediários, a fim de evitar entrevistas posteriores com candidatos que não satisfaçam as necessidades da empresa.

Ao finalizar esta etapa, a empresa contará com um grupo reduzido de candidatos, que serão a base para a seleção do futuro intermediário.

## PASSO 5. AGENDAR UMA REUNIÃO PESSOAL

---

**Uma vez realizada** a primeira seleção e a redução do número de candidatos, o próximo passo é fazer uma entrevista com cada um deles. É importante lembrar que a “química” entre as partes é um elemento essencial para o bom desenvolvimento de um relacionamento comercial.

Na maioria dos casos, a reunião é realizada no país de destino, motivo pelo qual o empresário deve informar-se sobre a cultura que irá encontrar, bem como estar apto a se comunicar no idioma do país de destino ou em um idioma que seja compreendido por ambas as partes. Caso não tenha essa habilidade, é imprescindível que esteja acompanhado de um intérprete.

Na entrevista, o primeiro passo será a apresentação formal da empresa, dos produtos com os quais ela trabalha e dos objetivos que deseja atingir. Em seguida, virá uma apresentação por parte do candidato, para conhecer seu histórico e as razões pelas quais se considera o candidato ideal para realizar o trabalho.

O exportador deve aproveitar a entrevista para informar-se da melhor forma possível sobre o candidato, sem esquecer que este não é o momento de negociar detalhes, mas apenas de definir parâmetros gerais.

A seguir, apresentamos uma série de parâmetros ou critérios que devem ser levados em conta, pelo exportador, para a seleção final do candidato:

#### **Serviços que oferece**

- ❖ Desembaraço alfandegário
- ❖ Armazenamento/controle de inventários
- ❖ Distribuição
- ❖ Serviços de pós-venda
- ❖ Recebimentos
- ❖ Outros

#### **Território no qual realiza sua atividade**

- ❖ Que território cobre?
- ❖ Esse território responde às metas de sua empresa?
- ❖ De que maneira ele cobre esse território?

#### **Produtos com os quais trabalha**

- ❖ Em que tipo de produtos é especialista?
- ❖ Essa especialização tem relação com o seu produto?
- ❖ Quantos produtos representa?
- ❖ Esses produtos concorrem com o seu?

#### **Empresas com as quais trabalha**

- ❖ Quantas empresas representa?
- ❖ Quais são seus principais clientes?
- ❖ Sua empresa seria um dos fornecedores mais importantes?
- ❖ Como sua empresa se compara às outras com as quais o distribuidor trabalha?

#### **Promoção de vendas**

- ❖ Qual é o tamanho da equipe encarregada de promover as vendas?
- ❖ Quantas pessoas encontram-se destacadas em seu território alvo?
- ❖ O número de pessoas é adequado para alcançar seus objetivos?

### Promoção de produtos

- ❖ Ele tem capacidade de fornecer informação aos mercados?
- ❖ Quais meios de promoção utiliza para promover seus produtos?
- ❖ Como os custos de promoção são distribuídos?

### Infraestrutura

- ❖ Escritório de vendas
- ❖ Armazéns
- ❖ Rede de frio
- ❖ Meios de transporte

Recomenda-se que a entrevista não seja exageradamente longa, mas sim precisa, do ponto de vista técnico. Além disso, o empresário deverá estar preparado para fazer anotações, já que a informação que receber será a base para a seleção final do intermediário.

Ao finalizar essa etapa, a empresa deverá determinar quais são os dois ou três candidatos finalistas.

## PASSO 6. DEFINIR O CANDIDATO COM O QUAL SE IRÁ TRABALHAR

---

**Quando a seleção ficar restrita a um número mínimo de candidatos,** é importante fazer um esforço para comprovar o histórico da empresa, pois a informação precisa ser abordada com espírito crítico, mesmo que durante a entrevista tenha sido possível obter um panorama geral.

O mesmo se aplica às referências profissionais. Para confirmar a informação obtida, é recomendável entrar em contato com alguns dos clientes do intermediário ou procurar identificar alguma pessoa (ou pessoas) que tenham trabalhado com ele, embora esta última opção possa apresentar complicações.

Finalmente, deve-se verificar as referências financeiras, principalmente se os acordos de venda representam cifras importantes, que poderiam colocar em risco a integridade da empresa exportadora.

Com base na informação compilada – e confirmada – o exportador fará a seleção do intermediário com o qual muito provavelmente irá trabalhar, iniciando com ele a etapa da negociação.

## PASSO 7. NEGOCIAR COM O CANDIDATO ESCOLHIDO

---

**Após definir o intermediário** que melhor parece corresponder aos interesses da empresa, é hora de iniciar a negociação. Para o exportador, a negociação está composta, em sua forma mais simples, de duas etapas: uma etapa de preparação e outra de desenvolvimento.

### PREPARAÇÃO PARA A NEGOCIAÇÃO

Esta etapa compreende a reunião de todos os dados que devem ser listados pela empresa exportadora, antes de sentar-se à mesa de negociação. Nenhuma empresa exportadora deve iniciar um processo de negociação sem antes ter respondido às seguintes perguntas:

- ❖ Quais são seus objetivos comerciais no mercado de destino?
- ❖ Que características diferem seus produtos dos demais?
- ❖ Quais são as especificações da embalagem e das caixas?
- ❖ Os produtos cumprem com todos os requisitos de exportação?
- ❖ Qual método de pagamento está disposto a aceitar?
- ❖ Qual é sua oferta de exportação?
- ❖ Qual é o prazo mínimo de entrega?
- ❖ É necessário um pedido de compra mínimo?
- ❖ Qual é o preço de exportação (EXW) na origem?
- ❖ Qual é o preço FOB?
- ❖ Qual é o preço CIF?

- ❖ O preço varia de acordo com o volume?
- ❖ Como ajudará a promover os produtos?

Após responder a essas perguntas, a empresa exportadora deverá definir a margem de negociação.

A margem de negociação está formada por três posições: a posição de partida, a posição de ruptura e a posição esperada. A primeira representa a posição mais favorável, na qual se cumprem todas as expectativas do exportador. A segunda representa as posições mínimas, quando já não é possível realizar mais concessões e a negociação é rompida. No caso dos exportadores, esta posição geralmente se relaciona ao preço mínimo de venda, ao pedido mínimo de exportação, ao prazo para cancelar o envio e a forma de pagamento utilizada. Por último, a posição esperada é a posição objetiva e realista, que se traduz no que o negociador pensa obter.

Uma vez definidas as margens de negociação, devem ser fixados os objetivos da negociação. Eles servirão para estabelecer critérios que, mais adiante, permitirão avaliar o sucesso alcançado.

O Instituto de Comércio Exterior da Espanha, ICEX, em sua publicação *Aspectos chave para a negociação internacional*, sugere classificar os objetivos da negociação de acordo com o que denominam “Modelo GPT (Gostar, Pretender, Ter)”:

**Objetivos G:** são os objetivos mais favoráveis e coincidem com a posição de partida. Se fosse necessário eliminá-los, a empresa exportadora não se sentiria prejudicada. Trata-se, resumindo, da posição otimista.

**Objetivos P:** elimina-se da lista anterior os objetivos menos importantes, deixando apenas aqueles que, em condições normais, pretende-se conseguir. Estes objetivos constituem o centro da negociação.

**Objetivos T:** são aqueles que a empresa precisa conseguir obrigatoriamente. Devem coincidir com a posição de ruptura que, como já mencionamos, está

relacionada com o preço mínimo pelo qual se está disposto a vender, o tempo máximo para receber o pagamento, o pedido mínimo de compra e a forma de pagamento.

Finalmente, na etapa de preparação, recomenda-se elaborar uma lista de temas que serão tratados com o candidato, como uma forma de certificar-se de que todos os aspectos de interesse do exportador serão abordados, formando a base da negociação. Entre os elementos que geralmente compõem uma agenda de negociação, destacam-se os seguintes:

- ❖ Objetivos comerciais
- ❖ Variedade de produtos
- ❖ Área geográfica
- ❖ Exclusividade
- ❖ Fornecimento a outros clientes
- ❖ Condições de entrega e pagamento
- ❖ Preços e descontos
- ❖ Marcas e direitos de propriedade industrial
- ❖ Intercâmbio de informação
- ❖ Acordos de não concorrência
- ❖ Duração e causas de rompimento do contrato

### **Desenvolvimento da negociação**

É muito importante que o exportador se esforce para criar um ambiente favorável para a negociação. Portanto, deverá estar preparado para apresentar informações atrativas sobre a empresa e seus produtos, mas também sobre si mesmo. É preciso lembrar que a primeira impressão nunca se esquece, principalmente se for negativa.

A seguir, apresentamos uma série de recomendações para criar um ambiente favorável durante a negociação:

- ❖ Ser pontual
- ❖ Cuidar do aspecto pessoal

- ❖ Respeitar as normas de cumprimentos e apresentações do país no qual se está negociando
- ❖ Levar cartões de apresentação e material de promoção dos produtos e da empresa
- ❖ Falar o idioma do país no qual se irá negociar. Caso não fale o idioma, diga pelo menos algumas palavras para “quebrar o gelo”
- ❖ Certificar-se dos nomes e cargos dos interlocutores
- ❖ Manter uma atitude profissional
- ❖ Controlar o tom de voz
- ❖ Aprender a ouvir, não simplesmente falar
- ❖ Aceitar as críticas contra seu produto, não criar polêmicas
- ❖ Demonstrar empatia
- ❖ Ser otimista; evitar expressões negativas

No início do encontro, é importante separar um tempo para falar de assuntos triviais, como viagens, o tempo, o trânsito, com o objetivo de “quebrar o gelo”. É recomendável esperar que o anfitrião comece a falar de negócios. Nesse momento, surgirão as primeiras perguntas para o exportador: Quem deve fazer a proposta primeiro? Deve ser alta ou baixa? Deve-se adotar uma atitude firme ou flexível?

Em geral, os exportadores fazem a primeira proposta e devem fazê-la com o cuidado de que esta pareça justa e razoável; contudo, se o argumento de compra baseia-se no preço, normalmente o comprador realiza a primeira oferta.

Os exportadores que trabalham com produtos diferenciados podem fazer suas propostas mais altas, esperando obter uma maior retribuição pelo valor agregado de seus produtos. Os exportadores de produtos de pouco valor agregado, nos quais o preço exerce o papel preponderante, podem lançar propostas mais baixas. O exportador não deve esquecer que a posição de saída sempre precisa considerar dois aspectos: a concorrência e o desejo de fechar a negociação.

Os exportadores também devem estar preparados para receber a proposta do comprador. Nesse momento, recomenda-se respeitar algumas regras básicas de cortesia: não interromper a fala da outra parte nem mostrar uma atitude

de rejeição, mesmo que a proposta não seja de seu agrado. Acima de tudo, é necessário manter uma atitude de respeito e consideração.

Em relação à negociação propriamente dita, é importante lembrar que tudo o que for concedido deve ser condicional, não deve haver nada gratuito; quanto menos concessões, melhor. Deve-se evitar ser o primeiro a fazer uma concessão. Se for necessário fazer concessões, faça concessões pequenas, preferivelmente no final da negociação, sempre deixando uma margem de negociação de acordo com as práticas comerciais do país. Nunca aceite a primeira proposta e procure manter as expectativas da outra parte baixas.

Após negociar as concessões, aproxima-se o momento que pode ser o mais importante da negociação: o fechamento. A primeira dúvida do exportador é definir quando é o melhor momento para fechar. Recomenda-se fechar a negociação quando as seguintes condições tiverem se cumprido: as necessidades de ambas as partes foram satisfeitas e ambos consideram que a outra parte irá cumprir as propostas, o que gera um clima de confiança; e quando se esgotou a margem de negociação.

Algumas pessoas afirmam que saber quando é o melhor momento de fechar a negociação é mais difícil do que o próprio fechamento em si. Contudo, quando as condições mencionadas tiverem sido cumpridas, é o momento de fechar o negócio. A seguir, algumas das técnicas de encerramento mais utilizadas:

**Última concessão:** consiste em encerrar a fase de discussão com uma concessão, preferivelmente pequena.

**Resumo:** consiste em fazer um balanço no qual ressaltam-se os acordos feitos, as concessões que ambas as partes acordaram e os benefícios que ambas receberão.

**Alternativa:** oferece-se à outra parte a possibilidade de escolher entre duas opções.

**Inversão de papéis:** adota-se a posição da outra parte, perguntando-se quais são as vantagens da proposta; se a resposta for positiva, este será o momento de fechar a negociação.

**Fatos consumados:** dá-se como fato que se chegou a um acordo e são feitas propostas sobre sua execução.

**Ultimato:** é a forma mais extrema de encerramento e consiste em comunicar que não há possibilidade de fazer mais nenhuma concessão e que a última proposta é a definitiva.

Após chegar a um acordo, recomenda-se colocar o que foi negociado por escrito e apresentar um resumo de cada um dos pontos. Este resumo será a base para elaboração do futuro contrato.

## PASSO 8. ASSINAR O CONTRATO

**Com a intenção de deixar claros os direitos e obrigações de ambas as partes,** bem como a maneira pela qual serão resolvidos os possíveis conflitos, recomenda-se que, ao finalizar a negociação e antes de colocar o acordo em prática, sempre se faça um contrato por escrito. A seguir, mencionamos as cláusulas mais usuais em um contrato:

- ❖ Nomeação das partes
- ❖ Terminologia
- ❖ Compromissos que o intermediário no exterior pode assumir em nome da empresa
- ❖ Declaração de boa fé e lealdade negociadora
- ❖ Duração do contrato (prazo)
- ❖ Enumeração dos produtos

- ❖ Delimitação do território
- ❖ Obrigações das partes (quotas de vendas)
- ❖ Rendimentos e pagamento das comissões
- ❖ Condições de pagamento
- ❖ Alterações contratuais
- ❖ Terminação do contrato (direitos e obrigações)
- ❖ Penalidades e indenização
- ❖ Regulamentação de uso de marcas e patentes
- ❖ Submissão à arbitragem
- ❖ Confidencialidade
- ❖ Força maior
- ❖ Lei aplicável e tribunal competente (jurisdição)

Caso esteja interessado em obter mais informações sobre o tema “contratação no mercado internacional”, aconselhamos estudar o caderno N° 8 da Série Agronegócios, intitulado *Contratação no comércio internacional*, que está disponível no site [www.infoagro.net/agronegocios](http://www.infoagro.net/agronegocios), na seção Série Agronegócios.

## PASSO 9. INICIAR A RELAÇÃO COMERCIAL

---

**O processo de escolher um intermediário** e negociar com ele exige tempo e esforço, mas é apenas o primeiro passo no caminho das exportações. Somente após cumprir essa etapa é que a ação começa verdadeiramente.

Se a relação entre ambas as partes, empresário e intermediário, é de ganhar-ganhar e de longo prazo, então o esforço realizado pelas agroempresas até este momento tem muito sentido. A seguir, oferecemos uma série de recomendações que os exportadores devem considerar ao iniciar a relação comercial, caso desejem fomentar o desenvolvimento de relações de longo prazo:

- ❖ Entregar o produto no prazo
- ❖ Cumprir com a qualidade estabelecida
- ❖ Notificar a tempo quando ocorrer algum problema
- ❖ Estar disponível 24 por dia e 7 dias por semana
- ❖ Velar pelo cumprimento dos acordos e
- ❖ Reconhecer que o “retorno pós-venda” é a base de futuros pedidos.

## II. CONCLUSÃO

---



**Embora não seja complexo**, o processo de eleição de um intermediário implica um investimento de tempo e esforço. O primeiro passo é analisar a figura que melhor se ajusta aos objetivos, necessidades e características da empresa exportadora.

No momento de procurar um intermediário no exterior, pode-se recorrer tanto a fontes secundárias quanto a fontes primárias. É provável que as fontes secundárias estejam disponíveis em alguma instituição ou instituições próximas, por isso recomenda-se iniciar através delas o processo, já que assim pode-se economizar boa parte da caminhada. Se esta busca não render frutos, ou caso deseje mais informações de primeira mão, convém participar em feiras ou missões comerciais, inclusive aventurando-se a visitar o mercado de destino e realizar a pesquisa por conta própria.

Uma vez identificados os possíveis candidatos, não se deve economizar esforços para determinar qual deles está realmente interessado nos produtos da empresa.

Dessa forma reduz-se o número de candidatos e será possível agendar uma reunião com os escolhidos. Um encontro cara a cara é fundamental, pois a “química” entre as partes é um dos fatores que pode proporcionar o sucesso de uma iniciativa de exportação ou pode terminar com ela. É essencial sentir-se confiante para fazer perguntas, aplicando os critérios de seleção e não guardar nenhuma dúvida. Quando tiver os candidatos “finalistas”, recomendamos a comprovação do histórico da empresa que representam e a verificação das referências pessoais e financeiras.

Antes de sentar-se à mesa de negociações, é preciso estar bem preparado, com uma definição clara das posições e dos objetivos da negociação, assim como dos pontos que serão tratados. No momento da reunião não se deve esquecer que a imagem pessoal é tão importante quanto a da empresa e a dos produtos. É importante garantir um ambiente de empatia. Da mesma forma, é preciso ter claro se será o exportador que realizará a primeira oferta e se fará uma oferta alta ou baixa. No transcorrer da negociação, deve-se estar atento e identificar o momento de fechamento, assim como a tática que será utilizada.

Por mais simples que seja a negociação, é preciso lembrar a importância de assinar um contrato: ele é a ferramenta que permitirá a formalização dos compromissos e responsabilidades, assim como os meios para solucionar os conflitos.

Não se pode esquecer que o processo de exportação inicia com o fechamento da negociação. É necessário fazer todo o possível para cumprir com os compromissos, estar sempre disponível para os clientes e garantir que o sócio comercial também cumpra com os compromissos. Estes elementos são a base para uma relação sólida e de longo prazo.