Caso 14

**Power Negotiation**

|  |
| --- |
|  |

There are many occasions when a smaller company will want to form a partnership with a larger organization to further their business objectives. There are two hurdles that the smaller company might have to overcome to succeed in the negotiation process. The first problem is to get the larger organization’s attention as they may express little or no interest in the partnership. The second problem revolves around the prickly issue of negotiating from a much weaker power base. There exists the danger that the smaller party’s business goals aren’t overwhelmed by the more powerful negotiating partner during the negotiation process.

Although the following case study entails a similar problem faced by two countries, the lessons learned can be applied to any similar business negotiation model. On October 3, 1987, The Free Trade Agreement (FTA) was signed by representatives of Canada and the United States after two strenuous years of intense negotiations.

Canada could be described as a medium sized economy. Its population is 1/10th the size of the U.S. which is considered an economic superpower in comparison. Canada is economically dependent on the United States. The reason is mainly due to its small domestic market, scattered over a vast geographical locale. More than 75% of its exports go to the U.S. making the U.S. Canada’s prime trading partner. By contrast, the U.S. was exporting less than 20% of its products to Canada.

In the 1970’s, Canada’s economic health rose and fell like the proverbial yo-yo. It was too resource based and needed to add some meat to its manufacturing industry to stabilize the economy. A Royal Commission concluded that Canada’s only means to achieve this stability was to engage in an open free trade partnership with the United States.

The problem was that the United States wasn’t especially interested in such a free trade partnership agreement. The U.S. was in addition also becoming increasingly protectionist during this same time period. The result was that Canada was facing a whole host of penalties and countervailing actions against Canadian goods. Canada clearly needed a plan.

The first step that Canada took was in the form of preparation by developing a succinct plan. A chief negotiator, Simon Reisman, was appointed by the Canadian Prime Minister himself. He established an ad hoc organization called the trade negotiations office (TNO) which reported directly to the Canadian Government Cabinet and had access to highest levels of bureaucracy. It established in no uncertain terms their negotiation goals and objectives which included a strong dispute resolution mechanism that the Canadians felt were vitally important to their success.

In contrast, the United States did not consider the FTA to be especially important and let Canada do all the initial work. The only reason why the U.S. Congress even considered the FTA proposal was that they liked the idea of a bilateral approach to trade and were tired of the previous mechanism that failed to settle a host of trade dispute irritants between the two countries known as GATT. It would also allow freer access to other segments of the Canadian economy. President Ronald Reagan decided to fast track the negotiations and appointed Peter Murphy to represent their interests. The U.S. was also concerned about the growing hegemony of the European economy.

Strong differences in interests and approach dogged the negotiations. The Canadians used every advantage available including the use of Summit meetings between the leaders of both countries to emphasize their concerns at every opportunity. Yet, the political powers in the U.S. dragged their feet to such an extent that the Canadian negotiators walked away from the talks to express their displeasure. This put some heat on the U.S. administrators to the extent that U.S. Treasury Secretary Baker took over the negotiations.

As a consequence, the talks between the two countries were successfully concluded. Several concessions were made by both countries. The U.S. opened up a larger investment segment in the Canadian economy and removed some of the more time consuming trade irritants. The Canadians achieved their main goals of getting freer access to the U.S. economy, while implementing a strong trade dispute resolution method.

The Free Trade Agreement between the two countries created the largest bilateral trade relationship in the world. Canada achieved its objectives because of its detailed planning and the intense focus of its negotiating team despite the asymmetry in power between the two nations.

**Caso 14 – Poder de negociação**

Há muitas ocasiões em que uma pequena empresa vai querer formar uma parceria com uma organização maior para promover seus objetivos de negócios. Há dois obstáculos que a pequena empresa pode ter que superar para ter sucesso no processo de negociação. O primeiro problema é obter a atenção da organização maior, pois podem expressar pouco ou nenhum interesse na parceria. O segundo problema gira em torno da questão espinhosa de negociar a partir de uma base de poder muito mais fraco. Existe o perigo de que os objetivos de negócio do partido menor não estejam sendo observados pelo parceiro de negociação mais poderoso durante o processo de negociação.

O seguinte estudo de caso envolve um problema similar enfrentado por dois países, as lições aprendidas podem ser aplicadas a qualquer modelo de negociação comercial similar. Em 03 de outubro de 1987, o Acordo de Livre Comércio (TLC) foi assinado pelos representantes do Canadá e dos Estados Unidos depois de dois anos árduos de intensas negociações.

O Canadá pode ser descrito como uma economia de tamanho médio. A sua população é 1/10 do tamanho dos EUA (que é considerado uma superpotência econômica comparativamente). O Canadá é economicamente dependente dos Estados Unidos. A razão é principalmente devido ao seu pequeno mercado interno, espalhado por uma vasta região geográfica. Mais de 75% das suas exportações vão para os EUA o que faz dele um parceiro comercial privilegiado. Em contraste, os EUA exportam menos de 20% dos seus produtos para o Canadá.

Na década de 1970, a saúde econômica do Canadá subia e descia como um yo-yo. Foi também um recurso necessário para adicionar um pouco de mais de mercado para sua indústria de transformação para estabilizar a economia. A Comissão Real concluiu que apenas seria importante ter meios do Canadá para alcançar essa estabilidade e o envolvimento em uma parceria de livre comércio livre com os Estados Unidos poderia ser a solução.

O problema era que os Estados Unidos não estavam especialmente interessados em tal acordo de parceria de livre comércio. Os EUA foi também cada vez mais protecionista durante este mesmo período de tempo. O resultado foi que o Canadá estava enfrentando uma série de sanções e de ações de compensação contra produtos canadenses. O Canadá precisava claramente de um plano.

O primeiro passo que o Canadá tomou foi sob a forma de preparação através do desenvolvimento de um plano sucinto. Um negociador-chefe, Simon Reisman, foi nomeado pelo Canadian Primeiro ministro. Ele estabeleceu uma organização ad hoc e ligou para o escritório de negociações comerciais (TO), que relatou diretamente ao Gabinete do Governo do Canadá e também tinha acesso a níveis mais altos de burocracia. Foram estabelecidos em termos inequívocos suas metas e objetivos que incluíam um mecanismo forte de resolução de litígios que os canadenses sentiam ser de importância vital para o seu sucesso de negociação.

Em contraste, os Estados Unidos não considerou a FTA ser especialmente importante e deixou o Canadá fazer todo o trabalho inicial. A única razão pela qual o Congresso EUA considerou a proposta do FTA foi que eles gostaram da ideia de uma abordagem bilateral ao comércio e estavam cansados do mecanismo anterior, que não conseguiu resolver uma série de problemas irritantes de conflito comercial entre os dois países conhecidos dentro do GATT. Seria também permitir o acesso mais livre a outros segmentos da economia canadense. O Presidente Ronald Reagan decidiu acelerar as negociações e nomeou Peter Murphy para representar seus interesses. Os EUA também estavam preocupados com a crescente hegemonia da economia europeia.

As fortes diferenças em interesses e as abordagens perseguiram as negociações. Os canadenses usaram todas as vantagens disponíveis, incluindo o uso de reuniões de cúpula entre os líderes dos dois países para enfatizar as suas preocupações em todas as oportunidades. No entanto, o poder político dos EUA arrastou aos pés, de tal forma que os negociadores canadenses que eles se afastaram das negociações para expressar seu descontentamento. Isso colocou um pouco de calor sobre os administradores norte-americanos na medida em que nos EUA o secretário do Tesouro Baker teve que assumir as negociações.

Como consequência, as conversações entre os dois países foram concluídas com êxito. Diversas concessões foram feitas por ambos os países. Os EUA abriu um segmento para um maior investimento da economia canadense e removeram alguns dos mais demorados atritos comerciais. Os canadenses alcançaram os seus principais objetivos de conseguir um acesso mais livre para a economia dos EUA, e a implementação de um método de resolução de disputa comercial forte.

O Acordo de Livre Comércio entre os dois países criou a maior relação comercial bilateral no mundo. O Canadá atingiu os seus objetivos devido ao seu planejamento detalhado com foco intenso de uma equipe de negociação, apesar da assimetria de poder entre as duas nações.