



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS

VITÓRIA RIBEIRO DA SILVA LIMA

NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS:
UM ESTUDO DO ESTILO BRASILEIRO DE NEGOCIAR COM ESTRANGEIROS

JOÃO PESSOA - PB

2017

VITÓRIA RIBEIRO DA SILVA LIMA

**NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS:
UM ESTUDO DO ESTILO BRASILEIRO DE NEGOCIAR COM ESTRANGEIROS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, pela Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes.

Orientador: Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur

JOÃO PESSOA - PB

2017

Catálogo da Publicação na Fonte.
Universidade Federal da Paraíba.
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA).

Lima, Vitória Ribeiro da Silva.

Negociações internacionais: um estudo do estilo brasileiro de negociar com estrangeiros. / Vitória Ribeiro da Silva Lima. - João Pessoa, 2017.

63 f.

Monografia (Graduação em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais) – Universidade Federal da Paraíba - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes.

Orientador: Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur.

1. Negociação internacional. 2. Cultura brasileira - Brasil. 3. Negociador brasileiro. 4. Estilo brasileiro. I. Título.

BSE-CCHLA

CDU 339

Universidade Federal da Paraíba
Pró-Reitoria de Graduação
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
Departamento de Mediações Interculturais
Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

**NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS:
UM ESTUDO DO ESTILO BRASILEIRO DE NEGOCIAR COM ESTRANGEIROS**

Elaborado por
Vitória Ribeiro da Silva Lima

**Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Línguas Estrangeiras
Aplicadas às Negociações Internacionais**

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur – Orientador – UFPB

Profa. Dra. Alyanne de Freitas Chacon – Banca Examinadora – UFPB

Profa. Ms. Silvia Renata Ribeiro – Banca Examinadora – UFPB

João Pessoa, _____ de _____ de _____

Dedico este trabalho a todos que estiveram envolvidos direta ou indiretamente neste processo, me incentivando e fazendo com que essa conquista fosse possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por estar comigo em todos os momentos e me dar forças para nunca desistir.

Ao meu pai, Martinho, por cuidar de mim mesmo no céu.

À minha mãe, Edileusa, por investir no meu futuro e acreditar em mim.

Ao Rômulo, meu companheiro, pela paciência e pelo amor incondicional.

À minha tia, Eliane, por ter sido fundamental em minha criação.

As minhas irmãs do coração, Paula e Patrícia, pela colaboração e amizade.

Aos amigos e aos professores que estiveram presentes em minha caminhada acadêmica.

À Universidade Federal da Paraíba, pela oportunidade de aprendizado e construção do conhecimento.

E, por fim, agradeço ao professor orientador, Ms. Roberto Vilmar Satur, pelas contribuições e orientações prestadas.

“A mente que se abre a uma nova ideia, jamais
voltará ao seu tamanho original. ”

(ALBERT EINSTEIN)

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição	UFPB – Universidade Federal da Paraíba
	Endereço: Cidade Universitária – João Pessoa – PB – Brasil – CEP: 58051-900 Centro de Ciências Humanas Letras e Artes, Campus I, Conjunto Humanístico – Bloco IV, Cidade Universitária – João Pessoa – PB – Brasil CEP: 58059-900
Dirigentes	Reitoria: Reitora: Profa. Dra. Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz Vice-Reitor: Prof. Dr. Eduardo Ramalho Rabenhorst Pró-Reitora de Graduação: Profa. Dra. Ariane Norma de Menezes Sá Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA): Diretora: Profa. Dra. Mônica Nóbrega Vice-Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho Departamento de Mediações Interculturais (DMI): Chefe: Profa. Dra. Alyanne de Freitas Chacon Vice-Chefe: Profa. Ms. Cláudia Caminha Lopes Rodrigues Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas Às Negociações Internacionais (LEA-NI): Coordenador: Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur Vice-coordenador: Prof. Ms. Marcelo Vanderley Miranda Sá Rangel
Trabalho de Conclusão de Curso	Título: Negociações Internacionais: um estudo do estilo brasileiro de negociar com estrangeiros Vínculo: Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso Professor Responsável: Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur
Execução	Orientador: Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur Aluna: Vitória Ribeiro da Silva Lima

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi estudar o estilo brasileiro de negociar com estrangeiros no âmbito internacional. A pesquisa adotou metodologia qualitativa, bibliográfica e descritiva. Considerando que a negociação está presente no cotidiano da sociedade em forma de uma interação comunicativa, foi possível observar que para obter sucesso pessoal e profissional nesse processo, as pessoas devem ser competentes e habilidosas ao negociar. O estudo oferece contribuições para orientar futuros negociadores que irão atuar em um mundo globalizado, principalmente aqueles que desejam obter acordos favoráveis com negociadores brasileiros. A partir da análise da cultura brasileira, foi possível observar que o estilo brasileiro de negociar, singular e cordial, é refletido na miscigenação ocorrida no período colonial, principalmente das matrizes indígenas, portuguesas e africanas, evidenciadas nas obras de Ribeiro (2008) e Holanda (1995). O jeitinho brasileiro, a gentileza e a orientação aos relacionamentos são traços que favorecem nas competências interculturais do negociador brasileiro nos processos de negociações internacionais, como destacam Costa (2006) e Barros e França (2011). Nas pesquisas de Tanure (2010) e Hofstede (2010), o Brasil é identificado como um país cuja cultura possui alta distância do poder e aversão à incerteza, bem como uma sociedade coletivista com membros flexíveis e criativos.

Palavras-chave: Negociação internacional. Cultura brasileira. Brasil. Negociador brasileiro. Estilo brasileiro.

ABSTRACT

This research aimed to study the Brazilian style of negotiating with foreigners in the international field. Qualitative, bibliographic and descriptive methods were applied. Considering that negotiation is present in the daily life of society as a communicative interaction, it was observed that to achieve personal and professional success in this process, people must be competent in negotiating skills. The study offers contributions to guide future negotiators who will act in a globalized world, especially those who wish to obtain favorable agreements with Brazilian negotiators. By analysing Brazilian culture, it was observed that Brazilian negotiation style, singular and cordial, is reflected in the miscegenation that took place in the colonial period, mainly from the indigenous, portuguese and african matrices, evidenced in Ribeiro (2008) and Holanda (1995) works. The Brazilian way, the kindness and the relationship orientation are personal traits that favor intercultural competences of the Brazilian negotiator in international negotiation processes, as Costa (2006) and Barros and França (2011) point out. In the Tanure (2010) and Hofstede (2010) researches, Brazil is identified as a country whose culture has high power distance and uncertainty avoidance, as well as a collectivist society with flexible and creative members.

Keywords: International negotiations. Brazilian culture. Brazil. Brazilian negotiator. Brazilian style.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	NEGOCIAÇÃO: conceitos e definições	14
3	MODELOS E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO	19
4	GLOBALIZAÇÃO E NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL	21
5	PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL.....	23
6	ESTRATÉGIA COMUNICATIVA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS.....	28
7	COMPETÊNCIAS DE UM BOM NEGOCIADOR	30
8	FATOR CULTURAL NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS	32
8.1	Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura	36
8.2	Cultura brasileira.....	38
9	ESTILOS DE NEGOCIADORES	44
9.1	Estilos de negociadores segundo Sparks.....	45
9.2	Estilos de negociadores segundo Gottschalk	45
9.3	Estilos Lifo de negociadores.....	46
9.4	Estilos de negociadores segundo Hirata	46
10	ESTILO BRASILEIRO DE NEGOCIAR INTERNACIONALMENTE.....	51
11	APONTAMENTOS PARA NEGOCIAÇÃO COM BRASILEIROS.....	55
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

É possível alegar que a negociação para alguns indivíduos é dom e arte advindos do nascimento, no entanto, sabe-se que, diariamente, em situações pessoais ou profissionais, todas as pessoas enfrentam circunstâncias nas quais é necessário negociar. Logo, independentemente de ser uma habilidade inata a algumas pessoas, sempre há uma necessidade de aperfeiçoamento das competências negociais mediante uma preparação adequada e estrategicamente planejada.

Na esfera privada ou pública, no setor de comércio ou na área trabalhista, na diplomacia ou na política, até mesmo na resolução de desentendimentos pessoais e familiares, questões são negociáveis. Diante da pluralidade de âmbitos em que a negociação pode acontecer, é possível contemplar uma gama diversificada de conceitos e visões sobre a temática abordada.

Além de contextos complexos e aspectos que influenciam o processo, a negociação, em sua mais simples definição, parte da premissa que, por meio de um relacionamento interpessoal, indivíduos com interesses divergentes entram em contato objetivando satisfazerem necessidades que vão além da individualidade.

Durante uma negociação, as intenções são idealizadas e manifestadas pelas partes envolvidas, mas para que haja um resultado benéfico, os negociadores devem alinhar princípios convergentes a serem seguidos. O resultado positivo de uma negociação está diretamente relacionado ao desejo de se alcançar uma decisão conjunta e ao grau de comprometimento aos objetivos traçados.

Se negociar bem é fundamental para o sucesso pessoal e profissional, diante do âmbito em que a negociação está inserida, tornam-se indispensáveis habilidades inatas e competências negociais que preparem o indivíduo para lidar com as diferenças do interlocutor. Assim, compreende-se que é imprescindível que ele tenha um posicionamento adequado e seguro, que faça uso correto de fatores como tempo, poder e informação, atuando no cenário internacional com respeito, transparência e objetividade para que esse processo dinâmico se desenvolva de maneira coerente em relação à tomada de decisões.

Por isso, no mundo globalizado e tecnológico presenciado, a negociação é de imensa importância, tanto na esfera nacional quanto na internacional. Se aplicada da melhor forma, funciona como uma excelente ferramenta por, muitas vezes, ser o elemento-chave para resolver satisfatoriamente questões conflitantes e propiciar acordos de longo prazo entre as partes.

A literatura sobre negociação gradativamente aumenta, gerando um maior número de autores que pesquisam o assunto, cada um do seu modo e com suas particularidades. Assim, torna-se possível o estudo de suas contribuições e análises científicas.

Existem muitos livros que abordam o tema da negociação e muitas maneiras diferentes de definir essa forma de interação entre pessoas. Os elementos principais que estão presentes na maioria dessas definições estabelecem que uma negociação, de forma geral, é: a) um processo – um conjunto de procedimentos realizados de forma lógica e cronológica; b) uma comunicação estabelecida com um propósito específico; c) uma forma de se obter algo que não poderia ser alcançado unilateralmente (BASTOS, 2004, p. 87).

Visto que a negociação é elementar e está presente no cotidiano da sociedade em forma de uma interação comunicativa que objetiva um acordo comum, torna-se evidente que para obter sucesso pessoal e profissional nesse processo as pessoas devem ser competentes e habilidosas ao negociar.

Neste sentido, diante da globalização e do aumento das negociações, vale destacar que o interesse em pesquisar sobre o estilo brasileiro de negociar com estrangeiros no âmbito das negociações internacionais surgiu na busca de autoconhecimento e com a intenção de um maior desenvolvimento na área. Assim, foi almejado responder ao seguinte questionamento: Como os brasileiros negociam com estrangeiros no âmbito internacional?

Este estudo justifica-se em virtude de ser um tema bastante recorrente e relevante à sociedade atual, contribuindo para:

- a) Servir de fonte para estudos relacionados com a temática;
- b) Fortalecer o banco de dados de estudos científicos;
- c) Elaborar interpretações que favoreçam o processo de negociação e a tomada de decisão de negociadores nacionais e internacionais.

Em relação ao aluno do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI), o trabalho também se torna relevante, visto que os resultados obtidos no decorrer desta pesquisa bibliográfica permitem ao discente conhecer os aspectos fundamentais da negociação, estimulando estudos na área e visando sua prática. O estudo também contribui no sentido de incentivar os discentes a conhecerem melhor o estilo brasileiro de negociação e a investirem em suas aptidões.

Na perspectiva teórica, o objetivo geral desta pesquisa é estudar o estilo brasileiro de negociar com os estrangeiros. Enquanto os objetivos específicos são:

- a) Reconhecer a importância da negociação internacional para os negociadores brasileiros e estrangeiros;

- b) Identificar como aspectos culturais e estratégicos influenciam o processo, através da análise do estilo brasileiro de negociação.

Por meio da contemplação rigorosa, leitura e da sistematização das ideias foi possível evidenciar fatores inerentes às negociações internacionais, principalmente em relação ao modo como o brasileiro negocia com estrangeiros.

Portanto, o presente estudo visa oferecer contribuições que orientem futuros negociadores com atuação em um mundo globalizado e tecnológico, identificando o perfil de negociação do brasileiro e sugerindo apontamentos para a obtenção de acordos favoráveis com o mesmo.

Com relação à metodologia, Barros et al. (2016, p. 143) explicam que “a metodologia é guiada pela lógica integrada à experimentação e à intuição do pesquisador na construção das etapas que compõem a pesquisa”.

Prodanov e Freitas (2013) categorizam a pesquisa quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos. Quanto à natureza, a pesquisa pode ser básica, aquela que gera conhecimentos sem aplicação imediata ou pode ser aplicada, aquela que gera conhecimento aplicado na solução de um problema específico. Quanto aos objetivos, há a exploratória, descritiva ou explicativa e, por fim, quanto aos procedimentos, a pesquisa pode ser documental, bibliográfica, experimental, operacional, estudo de caso, pesquisa-ação, participante ou ex-post-facto. No que diz respeito à sua natureza, esta pesquisa é aplicada, uma vez que pretende propiciar conhecimentos que tem a finalidade de serem empregados na negociação.

Referente aos objetivos, pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, pois de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 52) “tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador”. Mas, ao mesmo tempo, é exploratória, visto que Pinheiro e Gullo (2009, p. 66) afirmam que “é uma investigação para melhor compreensão do problema a ser pesquisado. [...] Pode ser feita a partir de dados de fontes existentes, da opinião de especialistas ou sondagem junto a um pequeno grupo de pessoas”.

Em relação aos procedimentos, Prodanov e Freitas (2013, p. 54) descrevem que é “a maneira pela qual obtemos os dados necessários para a elaboração da pesquisa [...]”. A escolha de um procedimento de coleta de dados determina os limites da pesquisa, por isso:

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados, considerando o ambiente em que são coletados e as formas de controle das

variáveis envolvidas. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa ex-post-facto, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante). (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54)

Sendo assim, essa pesquisa tem caráter bibliográfico e os dados foram obtidos por meio de fontes secundárias, posto que o referencial teórico foi obtido a partir de livros, revistas e artigos científicos. Pinheiro e Gullo (2009, p. 49) pontuam: “pesquisa bibliográfica é constituída de leitura, análise e interpretação de material científico, do que se produziu sobre determinado tema. Tem como objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis”. Quanto à abordagem, a pesquisa se caracteriza como qualitativa e com enfoque indutivo.

O estudo foi estruturado da seguinte forma: a partir do universo das negociações, apresentaram-se visões sobre a temática e o seu contexto diante do fenômeno da globalização, em seguida, abordou-se o processo negocial, identificando estratégias e competência dos negociadores internacionais, bem como, verificou-se como fatores culturais podem impactar a construção do perfil brasileiro, posteriormente, descreveu-se estilos de negociação e o modo como o brasileiro atua no âmbito internacional, ressaltando com apontamentos seus aspectos culturais que, ao serem estudados, aumentam as chances de firmar um acordo de sucesso e, diante disso, foram feitas as considerações finais.

2 NEGOCIAÇÃO: conceitos e definições

O ato de negociar é bastante recorrente na atualidade, em virtude do mundo global e tecnológico vivenciado, porém foi recentemente que esta temática começou a ganhar destaque e ser mais desenvolvida no meio científico. É indiscutível o fato de que a negociação é realmente necessária para todos os indivíduos independentemente de como seja aplicada, como disserta Dalledonne (2009). Autores diversos abordam a temática e trazem conceitos que variam de acordo com o ponto de vista e a finalidade defendida por cada um. São muitas visões e conceituações existentes sobre o assunto e os estudiosos possuem enfoques e intensidades diferentes.

A negociação, por ser dinâmica, permanece em contínua formação sobre seus fundamentos. Ao longo da sua história, percebe-se que a mesma percorre um processo de transformação e adaptação de acordo com os contextos socioculturais vigentes. Tradicionalmente, a negociação surgiu com um caráter imediatista, ou seja, o foco era em um acordo que satisfizesse um dos negociadores durante um curto prazo de tempo, sem necessidade de manutenções ou de relações duradouras. Por outro lado, na contemporaneidade, essa perspectiva foi modificada, assumindo um caráter estratégico nos relacionamentos a longo prazo e melhorando a possibilidade de um resultado realmente satisfatório (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).

Martinelli (2015) é um dos autores que apresenta essa visão contemporânea da negociação verdadeiramente eficaz, argumentando que, nos tempos atuais, está em voga relações duradouras em que os negociadores tenham como propósito alcançar benefícios em conjunto. Assim, quando duas partes interessadas possuem objetivos conflitantes e almejam harmonia para firmar um acordo, o foco da negociação deve ser o resultado em que ambas as partes fiquem satisfeitas. Pois, além do sentimento de realização, laços cooperativos são criados e há bases sólidas para negociações futuras. Visto quão importante é negociar bem, pode-se inferir que uma negociação bem-sucedida é:

[...] quando duas pessoas tentam chegar a uma solução mutuamente aceitável – não deve ter vencedores nem perdedores. O processo termina com resultados satisfatórios, ou com fracasso para ambos. A arte da negociação é baseada na tentativa de conciliar o que é bom para você com o que é bom para o outro lado. Para chegar a esse ponto, em que ambas as partes ganham alguma coisa, é preciso estar preparado, atento e ser flexível (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2010, p. 7).

Também fundamentada por Amato (2002, p. 25) a negociação bem-sucedida é “aquela que, na perspectiva dos negociadores, permite a maximização dos objetivos das partes envolvidas e cria predisposição para colaboração futura”. Para o autor, o sucesso está na possibilidade de realizar negociações a longo prazo e de gerar benefícios para todas as partes envolvidas.

Dessa forma, retomando a perspectiva contemporânea de Martinelli (2015), percebe-se que no processo negocial é fundamental uma comunicação harmoniosa entre os envolvidos e uma relação de longo prazo que ofereça possibilidades de negociações futuras. O autor menciona que os negociadores precisam compreender essa visão mais recente de que ambos devem sair satisfeitos e com seus interesses básicos supridos, uma vez que, antigamente, a busca de satisfação unilateral reduzia a preocupação com o interlocutor.

Diferentemente, Cohen (1980 apud MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 37) argumenta que “negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa”. Nessa definição tradicionalista do autor, os indivíduos conduzem uma negociação com foco em vantagens unilaterais, visto que cada um utiliza o outro como um meio para atingir ganhos e interesses pessoais.

Com enfoque nos aspectos humanos da negociação, Nierenberg (1968 apud MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 38), descreve que “negociação é um negócio que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”. Portanto, percebe-se que para este autor o ato de negociar faz parte da natureza humana, dado que sempre que indivíduos com interesses divergentes precisam alcançar um objetivo, a negociação é o mecanismo que facilita o diálogo e a harmonização nesse processo de relação interpessoal.

Na mesma perspectiva, Shell (2001, p. 5 apud PESSOA, 2009, p. 14) entende que a negociação é “uma atividade humana facilmente identificável que ajuda as pessoas a atingir metas e solucionar problemas”. De acordo com o autor, a negociação faz parte da conduta humana, ou seja, é um processo interativo no qual, a partir do diálogo básico, os indivíduos envolvidos comunicam-se sobre o que cada um deseja do outro até conseguirem um acordo satisfatório.

Chiavenato (2014, p. 284), com enfoque na pessoa que negocia, entende a negociação como “um processo de tomada de decisão entre partes interdependentes que não compartilham preferências idênticas. É a partir da negociação que as partes decidem o que cada uma deve dar e tomar em seus relacionamentos”. Do ponto de vista do autor, é notável a importância dada à interação coletiva dos negociadores durante o processo.

Seguindo ainda essa linha de pensamento, Thompson (2009, p. 2) conceitua que “negociação é um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria”. O autor acredita que a negociação é utilizada para alcançar benefícios que dificilmente seriam conquistados unilateralmente.

Pessoa (2009, p. 15) define a negociação como “um processo através do qual os grupos ou as pessoas envolvidas, com o objetivo de construir uma relação duradoura, se deslocam de suas posições originais no sentido de alcançar a satisfação percebida de suas mútuas necessidades”. Nas palavras do autor, diante de uma questão divergente, as partes abrem mão de suas posições iniciais até chegarem em um acordo justo.

Por sua vez, Fisher, Ury e Patton (2005, p. 15) dizem que negociação é “o meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses em comum e outros opostos”. Para eles, a maneira de se alcançar uma tomada de decisão mutuamente favorável é através da comunicação bilateral. Do mesmo modo, Andrade, Alyrio e Macedo (2010, p. 4) discorrem que a negociação é:

O processo de buscar a aceitação de ideias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Nessa linha de raciocínio, os autores acima argumentam que a negociação é um processo de comunicação no qual o intuito deve ser firmar um acordo positivo sobre objetivos e interesses antagônicos. Mas, por outro lado, visando a conquista dos objetivos da negociação, Amato (2002, p. 23) afirma que “negociação é o processo por meio do qual duas ou mais partes com objetivos conflitantes procuram conscientemente, ainda que com cooperação mínima, chegar a um acordo satisfatório para todos. ”

Com uma visão diferente, Neale et al. (1994, p. 17 apud PESSOA, 2009, p. 14) acreditam na negociação lógica e racional, pois é preciso “tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses, saber quando é bom chegar a um acordo e quando não é, e saber como chegar ao melhor acordo e a não ficar satisfeito com um acordo qualquer”. Por último, Acuff (1993) citado por Martinelli (2015) refere-se à negociação em relação a perspectiva motivacional, ele argumenta que um processo negocial com resultados mutuamente favoráveis só acontece com negociadores motivados. Nesse sentido, é preciso compreender

claramente o que motiva ambos os lados, para que as necessidades dos dois lados sejam atendidas e o resultado seja positivo.

Além dessas conceituações, autores analisam a negociação como um processo de interação com elementos básicos e etapas coerentes. Amato (2002, p. 23) busca analisar alguns pontos fundamentais para o processo, tais como: "a existência de duas ou mais partes com objetivos; o conflito de objetivos, real e percebido pelas partes; a aceitação da cooperação, ainda que mínima, para chegar a um acordo satisfatório para todos".

Da mesma forma, Chiavenato (2014, p. 283) classifica e organiza a negociação através de algumas características básicas. Portanto:

Existem pelo menos duas partes envolvidas; As partes envolvidas apresentam conflito de interesses a respeito de um ou mais tópicos; As partes estão, pelo menos temporariamente, unidas em torno de um tipo especial de relacionamento voluntário; A atividade no relacionamento discute a divisão ou troca de um ou mais recursos específicos e/ ou a resolução de um ou mais assuntos intangíveis entre as partes ou entre aqueles que elas representam; Geralmente, a atividade envolve a apresentação de demandas ou propostas por uma parte e a avaliação delas pela outra parte, seguida por concessões e contrapropostas. Assim, a atividade é sequencial e não simultânea.

Na literatura acadêmica, também há o questionamento se a negociação representa uma ciência ou uma arte. Por exemplo, para Amato (2002), a negociação é uma arte que necessita de requisitos subjetivos e sentimentos, sendo preciso saber lidar com relações interpessoais, ser inovador, entender e reagir a estímulos diferentes e mudanças, observando os diversos cenários existentes. No entanto, ao mesmo tempo, o autor acrescenta que as teorias e técnicas contribuem no intuito de melhorar o potencial natural existente em cada um.

Andrade, Alyrio e Macedo (2010) corroboram com a argumentação, ao inferir que o estudo, as táticas e a aplicação prática ajudam a aprimorar o talento do negociador. Porém, para eles, a negociação é uma mistura de ciência e arte. Ciência porque envolve a resolução de problemas durante um espaço de tempo e arte porque durante esse período são criadas várias oportunidades e inventividades.

Pessoa (2009) relata que apesar das ocorrências nas quais a negociação é uma capacidade inata, ainda assim, as técnicas devem ser aprendidas para aperfeiçoar os negociadores. Com isso, mesmo os que acreditam já terem nascido com esse dom, devem entender as técnicas de negociação como uma maneira de maximizar e estruturar esse processo.

Zenaro (2014) concebe o negociador como um artista que precisa aperfeiçoar sua arte constantemente, por isso, da mesma forma que Pessoa, ele acredita na aprendizagem e na aplicação eficiente das técnicas de negociação.

Para alguns autores, a negociação é uma habilidade do ser humano desde o seu nascimento, para outros é uma técnica aplicável, mas uma verdade fundamentada é que graças a ela as pessoas solucionam os interesses conflitantes e conciliam acordos e propostas.

Independentemente das diversas definições apresentadas, é fato irrevogável entre todos os autores acima que a negociação está presente em todos os âmbitos e que todos os indivíduos negociam na vida pessoal ou profissional em diferentes graus e situações. É indiscutível e claramente visível a todos os estudiosos que os seres humanos interagindo entre si, nesse mundo globalizado e tecnológico, utilizam a negociação em seu cotidiano como ferramenta de intercâmbio.

3 MODELOS E ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

A negociação é um objeto de estudo relevante e viável por ser uma ferramenta utilizada para a resolução de atritos e interesses divergentes. Durante o processo negocial, é possível escolher modelos de negociação e, a partir de suas consequências, alcançar um acordo com características distributivas ou integrativas. Além disso, no resultado da negociação, todos podem ganhar ou perder e, até mesmo, um ganhar em detrimento do outro.

De acordo com Pessoa (2009), a negociação distributiva ou posicional é caracterizada pela fixação em posições opostas. A visão de que o interlocutor é adversário faz com que o processo se torne puramente competitivo, eliminando uma relação com resultados positivos e benefícios mútuos. Consequentemente, se uma parte perde enquanto a outra ganha, o acordo tem efeito unilateral, visto que apenas um dos lados é favorecido.

As negociações distributivas e integrativas também podem ser caracterizadas como soma zero e soma não zero respectivamente:

A soma zero, também chamada de situação distributiva, é aquela na qual há somente um vencedor, ou na qual as partes tentam garantir uma fatia maior de um recurso pré-estabelecido, como uma quantidade de matéria prima, dinheiro ou tempo, por exemplo. Na soma não zero, chamada de situação integrativa ou situação de ganhos mútuos, muitas partes têm a chance de alcançar seus objetivos e metas juntos (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014, p.16).

Soluções colaborativas estabelecidas entre as partes e o alcance de benefícios mútuos caracterizam a negociação integrativa ou cooperativa. Ambos os negociadores agem em conjunto com o intuito de firmar acordos vantajosos e com resultados mutuamente favoráveis. Para Matos (2014), a visão de parceria possibilita um relacionamento cooperativo e de longo prazo que integra os interesses de cada um dos lados envolvidos.

Pessoa (2009) caracteriza três tipos de resultados de negociação que ocorrem de acordo com o nível de comprometimento e de estratégias aplicadas:

- **Ganha-ganha:** Esse tipo de estratégia de negociação se baseia na colaboração e na satisfação mútua dos interesses. Tanto a concretização dos objetivos quanto a consolidação de uma parceria são fundamentais para os negociadores. Outras vantagens conquistadas são a maximização do tempo e a maior solvibilidade das diferenças. Essa prática é bastante recomendada para negociações a longo prazo em que o respeito, a confiança e a dedicação são solicitadas.

- **Perde-perde:** Essa estratégia revela uma relação extremamente competitiva e oposta a ganha-ganha. Geralmente, ela ocorre quando os negociadores são inflexíveis e não se relacionam amigavelmente com a outra parte. A insatisfação com os resultados, a competição e a falta de compromisso inviabilizam a negociação, impossibilitando um acordo benéfico entre partes.
- **Perde-ganha ou ganha-perde:** Essa prática também se baseia na competição. Devido a sequência de fatos tendenciosos, desonestos e assimétricos que esse método estratégico apresenta, um negociador ganha vantagens enquanto o outro termina prejudicado, o que origina a sensação de injustiça. Esse desequilíbrio causado pelo uso inadequado do poder e por ganhos unilaterais tendem a aumentar a incidência de conflitos, reduzindo as chances de um acordo com relacionamento assertivo e duradouro.

Embora difícil de ser alcançada se houver falta de cooperação entre as partes, a melhor estratégia a ser escolhida para a negociação é a ganha-ganha. Chiavenato (2014) afirma que é a mais adequada e que deve ser utilizada para a satisfação mútua e a conquista de objetivos.

Segundo Thompson (2009), no resultado ganha-ganha ocorre o total aproveitamento das opções e dos artifícios disponibilizados na negociação, favorecendo ao máximo o benefício mútuo.

De acordo com Matos (2014), a estratégia ganha-ganha idealiza relações favoráveis e recíprocas, concebendo um processo negocial no qual a confiança, o uso adequado das informações e a transparência dos reais interesses agem como mecanismos que possibilitam benefícios mútuos. Visivelmente as partes devem evitar uma negociação baseada em posições para maximizar os interesses de maneira conjunta, dado que quando negociadores têm uma gama de preferências que querem priorizar, apenas as mais viáveis para ambos se sobressaem no acordo.

De todos os modelos apresentados, entende-se que o ganha-ganha se torna o mais interessante a seguir, pois além das vantagens mútuas, ainda é preservado um relacionamento de longa duração entre pessoas flexíveis e tolerantes que possibilitam contínuos acordos lucrativos (CHIAVENATO, 2014).

Quando os negociadores consideram seus respectivos interesses, a busca por acordos comuns acontece mais facilmente de maneira clara e objetiva. Soluções satisfatórias, maximização de resultados e ambas as partes cedendo para atender suas necessidades são características de um modelo de negociação mais eficiente.

4 GLOBALIZAÇÃO E NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

Assim como a negociação que cada vez mais contempla um amplo campo de estudo, a globalização também é uma temática recente de vasto potencial na área científica. A crescente interdependência econômica das nações e a possibilidade de realizar negócios além das fronteiras nacionais são consequências do mundo globalizado contemporâneo que é vivenciado.

A globalização é um fenômeno em cadeia que transforma a vida de toda a comunidade internacional e a interação entre diferentes povos, principalmente com o uso das tecnologias. Como resultado, a internet é um recurso tecnológico responsável pela propagação de valores e ideais das nações do mundo e age como facilitador da difusão instantânea de informações. Martinelli, Ventura e Machado (2011, p. 15) expõem que “o termo globalização surge da necessidade de minimização de distâncias e custos, atendimento de interesses, facilidade de negociações, envolvendo a busca de contentamento de duas ou mais partes envolvidas”.

No século XXI, a diminuição das fronteiras e o aumento da criação de oportunidades no mercado internacional é uma realidade gradativa, sendo assim, conforme orientam Martinelli, Ventura e Machado (2011) é papel do negociador potencializar suas capacidades e entender cada vez mais este novo cenário. Os mesmos autores explicam que “a figura do negociador global surge dessa oportunidade que tem origem no fenômeno da globalização, e a necessidade que se tem dele aumenta com o crescimento das negociações e transações entre as empresas” (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 17).

Diante dessa perspectiva de alcance global, na qual a competitividade é um fator significativo, Fisher (1998) considera pertinente que a área de negociação internacional comporte profissionais que equilibrem o uso de teorias, fundamentadas em conhecimento científico com a aplicação prática de técnicas e estratégias indispensáveis ao negociador.

Visto que a negociação apresenta múltiplas abordagens e contextos, quando se trata do cenário internacional essa variedade e complexidade aumenta (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011). As negociações internacionais proporcionam relações interpessoais com acentuadas diferenças socioculturais, desse modo, o contato com a diversidade engradece profissionais provenientes de nações distintas. Apenas um negociador capacitado e tolerante terá êxito nesse âmbito em que pessoas de diferentes panoramas culturais, sociais e comportamentais interagem entre si (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO 2010).

Negociar internacionalmente exige cautela e responsabilidade, uma vez que além de não estar familiarizado com a cultura alheia, equívocos e discordâncias resultantes dos

diferentes modos de agir e pensar podem fadar o processo ao fracasso. Por isso, diante do ambiente pouco conhecido aos negociadores e por diversos motivos que influenciam direta e indiretamente, ter competências negociais e habilidades inatas de aplicação global são cruciais para o sucesso e o alcance de vantagens bilaterais na época atual (THOMPSON, 2009).

Sendo assim, devido a globalização e a conseqüente internacionalização mundial, para Martinelli, Ventura e Machado (2011) é necessário conhecer as diferenças interculturais, assim como, ser capaz de comunicar-se com as pessoas oriundas de origens culturais distintas. Dessa maneira, no âmbito internacional, os negociadores em constante contato com outras culturas devem utilizar ferramentas de adaptação para realizar suas tomadas de decisões.

Se a negociação internacional ganhou relevância nos últimos anos, foi devido ao fato de que o mundo presencia um contexto contemporâneo de transformações aceleradas e globais. Na era da globalização e da competitividade, Thompson (2009) alega que a internet quebra qualquer barreira de distância, favorecendo conhecimento e comunicação de forma ampla, o que se torna um diferencial precioso para o profissional que busca a competência de conciliar diferentes interesses e concretizar acordos implementados sob a ótica de parcerias duradouras.

Com a interação entre as nações e com a aproximação dos mercados financeiros dos países surgiram novos desafios de integração em que todos necessitam de capacitação profissional e de responsabilidade social, posto que, na contemporaneidade, a internet é um dos meios de comunicação que apresenta uma ampla gama de oportunidades aos seus participantes, principalmente de negociações internacionais. Uma das conseqüências, para Andrade, Alyrio e Macedo (2010), é uma maior tendência de se negociar em um âmbito multicultural.

Com o intuito de guiar os leitores no vasto campo de estudo da negociação, a pesquisa apresenta nos tópicos a seguir a negociação como um encadeamento de ações interpessoais e de estratégias aplicadas, abordando competências exigidas para um negociador ser mais eficaz, elementos culturais, possíveis estilos traçados no momento da negociação e o estilo do negociador brasileiro.

5 PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

A negociação é um processo multifacetado no qual os indivíduos interagem entre si. Negociar exige saber lidar com um dos componentes da negociação, o ser humano, bem como implica perceber que valores e comportamentos tornam, muitas vezes, o processo imprevisível e subjetivo. É necessário respeito, diálogo e preparo para entender que as pessoas são diferentes no que diz respeito a habilidades, crenças, pontos de vista e preferências (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011). Cada indivíduo tem uma maneira de pensar e conduzir uma negociação, mas, em qualquer circunstância negocial, três variáveis básicas influenciam o processo: tempo, informação e poder. A postura do negociador define a utilização das variáveis, verificando o uso do tempo, da informação e do poder para fins como autoridade, maximização eficiente de recursos, preparo e instrução sobre o interlocutor. Martinelli, Ventura e Machado (2011) apresentam essas variáveis a seguir:

- **Tempo:** A globalização, um fenômeno de grande alcance e rápidas transformações, aumentou a velocidade dos acontecimentos e tornou o tempo um fator ainda mais crucial. Os indivíduos devem considerar o nível de influência do tempo nas relações interpessoais e nos resultados da negociação, analisando e respeitando essa variável prudentemente. Dar importância ao tempo é primordial, dependendo de como for utilizado, favorece o sucesso ou fracasso de uma negociação.

Algumas culturas utilizam o tempo ao máximo, estabelecendo agendas restritas à discussão do negócio, ao passo que outras preferem estender o tempo de negociação com o intuito de conhecer melhor a outra parte e estabelecer um relacionamento mais duradouro. A percepção da intenção da outra parte fica normalmente clara na negociação inicial da agenda da negociação, bem como do período de tempo desejado para esse processo (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 96).

Dado que a cultura também determina a relevância dessa variável, torna-se claro que em negociações internacionais, as quais envolvem pessoas de nações distintas, não se deve haver negligências ou atrasos. Além disso, o tempo pode causar tensão no processo, por isso é preciso que os negociadores saibam interagir positivamente, adequando-se aos prazos e sabendo o momento oportuno de agir ou de utilizar concessões, sem reduzir as possibilidades de acordos satisfatórios por se sentirem pressionados.

- **Informação:** Essa variável está relacionada ao domínio de informações, assim como ao nível de conhecimento e instrução sobre algo ou alguém. Antes de iniciar o

processo negocial, os negociadores devem reunir um conjunto organizado de dados que o ajudem na tomada de decisões. Quanto mais informado por uma fonte confiável, mais preparado e qualificado o negociador está, posto que um acordo eficaz é baseado na aprendizagem e na informação.

- **Poder:** É uma variável complexa que exerce influência sobre o desempenho de uma negociação. O poder representa o direito de ter alguém sob suas ordens, uma maior capacidade de fazer escolhas e a possível obtenção de privilégios. Com essa variável, o negociador enfatiza seu status e sua posição na hierarquia, demonstrando estar em uma posição mais favorável que os demais, até mesmo em situação de domínio. Também torna o indivíduo capaz de impor suas vontades sobre os outros para alcançar seus objetivos. Por isso, o poder é um elemento relevante, pois a partir das relações interpessoais esse fator se faz presente, articulando a performance dos negociadores e influenciando os resultados.

Logo, Martinelli, Ventura e Machado (2011) constatam que nas negociações internacionais, as partes devem centrar-se ainda mais na utilização eficiente do tempo, da informação e do poder como variáveis fundamentais para otimizar o processo.

Ao passo que cada vez mais ocorrem negociações no quadro internacional, verifica-se que as relações que se dão nesse contexto são complexas e repletas de divergência de interesses, uma vez que os negociadores pertencem a países com culturas singulares, ritmos de condução da negociação e métodos de se chegar a um consenso diferentes.

Na negociação internacional existe uma quantia superior de variáveis maior que na nacional, na qual uma das principais distinções é as diferentes nacionalidades, pois os negociadores são de origens distintas. Nesse contexto, também há a dificuldade de interpretar os reais interesses do interlocutor e agir de forma a atendê-lo da melhor maneira possível (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011).

Visto que no contexto internacional tudo é mais complexo, há outras variáveis significativas que influenciam a negociação com estrangeiros. Entre elas, Costa (2006) destaca:

- O cenário internacional que caracteriza a distância física entre as partes negociadoras;
- A diversidade cultural que gera comportamentos, hábitos e costumes sociais diferentes entre povos e nações;
- A diferença de ideologias e valores que moldam os diferentes sentidos e visão de mundo dos negociadores.

As dificuldades que nascem em meio a essas variáveis emanam da falta de planejamento e estratégias essenciais à negociação internacional, como por exemplo, conhecer a fundo o país e a cultura do outro, respeitar as diferenças de princípios e ideais, demonstrar preparo e cuidado com a negociação e prezar por um relacionamento confiável.

Vale ressaltar que, em épocas passadas, a negociação tradicional baseava-se na fixação de um posicionamento rígido por parte do negociador e no uso da pressão para obter ganhos unilaterais. No entanto, as estratégias contemporâneas revelam que uma negociação integrativa, baseada em cooperação, é o mais adequado haja vista que propicia a ampliação de opções de se chegar a um resultado em que o sentimento de perda é substituído por benefícios mútuos (CHIAVENATO, 2014).

Fisher, Ury e Patton no livro *Como chegar ao sim* (2005) abordam o método contemporâneo da negociação baseada em princípios. Desenvolvida no Projeto de Negociação de Harvard, a negociação baseada em princípios é um método eficiente que possibilita acordo e comunicação eficaz, evitando que os negociadores se apeguem a posições rigorosamente definidas, ou seja, o método de negociação baseado em princípios se opõe a negociação posicional, uma vez que esta última dificilmente propicia um resultado adequado. Em vez de negociar por meio de posições, Fisher, Ury e Patton (2005) sugerem esse método porque ele fornece um acordo sensato através de uma negociação íntegra e imparcial.

Ainda conforme os autores, um acordo sensato é eficiente posto que através dele os negociadores buscam resultados justos e coerentes, estabelecem uma relação amistosa duradoura e consideram os interesses das partes a partir das diferenças de cada um. Fisher, Ury e Patton (2005) apresentam quatro pontos fundamentais que envolvem elementos básicos da negociação e que são essenciais para o método desenvolvido. São eles:

- **Separar as pessoas do problema:** esse primeiro aspecto lida com o fato de que a natureza humana é imprevisível e frequentemente as negociações são influenciadas pelas emoções e pelas diferentes formas de percepção e comunicação das partes envolvidas. Se os negociadores se veem como adversários, os problemas tendem a se tornarem pessoais e as posições defensivas, por isso é preciso eliminar o julgamento individualista e focar na parceria. Os autores acreditam que uma negociação eficiente e a busca de um acordo mutuamente benéfico acontecem quando as partes envolvidas desenvolvem uma relação empática onde há um esforço em conjunto e uma comunicação eficaz.
- **Concentrar-se nos interesses, não nas posições:** o segundo aspecto refere-se ao fato de que independente dos negociadores adotarem posturas e posições opostas, eles

tendem a ter mais interesses compatíveis do que opostos. Assim também pensa Chiavenato (2014, p. 286): “Concentre-se nas questões da negociação e não nas características pessoais do seu oponente. Evite a tendência de atacar seu oponente, pois é das ideias ou da posição do seu oponente que você discorda e não dele próprio”.

Para Fisher, Ury e Patton (2005), negociar consiste em atender interesses implícitos, ou seja, envolve mais ter a mente aberta para entender os interesses do lado oposto, assim como, fazer o outro lado conhecer seus interesses e sugestões do que lidar com posições que são facilmente identificáveis. Focar em posições opostas não gera acordo e não leva em conta os reais objetivos da negociação, apenas faz com que as partes se confrontem.

- **Inventar opções de ganhos mútuos:** significa gerar uma gama de possibilidades antes de tomar uma decisão. Quando um negociador está na presença do outro, a pressão sentida por ambos dificulta o processo. Questões como tomar uma decisão objetiva, ter uma visão clara da situação, ser criativo e elaborar vários planos efetivos acabam sendo complicadas quando estão sobre a mesa de negociação. Por isso, Fisher, Ury e Patton (2005) aconselham os negociadores a destinar um tempo para criar um conjunto de soluções criativas que satisfaçam os dois lados. É fundamental conciliar interesses que ampliem a possibilidade de acordo e que ofereça vantagens bilaterais.
- **Insistir em critérios objetivos:** Não se deve almejar resultados que favoreçam um negociador em detrimento ao outro. Quanto mais objetiva e imparcial a negociação for, maior o sentimento de justiça e a possibilidade de alcançar um acordo sensato para as partes. Os autores afirmam que é mais eficiente escolher um procedimento que seja neutro, assim, os negociadores terão a sensação de um resultado correto e honesto.

Esse método do Projeto de Negociação de Harvard motiva uma negociação íntegra de acordos racionais e justos, na qual há benefícios que satisfazem e são coerentes ao merecimento de cada negociador envolvido. A essas considerações, Chiavenato (2014, p. 286) acrescenta que “o importante não é vencer a negociação – o que pode resultar em uma parte vencedora e orgulhosa e em uma parte vencida e humilhada – mas criar valor a ambas as partes envolvidas [...]”. A negociação baseada em princípios ou negociação dos méritos resulta em uma solução equilibrada para os negociadores, uma vez que ambos conquistam o que lhes é de direito de maneira justa e imparcial.

Seguindo o método de uma negociação eficiente e bem-sucedida, Roger Fisher, fundador e diretor do Projeto de Negociação de Harvard, declara que há alguns componentes essenciais para este processo ser eficaz. Fisher, em uma entrevista para a Revista HSM Management publicada em 1998, declara que a arte de negociar envolve sete etapas. São elas:

O primeiro é a capacidade de comunicar-se eficientemente. Um diálogo efetivo fornece maior credibilidade e consideração do parceiro, é preciso interagir educadamente sabendo ouvir e comunicar-se.

Enquanto o segundo é manter um bom relacionamento, no qual as partes resolvam as divergências através de uma solução alcançada em conjunto. “A negociação será melhor se ambas as partes acreditarem que buscam resolver uma preocupação comum e devem descobrir como lidar com suas diferenças” (FISHER, 1998, p. 61).

O terceiro é descobrir os reais interesses da outra parte e encontrar a melhor forma de conciliar e atender os interesses de ambos. “Independentemente de cultura, idade, raça, cor, religião, as pessoas têm seus próprios interesses – sucesso, aceitação, dinheiro, terras, segurança” (FISHER 1998, p. 61). Em uma negociação internacional há vários tipos de interesses envolvidos, por isso é preciso ter maturidade para lidar com opiniões conflitantes e diferentes visões de mundo.

O quarto é ser criativo, segundo Fisher (1998) é necessário analisar todas as possibilidades e elaborar diversos acordos possíveis. É preciso ter várias cartas na manga, ou seja, o negociador deve ter mais de um plano para passar credibilidade.

O quinto é ser persuasivo, ou seja, para Fisher (1998) a outra parte deve ser convencida que está sendo tratada de maneira justa. O sexto é conhecer todas as possibilidades e definir as melhores opções para o acordo.

O sétimo e último é chegar ao compromisso final com promessas realistas e exequíveis. O resultado de uma negociação bem conduzida não significa um acordo firmado, o processo só tem um desfecho favorável se os indivíduos cumprirem com suas partes no acordo (FISHER, 1998).

Por conseguinte, antes do início de uma negociação, o preparo e o planejamento mostram que o esforço e o empenho do negociador valem a pena de serem aplicados no tocante a conquista dos objetivos e no benefício mútuo de ambos negociadores. Segundo Thompson (2009), um negociador preparado dificilmente é iludido, pois como fruto de estudo e análise, o mesmo se informa sobre o oponente, assim como se conhece e sabe se moldar a situação que está presente. A preparação garante um passo à frente para o negociador em termos de compreensão de si mesmo, do seu interlocutor e das circunstâncias.

6 ESTRATÉGIA COMUNICATIVA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

É notório que iniciar uma negociação retira o indivíduo da sua zona de conforto, devido à dificuldade inicial de entrosamento e de consentimento entre as partes, também por ser um processo de etapas complexas que demandam uma comunicação assertiva. Para Thompson (2009), é de extrema importância que os negociadores criem vínculos e desenvolvam relações benéficas baseadas em confiança e respeito no processo negocial, pois comprovadamente uma negociação bem-sucedida traz vantagens que são difíceis de serem atingidas em condições unilaterais.

Segundo Martinelli, Ventura e Machado (2011), a comunicação é essencial para a negociação, mas há uma dualidade em sua natureza que pode alterar as estratégias utilizadas. Inicialmente, há uma tentativa de conciliação dos interesses e preferências entre os negociadores, mas, em um segundo momento, almejando estar em vantagem, cada um esconde seus reais objetivos na busca de conhecer as intenções do interlocutor.

Sabendo que comunicar-se é um estágio elementar que deve ser constantemente aperfeiçoado, os negociadores precisam transmitir suas ideias e seus reais interesses de maneira clara e objetiva, pois os desentendimentos e a má comunicação podem causar problemas na negociação (FISHER; URY; PATTON, 2005).

Para alguns autores, estratégias em negociações internacionais permitem que muitas tensões na comunicação e a falta de sintonia sejam revertidas em vantagens bilaterais e planejamento mútuo de metas, encaminhando os negociadores para um relacionamento com resultados benéficos. Lewicki et al. (1996 apud MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 38) descrevem que os negociadores estratégicos:

São superiores aos negociadores convencionais. Eles seguem regras específicas; a primeira delas é utilizar algum tempo para pensar nas negociações. A análise, porém, é necessária, independentemente de que estratégia se irá utilizar na negociação. Aliás, a análise pode ser fundamental para se definir que estratégia empregar. Ou seja, haveria implícito no raciocínio um objetivo de se conduzir a negociação para uma situação que fosse vantajosa para ambas as partes envolvidas. Com isso, a negociação estaria sendo levada para uma situação ganha-ganha, procurando atender às necessidades básicas de ambas as partes.

Nesse mesmo sentido de negociação e comunicação estratégica, Bastos (2014, p. 91) disserta que “a comunicação é feita de forma consciente e estratégica, utilizada sempre para compreender e ser compreendido dentro de um ambiente produtivo de troca de informações”.

Diante dessa perspectiva, uma comunicação eficaz é indispensável para criar um diálogo assertivo em todas as etapas do processo de negociação. De acordo com Fisher, Ury e

Patton (2005, p. 50) “a negociação é um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. Assim, uma negociação mutuamente vantajosa depende de um entendimento efetivo entre as partes, por isso, é preciso lembrar que independente de anos de convívio ou da aparente semelhança de pontos de vista entre pessoas, o processo de comunicação não é fácil e não deve ser subestimado (FISHER; URY; PATTON, 2005).

Em uma negociação internacional, além da cultura de uma nação, há diferença de valores e de estilos de comunicação. Devido à dificuldade de assimilar os diferentes estilos de comunicação de cada país que negocia, os estudiosos classificaram graus comunicativos com o intuito de minimizar problemas no processo (BARROS; FRANÇA, 2011). Para Barros e França (2011), diante do fato de que a comunicação é um dos obstáculos nas negociações internacionais, não apenas pelo desafio de entender um idioma estrangeiro, mas também pela dificuldade de interpretar representações linguísticas intrínsecas que são diferentes em cada cultura, esses estudiosos perceberam que cada cultura tem seu padrão comunicativo, variando entre a forma direta ou indireta.

Negociadores de países com culturas de comunicação direta são individualistas e objetivos, com clareza, expressam seus verdadeiros interesses por meio de um diálogo impessoal e conciso (BARROS; FRANÇA, 2011). Enquanto os provenientes de culturas de comunicação indireta são mais amigáveis e afetivos, seus diálogos são extremamente contextualizados e simbólicos, sem que demonstrem claramente suas reais intenções (TAJRA, 2014).

Fisher, Ury e Patton (2005) recomendam que os negociadores evitem problemas de compreensão e aconselham que eles falem de modo a serem entendidos, evitando que suas ideias sejam mal interpretadas e escutando atentamente as colocações postas pelo interlocutor. Diante disso, conduzir a negociação com uma comunicação clara e objetiva caminham o processo em direção a um resultado positivo.

A comunicação é decisiva para a negociação, pois o sucesso desse processo depende, em grande parte, de um bom entendimento entre os envolvidos (TAJRA, 2014). Um diálogo efetiva exige que o negociador exprima suas ideias e verifique se há compreensão mútua, bem como requer foco nos argumentos do interlocutor. Além disso, cada negociador deve ser capaz de comunicar de maneira explícita suas reais intenções, uma vez que o consenso diminui interpretações equivocadas. Portanto, torna-se evidente que conhecer melhor a estratégia comunicativa do interlocutor aumenta as chances de atender objetivos de ambos.

7 COMPETÊNCIAS DE UM BOM NEGOCIADOR INTERNACIONAL

Entre todos os fatores que envolvem a negociação, os seres humanos são as peças principais, pois devido a suas competências, superam os obstáculos inerentes ao contexto internacional (BARROS; FRANÇA, 2011). Nesse mesmo sentido, Amato (2002) declara que os negociadores são elementos capacitados e indispensáveis no processo. Na mesma linha de pensamento, Andrade et al. (2010) consideram o negociador o componente mais importante.

As competências, inatas ou técnicas, são imprescindíveis na negociação, posto que aptidões e habilidades aplicadas no processo oferecem inúmeras vantagens ao negociador, sobretudo no plano internacional, no qual, para Dalledonne (2009), a competitividade é predominante.

A essa consideração, Hirata (2007, p. 81) acrescenta que:

[...] a palavra “competência” tem, como conceito, um conjunto de características ou requisitos — tais como formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento, habilidades, interesse e motivos — que, quando aplicado, é capaz de produzir resultados de alta performance.

Competências exigidas aos negociadores com atuação na área internacional, principalmente os que interagem com negociadores brasileiros são:

O paradoxo de ser global e local. O paradoxo de valorizar as raízes, podar os galhos e redirecioná-los quando necessário. O aparente paradoxo de reconhecer os eixos culturais brasileiros estruturantes e analisar quais os valores que consubstanciam o discurso vigente, num contexto em que o próprio significado das palavras pode ser diferente nas diversas sociedades. O aparente paradoxo de valorizar a própria cultura e a do outro, reconhecendo e aceitando que as duas são legítimas. Mas sabendo que somente ao conhecer e reconhecer a si mesmo é possível conhecer e reconhecer ao outro (TANURE, 2010, p.129).

Fisher (1998) acredita que um bom negociador é firme, amigável e criativo. Além de produzir ideias originais que favoreçam a negociação, ele deve ser convincente ao apresentar seus pontos de vista, mas sem restringir as perspectivas do outro, pois sempre é preciso compreender o ponto de vista do interlocutor com a mesma preocupação.

Endossando essa posição, Andrade, Alyrio e Macedo (2010) afirmam que, ao negociar, os indivíduos devem ter discernimento frente a outras culturas. Para isso, é preciso entender as suas origens culturais buscando adaptar-se à cultura do seu oponente. Assim, os autores conceituam que um bom negociador é aquele que:

Resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos. Ele usa sua comunicação natural. Prepara-se muito, antes, durante e depois da negociação. Usa suas habilidades de percepção e observação para entender melhor os estilos de negociação dos outros. Negocia por princípios. É exímio em saber ouvir. Concentra-se no que há por trás das posições e interesses. Cria opções de ganhos mútuos. Utiliza-se de critérios ou padrões pesquisados e objetivos para gerar confiança e eliminar dúvidas e receios. É flexível e criativo quanto às propostas. Lida com as objeções de forma clara e transparente. Cumpre sempre o que foi acordado. Investiga o grau de satisfação da outra parte. É ético, porque só pensa em fazer o bem para o outro. É excelente como negociador porque acredita no que está dizendo e fazendo (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2010, p. 7).

As atitudes postas em prática no desenrolar da negociação devem ser baseadas na confiança e no respeito, assim como na honestidade e na integridade. Dedicção, organização e interesse também são fundamentais, visto que o empenho é essencial ao processo. Pessoa (2009) recomenda flexibilidade, não se deve esperar concessões apenas da outra parte, uma vez que cada um tem seus direitos, mas também deveres. Da mesma forma, saber ser paciente e reconhecer que as melhores negociações são a longo prazo.

A eficiência e o sucesso dos negociadores, no âmbito internacional, dependem da capacidade de buscar resultados positivos para o processo. Conforme descrevem Barros e França (2011, p. 75) dependem também,

[...] das estratégias adotadas, da capacidade de entender diferentes idiomas e da forma de comunicação, além da capacidade de gerar uma interação positiva, compreendendo o outro negociador (que, no caso de negociações internacionais, será de uma cultura distinta) e sendo compreendido por ele.

Para essas autoras, outras aptidões essenciais para o êxito da negociação são a identificação dos estilos de negociação, o conhecimento e a qualificação de cada negociador e seu desempenho empático nas relações interpessoais.

Martinelli, Ventura e Machado (2011, p. 170) fazem a seguinte consideração aos negociadores:

Um executivo bem preparado para negociar no ambiente internacional entende as influências que o ambiente exerce sobre os negociadores. É preciso fazer uma análise cuidadosa do ambiente em que se encontra. É fundamental obter informações dos povos com os quais se vai lidar, bem como sobre a realidade em que estão inseridos, suas verdadeiras necessidades e ofertas.

É indispensável, em suas competências, que o negociador atue planejadamente e gerencie adequadamente o processo negocial, pois a capacitação influencia diretamente a tomada de decisão. Sendo assim, a preparação em todos os aspectos desse contexto global faz a diferença entre o fracasso e o êxito em uma negociação internacional.

8 FATOR CULTURAL NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

A cultura representa um dos fatores capazes de moldar princípios, costumes e relações na sociedade. É necessário salientar que quando um negociador enfrenta um processo vasto e complexo no plano internacional, são fundamentais o respeito e a cautela frente a valores, crenças e hábitos sociais e culturais distintos.

A origem etimológica da cultura é explicada por Santaella (2003, p. 29): “cultura, em todos os seus sentidos, social, intelectual ou artístico é uma metáfora derivada da palavra latina *cultura*, que, no seu sentido original, significava ato de cultivar o solo”. Contudo, apesar de sua origem latina, ao longo do tempo, a palavra foi agregando significados e sinônimos diversificados, o que a aproximou, em sua mais ampla definição, ao sentido de tradição, civilização e desenvolvimento humano. Santaella (2003, p. 31) menciona que “a cultura é a parte do ambiente que é feita pelo homem”.

No sentido antropológico existem várias culturas ímpares e significativamente importantes no mundo. Assim, na visão dos antropólogos, a cultura é um conjunto de elementos transmitidos pelos seres humanos enquanto sociedade. Esse patrimônio cultural é herdado através do modo de vida e das práticas de cada povo específico (SANTAELLA, 2003).

O antropólogo britânico Edward Tylor publicou em seu livro *Primitive Culture* (1871), o primeiro conceito de cultura da seguinte forma: “tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TYLOR, 1871 apud LARAIA, 2001, p. 14). Nesse sentido, através de uma concepção abrangente, Tylor defende a cultura como um conjunto de atributos, fruto do desenvolvimento humano, que são adquiridos por cada sociedade em particular.

Leslie White, antropólogo norte-americano contemporâneo, acredita que a cultura depende dos sistemas simbólicos. “A cultura consiste em ferramentas, implementos, utensílios, roupas, ornamentos, costumes, instituições, crenças, rituais, jogos, obras de arte, língua, etc” (WHITE, 1959, p. 3 apud KOTTAK, 2013, p. 45). Para o autor, as civilizações e o desenvolvimento cultural iniciaram-se de fato quando nossos ancestrais abandonaram seus estados primitivos e passaram a simbolizar todos os aspectos de suas existências.

Também nessa linha de pensamento, Clifford Geertz considera que a cultura é simbólica. Para ele, a cultura é um conjunto de “mecanismos de controle – planos, receitas, regras, instruções (o que os engenheiros de computação chamam “programas”) para comandar

o comportamento” (GEERTZ, 2013, p. 32). Segundo esse antropólogo norte-americano, o programa refere-se à cultura que é assimilada através da enculturação, processo pelo qual o ser humano absorve e incorpora a cultura estabelecida na sociedade em que o mesmo participa. A cultura é responsável por orientar os comportamentos dos indivíduos desde o início de sua socialização e limita as visões de mundo dos mesmos. Para estudar a cultura, o autor acredita que é preciso estudar os símbolos e significados de cada sociedade isoladamente.

Em contraposição às definições dos autores já citados, a abordagem do antropólogo francês Claude Lévi-Strauss é que a cultura funciona de acordo com um ponto de vista estrutural e a define como “um sistema simbólico que é uma criação acumulativa da mente humana”. A sua perspectiva considera que o pensamento humano naturalmente convencionou uma série de regras e preceitos, na qual as pessoas de uma determinada sociedade praticam de maneira instintiva e automática formando uma cultura integrada (LÉVI-STRAUSS, 1976 apud LARAIA, 2001, p. 45).

Do ponto de vista de Santos (2006, p. 50), a cultura é:

A dimensão da sociedade que inclui todo o conhecimento num sentido ampliado e todas as maneiras como esse conhecimento é expresso. É uma dimensão dinâmica, criadora, ela mesma em processo, uma dimensão fundamental das sociedades contemporâneas.

Nesse aspecto, para esse autor, o conceito envolve uma estrutura desenvolvida pelos seres humanos enquanto sociedade que é refletida na educação, língua, religião, economia, política, crenças. Assim, a cultura pode ser considerada como uma produção humana social e, na coletividade, as pessoas realizam um conjunto de práticas de concepção estritamente social que compõe o legado de um povo.

É cientificamente notável que a cultura surgiu como um processo lento e contínuo no desenvolvimento humano (LARAIA, 2001). Outro fato indiscutível é que a cultura não pode ser individualizada a único membro da sociedade, visto que ela é amplamente disseminada nessa sociedade e proporciona elementos em comum a todos seus membros. Como apresenta Kottak (2013, p. 47) “as culturas treinam seus membros para compartilhar certos traços de personalidade. Um conjunto de valores fundamentais característicos (valores centrais, fundamentais e básicos) integra cada cultura e ajuda a distingui-la das demais”. De todo modo, todos os antropólogos que estudam a cultura têm um ponto de vista particular sobre a mesma, porque a cultura está relacionada com a natureza humana e até os dias de hoje permanece sem uma definição exata (MURDOCK, 1932 apud LARAIA, 2001, p. 46).

A cultura norteia as sociedades, edificando seus membros. Para cada grupo social, ela regula o comportamentos, linguagem, habilidades e atitudes de forma distinta. Logo, é comum a sensação de ser estrangeiro em contato com outra cultura, porém, isso não quer dizer que há cultura melhores ou piores, cada uma possui elementos que distinguem umas das outras (BARROS; FRANÇA, 2011). Mesmo sendo alheio a uma cultura, o ser humano tem a capacidade de se adaptar, interagir e se enriquecer com vivências interculturais. Barros e França (2011) aconselham os negociadores a desenvolverem a interculturalidade, desassociando a cultura do nascimento e a entendendo como um conjunto de atributos adquiridos na vivência e interação com determinado grupo social.

Como em negociações internacionais com atores de culturas diferentes podem surgir diversas dificuldades, uma ferramenta importante a ser desenvolvida pelos agentes é a *competência intercultural*, a qual, além de proporcionar melhor negociação e mais criatividade na busca de soluções, poderá também contribuir para construir uma comunicação positiva nos ambientes multiculturais de negociação (BARROS; FRANÇA, 2011, p. 81).

Assim como a cultura, a negociação está presente desde os primórdios no cotidiano humano, evoluiu ao longo da história e chegou até a era da globalização. Pode-se dizer, então, que a negociação internacional promove o intercâmbio cultural, pois os indivíduos carregam consigo cargas culturais distintas e com várias representações. Dessa forma, quando duas partes negociam e trazem consigo todos esses aspectos, faz parte da estratégia de um bom negociador saber examinar o interlocutor e o contexto em que se encontra.

Influências externas, como a cultura, podem afetar positivamente ou negativamente a negociação internacional, uma vez que a mesma envolve nações com condutas e hábitos diferentes.

A cultura é o elemento que dá forma ao modo como as partes reagem, pensam, comportam-se e comunicam-se. Obviamente, culturas diversas estimulam comportamentos negociais diferentes e não raras vezes contraditórios. A recomendação é desenvolver sensibilidade para captar e entender essas diferenças à luz de seu próprio contexto cultural (COSTA, 2006, p. 56).

Vale ressaltar que os contextos histórico-político-sociais de cada país específico ajudam ainda mais na construção de culturas diferentes. Por esse motivo, é indispensável entender a nossa própria cultura e saber interagir em ambientes pluriculturais. Ter competências interculturais significa uma maior chance de sucesso em uma negociação internacional, visto que, segundo Barros e França (2011), essa capacidade estabelece fatores como confiança, empatia, motivação e conciliação de interesses.

Em negociações internacionais, a interculturalidade é uma sensibilidade indispensável que pode ser adquirida por meio de aprendizado e esforço de internalização de novas perspectivas. O objetivo é estimular a abertura do olhar para a diferença, incentivando a inovação e a flexibilidade dos agentes negociadores que precisam interagir em diferentes localidades do mundo (BARROS; FRANÇA, 2011, p. 81).

É na identificação e na sensação de pertencimento a uma cultura que residem muitas características intrínsecas que constituem e constroem um indivíduo. Ao negociar internacionalmente, de acordo com as autoras, a relevância está em entender e estudar essa particularidade. Quando se está em contato com uma cultura diferente, é preciso explorar e interpretar os aspectos culturais do seu interlocutor para saber a melhor conduta a ser tomada, assim como atualizar-se constantemente sobre os fatos que ocorrem ao redor do mundo.

É difícil evitar que os negociadores sofram choques culturais ao interagirem com uma realidade diferente da sua. Isso ocorre porque eles estão tão habituados em sua própria cultura que, no primeiro contato, a interação e a comunicação se tornam obstáculos complicados. Como consequência, aprender a lidar com os aspectos culturais é necessário para o negociador que deseja ser bem-sucedido no plano internacional (BARROS; FRANÇA, 2011).

Se cada nação possui uma construção cultural distinta, a negociação internacional exige atenção dobrada aos traços característicos do país em questão. Diante da influência da cultura nesse processo e do fato que cada vez mais há profissionais que negociam fora do território nacional, torna-se imprescindível compreender a identidade cultural do país alvo da negociação para que haja sucesso e entendimento mútuo na troca de informações entre os interlocutores (THOMPSON, 2009).

Quando se trata de negociações internacionais, Barros e França (2011) acreditam que uma boa negociação só acontecerá com o desenvolvimento da ferramenta a seguir:

[...] A competência intercultural ou interculturalidade é um desafio particular, pois exige que reveja conceitos, valores, comportamentos e entendimentos que até o momento poderiam ser considerados naturais. É preciso um esforço crítico por parte do negociador, que passará a pensar a própria cultura, procurará desenvolver alteridade e tolerância ao desconhecido e buscará compreender o outro, o diferente, a partir de uma nova lógica, um novo olhar, com menos preconceitos e estereotipificações. Esse desenvolvimento intercultural passa tanto pelo conhecimento do outro, quanto o autoconhecimento (BARROS; FRANÇA, 2011, p. 76).

Com base nessas considerações, um profissional capacitado para atuar internacionalmente cogita a influência que a cultura exerce na negociação internacional e em sua preparação está munido de informações e da análise do ambiente que está em contato.

Adaptar-se é essencial para o sucesso do negociador, posto que além de manter objetivos concretos e definidos, frequentemente, é preciso moldar-se e ser amistoso em âmbitos multiculturais. É válido mostrar seus interesses com clareza, sempre se habituar ao novo e ouvir as ideias da outra parte. Apenas um negociador hábil e competente consegue ser eficaz e bem-sucedido em negócios fora do ambiente doméstico, o qual é repleto de diversidade, como pontua Thompson (2009).

Também é crucial ser capaz de conduzir negociações interculturais, compreender as distintas culturas e respeitá-las. “Ter sucesso em negócios internacionais requer que as pessoas ganhem competência internacional, assim como competência nos negócios” (MATSUMOTO, 1996 apud THOMPSON, 2009, p. 272). De acordo com Fisher, Ury e Patton (2005), para atingir os melhores resultados, há um padrão exequível e de sucesso: ser honesto, ter uma comunicação eficaz, cultivar um bom relacionamento, descobrir os reais interesses do negociador, elaborar vários acordos possíveis e decidir a opção mais concebível.

No plano internacional, a identidade cultural, os valores e os objetivos buscados com o negócio podem influenciar de forma positiva ou negativa na percepção das disparidades entre as partes.

8.1 Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura

Geert Hofstede (1980) define a cultura como a “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros”. O holandês foi responsável por um dos estudos mais expressivos e mais utilizados sobre a influência da cultura em diferentes países.

Entre os anos de 1967 e 1973, apoiado em uma grande base de dados coletadas na IBM, uma empresa multinacional na qual Hofstede era colaborador, o pesquisador chegou à conclusão de uma teoria que envolvia quatro dimensões culturais: distância de poder, aversão à incerteza, individualismo versus coletivismo e masculinidade versus feminilidade. Já em 1991, baseado no pensamento confucionista e nas pesquisas sobre as culturas asiáticas de Michael Harris Bond, uma quinta dimensão chamada orientação de longo prazo versus curto prazo foi acrescentada e permaneceu em todos os seguintes trabalhos de Hofstede (TANURE, 2010). Mais tarde, em 2010, com base na análise dos dados da World Values Survey, Michael Minkov gerou a sexta dimensão indulgência versus restrição que também foi adicionada ao modelo do holandês (HOFSTEDE, 2010).

- **Distância de poder:** Nas sociedades, nenhum indivíduo é igual ao outro, nem a distribuição de poder. Há uma hierarquia que desiguala a parcela de poder entre as pessoas. Dependendo do país em questão, se ele exibe um alto grau de distância hierárquica, essa diferenciação de autoridade nunca é questionada. Já em países com menor grau, os indivíduos buscam justificativas para a desigualdade entre as pessoas, o que cria uma sociedade mais igualitária. Diante desse fato, essa dimensão mede o grau em que as sociedades aceitam e esperam que o poder seja distribuído desigualmente (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).
- **Aversão à incerteza:** Essa dimensão mede o grau de ameaça percebido por membros de uma sociedade em situações desconhecidas. Refere-se a maneira como lidam com incertezas e qual o nível de desconforto que sentem com riscos. Culturas que se sentem ameaçadas e incomodadas com o desconhecido sentem nervosismo e uma necessidade de previsibilidade. Com o intuito de combater a incerteza, são mais intolerantes e inseguras, tendendo a querer controlar os indivíduos e a criar códigos e leis rígidas (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).
- **Individualismo versus coletivismo:** Essa dimensão é definida pelo grau de interdependência e de integração de grupos em uma sociedade, segundo Tanure (2010). O individualismo nesse contexto representa uma estrutura social mal articulada, na qual os indivíduos só se preocupam em si mesmos e nos familiares mais próximos, enquanto o coletivismo retrata uma sociedade mais unida, na qual os indivíduos cuidam uns dos outros e são leais entre si.
- **Masculinidade versus feminilidade:** No lado masculino, há uma maior busca por dinheiro e bens materiais e a prevalência da competitividade e do desejo de realização. No feminino, a sociedade é mais consensual e valoriza as relações interpessoais. Sociedades femininas se preocupam com os fracos e prezam pela cooperação (TANURE, 2010).

Uma pontuação elevada (masculinidade) indica que nessa sociedade o papel do gênero é claramente distinguido e que os homens quando negociam tendem a ser mais competitivos e com foco nos resultados e no sucesso. Uma pontuação baixa (feminilidade) significa que os valores dominantes são a compaixão pelos outros e o apreço a qualidade de vida. Uma sociedade feminina vê menos distinções entre o papel social do homem e da mulher (HOFSTEDE, 2010).

- **Orientação de longo prazo versus curto prazo:** Essa dimensão mede como as sociedades mantêm tradições ou adaptam-se. Nações com visão voltada para o longo prazo têm valores como economizar e poupar recursos, enquanto nações orientadas para o curto prazo são imediatistas e baseadas na tradição (TANURE, 2010).

Sociedades com pontuação baixa nessa dimensão, por exemplo, preferem manter tradições e normas consagradas, pois veem a mudança social com suspeita. Por outro lado, sociedades com pontuação elevada encorajam a economia e os esforços na educação como uma forma de se preparar para o futuro (HOFSTEDE, 2010).

- **Indulgência versus restrição:** Esta dimensão refere-se ao grau em que as crianças são socializadas, ou seja, até que ponto elas foram criadas para controlar seus desejos e impulsos. Segundo Hofstede (2010), em culturas restritivas, as pessoas são privadas de suas necessidades e reguladas por normas sociais rígidas, já em culturas indulgentes ocorre maior realização de impulsos e satisfação das necessidades.

Segundo Tanure (2010), por meio das seis dimensões da cultura e através de uma escala que varia suas pontuações de 0 a 100 pontos, é possível determinar uma posição cada país presente no estudo. As dimensões são frequentemente empregadas em estudos e o modelo de mensuração de culturas nacionais se tornou um clássico por fornecer resultados relevantes de maneira prática e de fácil compreensão.

8.2 Elementos da cultura brasileira no âmbito da negociação internacional

Diante da importância da cultura nas negociações internacionais, é pertinente conhecer os traços culturais específicos do país do negociador em questão. Por isso, nesse estudo, abordando elementos que explicam o perfil do brasileiro, pretende-se entender um pouco mais o Brasil, país conhecido por seu vasto território, sua diversidade cultural e linguística.

A cultura brasileira é uma herança herdada desde a época colonial, nas quais as matrizes indígenas, portuguesas e africanas predominaram. Essa herança é composta pelos povos indígenas que aqui já habitavam e pelos povos estrangeiros que se instalaram em seu território. Inicialmente, houve uma maior influência portuguesa e africana. Já, em um segundo momento, o país recebeu um fluxo de imigrantes que também influenciou a grande dinâmica cultural existente. O Brasil herdou uma série de características culturais de cada povo que o transformou em uma nação diversificada e heterogênea (RIBEIRO, 2008).

A intensa miscigenação ocorrida entre os múltiplos povos existentes transformou o país em uma “soma de culturas”. Essa fusão foi a responsável pelo surgimento do brasileiro,

como explica Ribeiro (2008, p. 30):

No plano étnico-cultural, essa transfiguração se dá pela gestação de uma etnia nova, que foi unificando, na língua e nos costumes, os índios desengajados do seu viver gentílico, os negros trazidos da África, e os europeus aqui querenciados. Era o brasileiro que surgia, construído com os tijolos dessas matrizes à medida que elas iam sendo desfeitas.

Segundo Ribeiro (2008), Portugal era uma civilização urbana e desenvolvida que já havia se relacionado com outros grupos culturais, porém, nada se igualaria ao convívio e as transformações que ocorreriam na ocupação do território brasileiro. Os lusitanos iniciaram um período de escravidão, de exploração das terras brasileiras e de conversão religiosa da população nativa.

Em relação a matriz indígena, o brasileiro teve como herança o gosto pelo banho diário e pela estética, assim como uma ligação com a espiritualidade e com a natureza. Era papel dos líderes espirituais aconselharem e comandarem as tribos indígenas, daí o aspecto característico do brasileiro de ser guiado e regulado por um superior (BARROS; FRANÇA, 2011). Todavia, os índios não se adaptaram ao período colonial e em sua maioria foram dizimados ao longo dos anos. Seu estilo de vida, calmo e deleitável, foi corrompido. As doenças trazidas pelos portugueses, a escravização imposta e a disputa por suas terras foram fatais. A paz entre esses povos nunca foi estabelecida, os índios resistiram aos invasores e não eram considerados úteis como mão-de-obra escrava (RIBEIRO, 2008).

Os negros foram trazidos do território africano para serem escravos de uma metrópole que só almejava lucros. Eles tinham em comum com os índios a espiritualidade e mantiveram esse traço na cultura brasileira, ambos também deixaram como legado a língua portuguesa. Barros e França (2011) discorrem que o português disseminado foi bastante influenciado por diminutivos e idiomas africanos.

Ao chamar o senhor de *senhozinho* e, depois, *painho*, o escravo tecia outra característica bastante peculiar à cultura brasileira: a rápida conquista de intimidade. Pela doçura e cordialidade nas relações, os escravos conseguiram, muitas vezes, melhorar o tratamento que recebiam dos senhores (BARROS; FRANÇA, 2011, p. 87).

Lidar com dificuldades utilizando a cordialidade é um traço da história e da cultura brasileira. Referente ao plano internacional, por exemplo, o negociador brasileiro enfrenta os obstáculos com sua singularidade, ou seja, tenta adaptar-se as situações usando a flexibilidade e o trato cortês. O historiador Sérgio Buarque de Holanda caracterizou o brasileiro como “o

homem cordial” em uma passagem do seu livro *Raízes do Brasil* (1995).

Já se disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será de cordialidade — daremos ao mundo o “homem cordial”. A lhanza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. Seria engano supor que essas virtudes possam significar “boas maneiras”, civilidade. São antes de tudo expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante [...]. Nenhum povo está mais distante dessa noção ritualista da vida do que o brasileiro. Nossa forma ordinária de convívio social é, no fundo, justamente o contrário da polidez. Ela pode iludir na aparência — e isso se explica pelo fato de a atitude polida consistir precisamente em uma espécie de mímica deliberada de manifestações que são espontâneas no “homem cordial”: é a forma natural e viva que se converteu em fórmula (HOLANDA, 1995, p. 146-147).

O autor ainda discorreu em seu livro sobre o apego do brasileiro ao diminutivo, uma mania da linguagem oriunda da colonização e do trato cortês do escravo com o seu patrão. Lapouge (2014) caracteriza a utilização do diminutivo como uma maneira de humanizar as relações e de suavizar as adversidades.

Outra característica da linguagem oriunda da “cordialidade brasileira” é a importância dada ao nome. Holanda (1995, p. 150) diz que “à mesma ordem de manifestações pertence certamente a tendência para a omissão do nome de família no tratamento social. Em regra, é o nome individual, de batismo, que prevalece”. Dessa forma, os brasileiros são considerados bastante informais e amistosos, uma vez que tendem a tratar a maioria das pessoas intimamente, utilizam muito contato físico e visual, se vestem e se comunicam mais informalmente e frequentemente misturam os aspectos da vida pessoal com a vida profissional. Para Holanda (1995, p. 147-148),

Nosso temperamento admite fórmulas reverência, e até de bom grado, mas quase somente enquanto não suprimam de todo a possibilidade de convívio mais familiar. A manifestação normal do respeito em outros povos tem aqui sua réplica, em regra geral, no desejo de estabelecer intimidade.

Há uma estranheza por partes de negociadores internacionais que não conseguem entender a necessidade de relações interpessoais para a realização de um negócio bem-sucedido com o brasileiro.

No âmbito das negociações internacionais, a informalidade brasileira pode desapontar na facilidade para alterar datas, horários e compromissos em cima da hora - o que pode gerar estresse e a ideia de falta de comprometimento -; na linguagem corporal, por meio dos fortes apertos de mãos, possíveis abraços e pequenos toques, muitas vezes inesperados; e no tratamento personalista quando, das cordialidades de um começo de reunião, aspectos da vida privada (família, fim de semana etc.) são trazidos à tona, podendo até mesmo constranger interlocutores

de culturas em que a intimidade é mais preservada (BARROS; FRANÇA, 2011, p. 89).

Na visão de negociadores estrangeiros, a postura do brasileiro em negociações internacionais é muito provocativa e ousada, podendo ser interpretada como um comportamento indevido que invade a privacidade alheia. Não importa o tempo que leve, é mais relevante para o brasileiro consolidar relacionamentos, enquanto para os estrangeiros agir assim é falta de profissionalismo e excesso de intimidade no ambiente de trabalho (BARROS; FRANÇA, 2011).

O desconhecimento de qualquer forma de convívio que não seja ditada por uma ética de fundo emotivo representa um aspecto da vida brasileira que raros estrangeiros chegam a penetrar com facilidade. E é tão característica, entre nós, essa maneira de ser, que não desaparece sequer nos tipos de atividades que devem alimentar-se normalmente de concorrência (HOLANDA, 1995, p. 149).

No entanto, a explicação está certamente explícita nos tempos coloniais, os relacionamentos entre as três principais raízes étnicas traduziram-se na mestiçagem. A relação se tornou, então, uma necessidade adicionada a todos os aspectos da vida dos povos que ali conviviam, como o escravo que era cortês e gentil para conseguir um melhor tratamento de seu patrão.

Além dessa relação estabelecida, os colonizadores portugueses eram vistos por seus escravos como pais, o que contribuiu para a presença de uma cultura paternalista no país. No ambiente de trabalho, os chefes têm a autonomia de responder pelas atitudes de seus empregados, escolhendo até que ponto serão bondosos e compassivos. Para Barros e França (2011), os colonizadores europeus também influenciaram na criação de uma sociedade que necessita de relações e de intimidade em seu cotidiano pelo fato de ao ocuparem o território não investirem na instrução e na formação do povo. A convivência se deu muito mais em um contexto dinâmico e criativo, no qual predominou o futebol, a música e as novelas. Isto é, a cultura popular se tornou mais corrente do que o foco na educação e no desenvolvimento intelectual.

O Brasil, apesar de seu um Estado laico, emprega bastante a fé e a emoção. Seja no cotidiano ou na negociação, o brasileiro costuma acreditar até o fim que tudo terminará bem e utiliza demais as expressões “tudo dará certo no final”, “se Deus quiser” e “Deus é brasileiro” (BARROS; FRANÇA, 2011).

Assim, Tanure (2010, p. 29) infere que o Brasil é consideravelmente religioso e pacifista, pois “mesmo as pessoas sob condições desfavoráveis estão de alguma forma

preparadas por sua crença religiosa a não desafiarem o status quo, em razão da fé e da aceitação da realidade, como uma forma de reverenciar o ‘que Deus nos deu’.”

Além da forte presença da emotividade e da religiosidade no país, esse comportamento também pode ser compreendido pela questão geográfica, pois o Brasil tem recursos naturais abundantes e está localizado em uma região com poucas incidências de fenômenos naturais. O Brasil não sofre com grandes desastres climáticos; não possui desertos, vulcões. Não enfrenta terremotos, invernos rígidos ou nevascas. Para Geiger (2003, p. 23) “o país parece ter sido capaz de construir uma “civilização tropical” que acabou sustentando o verso popular “abençoadado por Deus” e, mais ainda, acabou criando o mote “Deus é brasileiro”.”

Devido a essas características, outra particularidade do negociador brasileiro se apresenta na dificuldade em realizar planos a longo prazo. Para ele, é mais fácil se apoiar na criatividade e aproveitar cada momento de maneira positivista que se apegar a estratégias e táticas. A aversão a conflitos também está presente na cultura brasileira e se constata, principalmente, na dificuldade de receber ou fazer críticas e em evitar negatividade em seu discurso.

Incidentes de comunicação causados pela aversão a conflitos podem ocorrer em situações muito típicas do dia a dia. Um exemplo que talvez pareça distante, mas que quando analisado se aproxima dessa situação é o fato de o agente brasileiro, diante da dificuldade de dar respostas diretas com a palavra *não*, preferir palavras como *talvez* e *provavelmente* para amenizar o tom da resposta. Assim, ele acredita estar evitando desagradar o interlocutor (BARROS; FRANÇA, 2011, p. 90).

Segundo Barros e França (2011), desde o início de sua história até os dias atuais, o brasileiro sempre se esquivava de discussões e conflitos, utilizando a cordialidade nos relacionamentos como a solução de todos os problemas. E, ainda acrescentam que:

Outro exemplo seria a situação em que um agente brasileiro, em vez de apenas dizer um adeus no final de um encontro, prefere deixar a situação um pouco mais amigável, *sugerindo* que um novo encontro informal aconteça em breve. Em situações como esta, muitas vezes acontece de o interlocutor estrangeiro, futuro parceiro de negócios, esperar que o encontro realmente aconteça; entretanto, se isso não acontece - já que a sugestão seria apenas uma maneira cordial de finalizar o encontro - pode causar no negociador estrangeiro uma sensação de desconfiança, levando até mesmo a desistência do negócio (BARROS; FRANÇA, 2011, p. 90).

Considerando a repulsa de conflitos como um dos traços do perfil brasileiro, a negociação internacional pode ser inviabilizada, uma vez que para esse negociador críticas podem soar como ofensas, parceiros podem parecer muito individualistas e frios e a intimidade e a grande sentimentalidade afetam a comunicação.

No quesito comunicabilidade, o Brasil possui uma cultura de comunicação indireta, ou seja, os brasileiros contextualizam as situações de maneira implícita. Para comunicar-se são mais simbólicos, gestuais e afetivos, o que lhes tornam membros de uma cultura menos individualista (BARROS; FRANÇA, 2011).

Já em relação a linguagem no país, a língua portuguesa resultou da reunião linguística e cultural de influências estrangeiras, principalmente africanas e indígenas. Leite e Callou (2002, p. 3) refletem sobre a importância da língua em uma cultura.

É através da linguagem que uma sociedade se comunica e retrata o conhecimento e entendimento de si própria e do mundo que a cerca. É na linguagem que se refletem a identificação e a diferenciação de cada comunidade e também a inserção do indivíduo em diferentes agrupamentos, estratos sociais, faixas etárias, gêneros, graus de escolaridade.

A língua é um indicador que possibilita categorizar o gênero, a idade, a nacionalidade, a condição econômica e social e o grau de instrução de um indivíduo. A linguagem é natural de todo ser humano e as diferenças presentes em cada língua apenas representam as diversas formas que ela pode se apresentar. “A cultura e a linguagem estão conectadas. Quando aprendemos nossa língua, aprendemos uma cultura” (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 187). Diante disso, a língua aprendida reflete a realidade cultural e histórica do negociador.

Sendo assim, a história de colonização do Brasil retrata a variação regional e social da língua portuguesa, por isso, a diversidade de estilos linguísticos e os sotaques regionais existentes no país justificam-se pelo contato entre diferentes etnias. “A variação existente hoje no português do Brasil, que nos permite reconhecer uma pluralidade de falares, é fruto da dinâmica populacional e da natureza do contato dos diversos grupos étnicos e sociais nos diferentes períodos da nossa história” (LEITE; CALLOU, 2002, p. 34).

A língua portuguesa representa unicidade na nação, mesmo assim, diante da grande extensão do território brasileiro há uma diversidade de sotaques e falares entre as regiões brasileiras que não dificultam a comunicação entre os falantes, apenas refletem a pluralidade linguística e suas variações (LEITE; CALLOU, 2002).

Desse modo, o Brasil foi moldado desde suas origens por diferentes etnias, o que o torna um país multicultural e singular no qual as características de abundância, diversidade, mistura no interior do país o transformam em único. É preciso lidar com a dualidade brasileira, sua fama de um povo caloroso, complacente e cordial e ao mesmo tempo uma nação burocrática, informal e de difícil compreensão.

9 ESTILOS DE NEGOCIADORES

Seja por reflexo de aspectos culturais ou por ações estratégicas, o negociador frequentemente adota uma conduta que se adequa ao contexto em que está inserido. Diante desse fato, alguns estudiosos intensificaram suas pesquisas na análise dos comportamentos que emergem no momento da negociação, constatando que cada negociador apresenta um estilo característico durante o processo de negociação.

Amato (2002, p. 39) classifica o estilo como “o comportamento concreto que o indivíduo adota regularmente ao negociar”. Assim, o estilo é a postura na qual o negociador enfatiza suas preferências pessoais e sua personalidade, bem como demonstra sua aprendizagem e seus conhecimentos. Na mesma linha de pensamento, Gottschalk (1974) citado por Martinelli (2015) define estilo de negociação como a representação de todos os aspectos comportamentais do negociador no momento de realizar um negócio.

Para tomar decisões de maneira eficiente em uma negociação, é indispensável ser capaz de reconhecer os vários tipos de estilos que moldam as atitudes do interlocutor. Então, Martinelli, Ventura e Machado (2011, p. 109) reiteram:

Assim, mais do que nunca, torna-se importante conhecer e analisar os estilos de negociação das pessoas de modo geral, em função de características pessoais, dos povos, dos diferentes países, dos costumes diversos de um grupo para o outro e das questões culturais que marcam e caracterizam cada povo.

Para esses autores, é preciso que o negociador tenha a capacidade de identificar seu estilo e o estilo adotado pela outra parte, adaptando-se as inúmeras situações que podem ocorrer devido as particularidades apresentadas na conduta dos negociadores.

De acordo com Rojot (1991) citado por Martinelli (2015), há quatro tipos de estilos que um negociador pode aderir. Comumente, um é escolhido como o primário e predomina durante a negociação em condições regulares, enquanto os demais são secundários ou adaptativos, só aparecem no intuito de complementar aspectos ausentes do estilo central selecionado ou em circunstâncias adversas. Conhecer o estilo principal e os estilos adaptativos é de extrema valia, pois é uma vantagem que permite ao profissional estar à frente na negociação e prever os passos da outra parte.

Segundo Martinelli (2015), além de conhecer seu próprio estilo, o indivíduo que negocia deve identificar estilo do interlocutor, para supor suas atitudes. O negociador eficaz é aquele que conhece a si mesmo, mas, ao mesmo tempo, possui mecanismos para diagnosticar qual estilo o outro negociador está adotando e como adaptar-se, de modo a lhe garantir

condições de alcançar seus objetivos e o êxito. Desse modo, os autores a seguir definiram estilos de negociação.

9.1 Estilos de negociadores segundo Sparks

O modelo de personalidade foi proposto por Carl Jung, em seguida Sparks realizou seus estudos baseados na construção teórica dos impulsos desenvolvido pelo psiquiatra. Para Sparks (1992) citado por Martinelli (2015), o controle é o impulso no qual se acredita que a melhor maneira de lidar com a competitividade intensa é dominando e controlando a outra parte. A desconsideração é o impulso de desacreditar e desmoralizar a outra parte. A confiança é o impulso da crença no outro e na colaboração entre os parceiros e, por último, a deferência é impulso de permitir que o outro assuma a liderança, adotando uma postura de reverência e contemplação. Assim, os estilos são caracterizados adiante:

- **Estilo Restritivo:** combina-se o controle e a desconsideração, supondo um estilo de negociação rigoroso. O negociador tem dificuldade de cooperar e fechar acordos que não estejam em conformidade com seus interesses.
- **Estilo ardiloso:** combina-se a desconsideração e a deferência, fazendo com que o outro negociador seja visto como um inimigo que só traz problemas. A aversão é tamanha que supondo que o negociador mantém uma distância de relacionamento apenas tentando sobreviver a negociação.
- **Estilo amigável:** combina-se a deferência e a confiança criando um estilo de negociador com objetivo de relacionamento a longo prazo, também é suposto que estes negociadores tendem a ser cooperativos e simpáticos.
- **Estilo confrontador:** combina-se a confiança e o controle, no qual é suposto uma relação de igualdade na negociação. O negociador acredita na colaboração e na integridade de um acordo efetivo, seguro e inabalável.

Sparks (1992) citado por Martinelli (2015) acredita que os estilos de negociação emergem da combinação desses quatro impulsos apresentados e, mediante controle de suas ações, estes estímulos são os responsáveis pelo modo como os negociadores atuam no processo.

9.2 Estilos de negociadores segundo Gottschalk

De acordo com Gottschalk (1974), os estilos de negociação são classificados com base em um conjunto de atitudes e comportamentos que são tomados pelo indivíduo que negocia.

Baseado na prática de negociações, Gottschalk (1974) citado por Martinelli (2015), reconhece quatro diferentes estilos: o duro, o caloroso, o estilo de números e o estilo negociador. Os quatro estilos propostos são:

- **Estilo duro:** dominantes, agressivos e orientados para o poder. Seus objetivos evidenciam seu perfeccionismo e sua vontade de conciliar um resultado eficiente com a racionalização do tempo. Assumem riscos, no entanto, querem estar a parte de todos os detalhes da negociação.
- **Estilo caloroso:** compreensivos, colaboradores e orientados para as pessoas. Buscam compreender os interesses da outra parte, evitando conflitos e tensões pessoais. De forma otimista, sempre procuram agradar o outro de forma a construir um relacionamento consolidado na amizade e na gentileza.
- **Estilo dos números:** analíticos, conservadores e orientados para o método. Estão sempre por dentro dos fatos da negociação, utilizam da lógica e do raciocínio para tomar uma ação. Por executar suas atividades de maneira sistemática, há aversão à riscos e incertezas.
- **Estilo negociador:** flexíveis, comprometidos e orientados para resultados. Desejam reconhecimento e alcançar o acordo a qualquer custo, dando impressão de artificial e ganancioso, porém se preocupam com a consolidação de um relacionamento duradouro.

O autor citado conclui que cada estilo no momento da negociação surge da combinação do estilo negociador individual (instinto próprio que aparece de maneira voluntária e espontânea) e do estilo adaptado (jeito de se adaptar melhor à negociação em curso).

9.3 Estilos Lifo de negociadores

Desde os primeiros estudos da filosofia, os pensadores almejam entender melhor o homem e categorizar seu comportamento. A premissa básica desse estudo de tipologia humana é classificar os estilos comportamentais, assim, o sistema Lifo registra os comportamentos humanos e seus respectivos estilos. Martinelli, Ventura e Machado (2011) descrevem os quatro estilos Lifo:

- **Estilo Dá e Apoia (D/A):** Com orientação no presente, esse estilo é um líder nato e cooperativo que exige participação e rendimento do desempenho profissional de todos os envolvidos.
- **Estilo Toma e Controla (T/C):** A orientação básica desse estilo é caracterizada pela vontade de alcançar as metas e objetivos desejados, aproveitando todas as oportunidades possíveis. É ágil em suas ações e muito eficaz sobre pressão, assim como, apresenta uma grande flexibilidade na realização de diversas tarefas ao mesmo tempo.
- **Estilo Mantém e Conserva (M/C):** O negociador desse estilo valoriza mais qualidade do que quantidade, trabalhando lentamente em cima de dados lógicos e seguros. Sua característica principal é a cautela, pois apoia-se em contextos claramente definidos e práticos.
- **Estilo Adapta e Negocia (A/N):** Esse estilo é caracterizado por sua empatia e pela construção de relações amistosas. Norteia-se pelo comportamento em equipe focando em um ambiente saudável e conciliador.

Existem riscos de falhas nas classificações dos estilos comportamentais, por isso é essencial um diagnóstico que melhor se aproxime da real conduta do interlocutor. A classificação Lifo retrata quatro estilos básicos que são norteadores do comportamento de estilos comportamentais (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011). Para os autores dos Estilos Lifo não existem estilos ideais, visto que os negociadores podem apresentar mais de um estilo e variar entre eles.

9.4 Estilos de negociadores segundo Hirata

Segundo Hirata (2007), os estilos de negociação é um conjunto de comportamentos que até certo grau podem ser aparentemente estereotipados, mas que devem ser utilizados como procedimentos estratégicos aplicados de acordo com as circunstâncias estabelecidas. Declara-se então que apesar de estilos coincidirem com os comportamentos individuais, o negociador deve portar-se de ferramentas e informações que lhe dê a possibilidade de reconhecer de forma eficiente os contextos e os estilos empregados. Pode-se acrescentar que:

[...] a teoria sobre os tipos psicológicos desenvolvida pelo psicólogo suíço Carl G. Jung (1875-1961) é considerada uma referência fundamental, visto que reconhece oito padrões estáveis — e de igual valor — de comportamento entre indivíduos para percepção de informação e tomada de decisões, o que leva à conclusão de que não

existe um padrão ideal, já que tudo depende da demanda necessária (HIRATA, 2007, p. 15).

Destarte, os estilos são aplicados diante das variáveis que envolvem cada negociação em particular, dado que as diferenças comportamentais dos indivíduos acontecem no momento em que determinam e organizam seus atos perante os dados fornecidos e a situação recorrente. Segundo Hirata (2007), os estilos são respectivamente:

- **Estilo decisor:** organizados, sensatos e exigentes. Prezam a qualidade, a dedicação e pontualidade por parte dos outros negociadores. Tendem a ser práticos, objetivos e impacientes, pois não se apegam rigorosamente aos detalhes. Devido à impaciência, muitas vezes fazem generalizações e são extremamente fechados para entender os pontos de vista da outra parte.
- **Estilo narrador:** focados, frios e persistentes. Apreciam a conservação do status quo e são extremamente críticos. Estão sempre preparados e firmes em seus posicionamentos, uma vez que normalmente avaliam previamente o cenário da negociação. São hábeis, metódicos e analíticos, de modo que a falta de informações ou de estudo sobre o parceiro pode causar rigidez e impasses negociais.
- **Estilo harmonizador:** sociáveis, carismáticos e cooperativos. Conservam a preocupação pelo outro e prezam relacionamentos harmônicos, visto que valorizam a atenção e opiniões alheias, assim como necessitam sempre manter as aparências. Dificilmente trabalham bem isoladamente, pois precisam de parcerias e alianças para o desenvolvimento da negociação. A dependência dos outros faz com que os objetivos não sejam prioridades e haja busca recorrente por aceitação, no entanto, esse estilo é um bom ouvinte e sabem se comunicar bem ao ponto de considerar as preocupações alheias.
- **Estilo provedor:** reservados, discretos e generosos. Esse estilo é fácil de se lidar, dado que os negociadores são descomplicados, receptivos e tendem a se adaptar às situações. Gostam de novidades e assumem riscos. Nas parcerias usam a colaboração e o comprometimento nos acordos. Eles têm dificuldades de impor limites e obedecem firmemente aos seus valores. As tomadas de decisão têm que estar dentro de seus critérios para que esse estilo seja fiel e benevolente ao propósito da negociação.
- **Estilo explorador:** talentosos, atenciosos e sensíveis. Devido à sua grande concentração e percepção durante a negociação, geralmente dispõe de múltiplas alternativas e respondem rapidamente aos imprevistos. Guiados por suas aptidões,

identificam facilmente tendências e constroem relações agradáveis. Por terem a intuição apurada, geralmente não se planejam e são intolerantes aos métodos e técnicas de negociação. A impulsividade deste estilo pode ser benéfica em relação a coragem e inteligência que esse tipo de negociador pode aplicar ou pode ser desvantajosa e ser consequência de uma negociação baseada em irresponsabilidade e desorganização.

- **Estilo inventor:** autônomos, reflexivos e criativos. São curiosos, ecléticos e ágeis. Tem grande capacidade de interpretar e compreender situações, suas análises são lógicas e eficiente a ponto de conseguirem explorar e desenvolver diversas ideias. Tendem a ser mais introvertidos e trabalham sempre um passo à frente do outro negociador. Por terem uma visão mais aguçada e perceber detalhes ocultos na negociação, antecipam suas prioridades e projetam suas preferências, agindo com uma postura defensiva.
- **Estilo improvisador:** enérgicas, abertas e improváveis. Negociações com esse estilo é normalmente surpreendente e excitante, pois eles são confiantes em suas capacidades e conseguem tirar proveito de qualquer circunstância. No entanto, são imprevisíveis e dificilmente se comprometem rigorosamente ao parceiro. A espontaneidade e o otimismo deste estilo fazem com que o mesmo esteja sempre a busca de soluções e alternativas para se adequar ao parceiro.
- **Estilo preparador:** precisos, concentrados e racionais. Preferem métodos e estratégias por não ter habilidades de comunicação muito apuradas, contudo, valorizam o relacionamento interpessoal e tendem a ser prestativos e leais. Sua introspecção e objetividade decorre da busca de acordos vantajosos e geralmente organizam detalhadamente suas ideias. São formais e analistas o que por muitas vezes intimida e gera um contexto mais competitivo na negociação, porém são excelentes planejadores e elaboradores de propostas atraentes necessária.

O negociador deve se preparar para o processo negocial buscando entender o comportamento dos envolvidos na negociação, ou seja, o seu estilo de negociação e o do outro (HIRATA, 2007). Partindo dessas observações, Amato (2002, p. 39) pontua:

1. Não há um estilo bom para todas as situações. Pessoas com estilos únicos têm de procurar atingir maior flexibilidade. O ideal é adaptar o estilo à situação e aos oponentes na negociação.
2. Um estilo de negociação metódico, voltado para o planejamento, metuculoso com informações é sempre mais eficaz que o estilo desatento e improvisador. Também

nessa área de negociação, fazer a lição-de-casa com zelo produz melhores resultados.

3. Aprimorar a capacidade de falar com clareza, e argumentar, de apresentar bem as ideias, de usar recursos (audiovisuais, por exemplo) permite uma significativa melhoria de resultados.

4. Não há uma estratégia certa e nem um conjunto de táticas capaz de adequar-se eficientemente a todas as negociações. É melhor refletir bem sobre isso antes de entrar no processo de negociação.

5. É fundamental conhecer seu próprio estilo e procurar aprimorá-lo. Igualmente é fundamental conhecer bem o estilo dos outros e definir qual é a melhor maneira de lidar com ele.

6. Por fim, quanto à maneira de reagir, um estilo racional será sempre melhor. As emoções podem e até devem ser expressas de modo certo e na hora certa. Reações emocionais de temperamento são desastrosas à negociação.

A habilidade de entender perfis negociais torna possível ao profissional reconhecer o estilo do interlocutor e avaliar a melhor forma de se conduzir a negociação. Também possibilita que os negociadores identifiquem em qual ou quais daqueles perfis ele se encaixa. Para Martinelli (2015), esse processo é feito através do autoconhecimento e da autoanálise, proporcionando um entendimento que se torna um grande aliado no desenvolvimento das aptidões e na busca pelo sucesso.

Enfatiza-se que os estilos estudados não pretendem rotular os indivíduos, apenas servem para facilitar a negociação sob a ótica comportamental do negociador. Logo, entender os estilos de negociação é uma estratégia a mais no processo que demonstra o interesse do negociador de conhecer melhor a postura do seu interlocutor (HIRATA, 2007).

O conhecimento de si próprio e a busca por melhor compreender o outro que também está envolvido no processo, aprimora as competências e motiva o negociador a ser cada vez melhor. Para Hirata (2007), essa percepção pode ser uma vantagem crucial no quesito de favorecer os resultados que pretendem ser alcançados, dado que na hora da negociação, é possível identificar o parceiro e assimilar suas atitudes, colocando as circunstâncias ao seu favor.

Afinal, moldar-se aos acontecimentos de proporções globais e dominar todas as etapas da negociação, guiando-se por competências e conhecimentos, estabelecendo métodos comportamentais eficazes, é a maneira mais eficiente de conduzir esse processo vasto e complexo, bem como o modo mais apropriado e coeso a se seguir pelos profissionais da área de negociação internacional (ANDRADE; ALYRIO; MACEDO, 2010).

10 ESTILO BRASILEIRO DE NEGOCIAR INTERNACIONALMENTE

Estudar os estilos que os negociadores internacionais adotam durante o processo negocial é uma tarefa rica e complexa, visto que fatores culturais se manifestam intensamente. As influências socioculturais de diversas matrizes étnicas desde a época da colonização do Brasil revelam um país com uma identidade nacional única e destacam a relevância de aprofundar o conhecimento sobre o estilo brasileiro de negociação.

Dessa forma, a pesquisadora Ligia Maura Costa realizou um estudo com negociadores brasileiros de diferentes regiões do país, buscando conhecer sua atuação no âmbito internacional. Com a finalidade de encontrar um estilo brasileiro de negociar com estrangeiros, a pesquisa contou com cerca de 40 entrevistados que responderam sobre suas experiências profissionais e pessoais em negociações internacionais.

Segundo a pesquisa, todos os entrevistados declararam adotar a negociação integrativa ou cooperativa, no entanto, ao descreverem seu modo de negociar, 76% se referiram a negociação distributiva ou posicional, além disso, o objetivo de poucos era um acordo mutuamente vantajoso. Conseqüentemente, Costa (2006) acredita que, na verdade, os brasileiros utilizam em sua maioria a negociação distributiva ou posicional e desejam ter mais benefícios em detrimento do outro.

No quadro internacional, Tajra (2014) descreve que o brasileiro não se prepara antecipadamente, tendendo a improvisar no momento do negócio. De acordo com a pesquisa, 65% dos entrevistados reconhecem a falta de um preparo adequado e planejado.

Na maior parte dos casos, a preparação é feita durante a viagem, no avião. Quando a negociação acontece no Brasil, a agenda definitiva, incluindo datas, horários, local etc., fica pronta poucas horas antes da reunião. Além disso, a agenda está sempre sujeita a alterações de última hora (COSTA, 2006, p. 56).

Para Costa (2006), é perceptível que a maioria não visa circunstâncias futuras, pois devido a sua preparação inadequada, muitos resolvem contratemplos por seu nível de urgência e se apoiam na relação amistosa para amenizar riscos que afetem o processo. Entre os brasileiros, o pensamento de curto prazo é predominante, posto que apenas 32% dos entrevistados organizam-se para resultados a longo prazo. Os negociadores brasileiros também correm riscos tentando cumprir promessas a seus parceiros e tendem a reafirmar suas posições na negociação mediante a crença de que construíram relações interpessoais de confiança.

De acordo com os entrevistados, as relações pessoais e profissionais não se separam na negociação. Os brasileiros acreditam que o sucesso de um acordo é obtido através de um bom relacionamento entre as partes, pois a amizade, a credibilidade e afinidade são importantes no processo. Costa (2006, p. 57) declara que no Brasil “as redes de amigos, familiares e conhecidos são importantes e facilitam a negociação. Por essa razão, choques ideológicos são frequentes quando os brasileiros negociam com pessoas de outros países que agem de modo diverso.”

O negociador brasileiro é extremamente comunicativo e emotivo, normalmente prefere reunir-se em ambientes informais e segue diálogos com pouca objetividade. Em uma negociação, o contato pessoal e a informalidade ficam evidentes. (TAJRA, 2014). Segundo Costa (2006), uma relação amistosa com entrosamento e confiança é um diferencial para se alcançar um resultado favorável com o negociador brasileiro. Negociadores estrangeiros que comumente são objetivos e que raramente demonstram alguma emoção sentem dificuldade de negociar com o brasileiro por seu estilo e sua comunicação direta com pouca exatidão.

A maneira informal e repleta de improvisos na qual o brasileiro conduz uma negociação e o apreço ao relacionamento interpessoal o levam a crer que o companheirismo e a parceria são fundamentais para o processo (TANURE, 2010). Outros dois traços aparentes na negociação são a flexibilidade e o otimismo. Para Costa (2006, p. 58), os brasileiros são “otimistas, acreditando que, no final, tudo dará certo.”

De um modo geral, a pesquisadora explicitou tendências do estilo do negociador brasileiro no ambiente internacional, constatando que o “jeitinho brasileiro” é representado por uma série de aspectos pertencentes à cultura brasileira e molda o comportamento do negociador brasileiro perante negociadores estrangeiros.

Nesse sentido, o “jeitinho brasileiro” está arraigado desde os tempos coloniais, ou seja, é uma maneira de ser característica do brasileiro devido a sua condição histórica. Surgiu na capacidade de adaptar-se aos infortúnios do período de formação do país, onde seus indivíduos superaram os flagelos da colonização com inventividade e improviso, ou seja, não se pode confundir com a falta de ética e a malícia (FERREIRA, 1993).

Ferreira (1993, p. 77) acrescenta que “a palavra *jeitinho* parece mobilizar sentidos que atravessam uma tênue linha da moralidade, da ética, que se confunde com esperteza, malandragem [...]”. No entanto, apesar da familiaridade desse estereótipo, o brasileiro rejeita ser associado a uma reputação negativa. Segundo a autora, é preciso entender o “*jeitinho brasileiro*” como uma maneira de o brasileiro amenizar um contratempo ou obstáculo.

A esse respeito, Lapouge (2014, p. 201) caracteriza o jeito como “uma astúcia, um atalho, uma simplificação, um modo de se virar, com uma certa dissimulação, se necessário, para enfrentar uma situação imprevista ou ameaçadora. Uma resposta ligeira, instantânea a uma dificuldade”. O “jeitinho” é uma forma de o brasileiro lidar com a desigualdade e os problemas do cotidiano. Do ponto de vista do autor, nada mais é que uma carta na manga, uma escapatória, uma resposta ao imprevisto e a injustiça. Diante de uma sociedade burocrática, os cidadãos brasileiros tornaram “o jeitinho” um recurso que movimenta o país em meio a tantos trâmites exigidos e que faz parte da cultura como atributo de efeito.

Este “jeitinho brasileiro” traduz-se na astúcia e na capacidade de adaptação às adversidades, mas também estende a sua relação ao próximo.

Como o brasileiro é um homem apaixonado pela “cortesia”, pela amabilidade, e que não deseja ferir seu próximo, o jeito serve de emplastro, de poção antidor ou de astúcia. O jeito adoça a vida. É um anestésico destinado a atenuar o horror das coisas. [...] Eles vão dar ou arranjar um jeito. O jeito é um pó de pirlimpimpim graças ao qual o brasileiro esconjura as maldades do destino (LAUPOUGE, 2014, p. 202).

O brasileiro tende a ser amável e cordial, como ilustrou Holanda em seu livro *Raízes do Brasil* (1995), inclusive o autor acrescenta que os diminutivos como “jeitinho” se tornaram vícios de linguagem fruto dessa cordialidade brasileira. Usar o “inho” significa dar um tom mais íntimo e familiar às relações pessoais. O diminutivo suaviza os fatos e humaniza as palavras. A inclinação aos relacionamentos o faz se afeiçoar ao nome de batismo das pessoas, uma outra mania que reduz as diferenças e demonstra o tratamento com afeto.

Tanure (2010, p. 42) acredita que o estilo brasileiro é está refletido “[...] no jeitinho – uma característica brasileira que reúne flexibilidade, adaptabilidade e criatividade.” Todos esses traços estão intrinsecamente representados no modo como o brasileiro negocia e é reconhecido no âmbito internacional.

O Brasil é um dos países que integram o estudo das dimensões culturais de Hofstede, com isso, é possível verificar traços da cultura brasileira que representam o perfil do brasileiro e revelam um estilo singular que aparece em negociações internacionais. Nas dimensões, aspectos importantes sobre a nação são evidenciados a seguir por Hofstede (2010):

- **Distância de poder:** O Brasil atingiu 69 pontos nessa dimensão, essa pontuação revela um país altamente hierárquico, onde as pessoas respeitam e aceitam a distribuição desigual do poder. Nesse tipo de sociedade, o respeito e as responsabilidades aumentam de acordo com a posição social.

- **Aversão à incerteza:** Com 76 pontos, o Brasil indica alta aversão à incerteza. Por isso, há muita burocracia, leis e regras que estruturam o cotidiano do brasileiro (HOFSTEDE, 2010).
- **Individualismo versus coletivismo:** Nessa dimensão, o Brasil obteve 38 pontos, ou seja, um país abaixo de 50 pontos é considerado coletivista. A sociedade dá ênfase nos relacionamentos e evita o confronto direto, mantendo a harmonia dos grupos a qualquer custo. No ambiente de trabalho, há muito paternalismo, pois geralmente os familiares são contratados para trabalhar na empresa do membro mais poderoso da família. O brasileiro, desde o nascimento, encontra-se integrado em grupos fortes, que são representados especialmente pela extensão familiar (incluindo tios, tias, avós e primos), os quais se protegem entre si por pura lealdade. Nos negócios é importante construir relacionamentos confiáveis e duradouros: uma reunião geralmente começa com conversas gerais, a fim de se conhecer uns aos outros antes de fazer negócios (HOFSTEDE, 2010).
- Nas dimensões **masculinidade versus feminilidade e orientação de longo prazo versus curto prazo:** O Brasil apresenta uma posição intermediária com 49 pontos e 44 pontos respectivamente (HOFSTEDE, 2010).
- **Indulgência versus restrição:** O Brasil pontua 59 nessa escala, o que caracteriza uma sociedade indulgente. Conforme Hofstede (2010) conceitua, nesse tipo de sociedade as pessoas são mais positivas e otimistas e apreciam divertir-se e aproveitar a vida como quiserem. Também tendem a realizar suas vontades e sempre ter tempo para o lazer.

O Brasil é identificado nas dimensões culturais de Hofstede com características típicas de um país latino: alta distância hierárquica, aversão a incerteza, dificuldades de gerir conflitos diretamente, bem como uma sociedade coletivista, afetiva e indulgente com grande apelo sentimental e inclinação aos relacionamentos pessoais.

Logo, o brasileiro tem em suas raízes influências singulares que não se incorporam a nenhuma outra cultura, em virtude de ser um “homem cordial”, que lhe garante identificação e compreensão como sociedade tipicamente diversificada, e devido a ter o “jeitinho brasileiro”, que lhe caracteriza ser flexível diante dos problemas, procurando uma solução criativa e buscando um jeito de se adaptar aos imprevistos.

11 APONTAMENTOS PARA NEGOCIAÇÃO COM BRASILEIROS

Esses apontamentos para negociação com brasileiros pretendem oferecer orientações que sirvam para os estágios da negociação internacional repleta de indivíduos de origens culturais distintas. Portanto, sabendo que a interação entre os países é cada vez mais intensa, o negociador internacional deve compreender diferenças culturais e aceitar a diversidade, atuando com respeito e sensatez durante o processo negocial. Um recurso para a boa interação entre negociadores de culturas distintas e sucesso nos acordos é a interculturalidade.

Com a acentuada internacionalização mundial e da globalização, a interculturalidade vem se apresentando mais assídua nas negociações internacionais. De fato, segundo Lewicki, Saunders e Barry (2014), o fator cultural recebeu uma considerável atenção desde que foi notado sua relevância para o êxito de um negócio. Em função disso, na contemporaneidade, a nova dinâmica é interagir com outras culturas legitimando suas diferenças, ou seja, a competência intercultural está na capacidade de conduzir um processo marcado pelos contrastes e pela diversidade dado que cada indivíduo possui suas particularidades (TAJRA, 2014).

Nesse estudo, o Brasil foi apresentado como exemplo de como a cultura de um país pode influenciar a relação entre negociadores internacionais. Sobre isso, Barros e França (2011) pronunciam que os traços culturais que originaram a identidade brasileira afetam diretamente a interpretação do perfil do negociador brasileiro e o modo como ele desempenha seu papel no contexto internacional.

Apesar de um ponto de vista equivocado dos estrangeiros de que as singularidades do Brasil dificultam o relacionamento entre as partes, é possível ressaltar que elas podem auxiliar positivamente para criar uma negociação internacional de valor (TANURE, 2010). Visto que há aspectos do estilo brasileiro que podem ser valorizados, alguns pontos positivos do estilo brasileiro de negociar que facilitam uma visão mais favorável desse negociador para a parte estrangeira são destacados a seguir:

Tanure (2010) inicia declarando que os brasileiros negociam de maneira mais criativa e cooperativa no cenário internacional, criando um clima de confiança com seu estilo afável e amistoso e sua cultura orientada aos relacionamentos pessoais.

Outro aspecto facilmente destacável é o apelo emocional do brasileiro, o que o torna um negociador que busca intimidade e que dificilmente separa questões pessoais das profissionais. Barros e França (2011, p. 91) constatam que “mesmo no ambiente profissional, cenário no qual são esperadas impessoalidade, formalidade e racionalidade, o agente

brasileiro traz personalismo, informalidade e emoção [...]”. Essa postura do brasileiro facilita a construção de um ambiente mais agradável e colaboração na negociação, assim, os negócios bem-sucedidos acontecem baseados na amizade e na boa relação interpessoal.

A cordialidade originou uma cultura calorosa que valoriza a gentileza e o relacionamento, o que se torna essencial nos primeiros contatos com um negociador. Diante disso, Tanure (2010) discursa que o negociador brasileiro está sempre pronto a ajudar, pois seu jeito sociável é típico de um estilo que evita qualquer tipo de confronto ou atrito.

Em contraposição aos negociadores estrangeiros, Barros e França (2011, p. 91) relatam que “o brasileiro é muito flexível e tem grande capacidade de adaptação à situações diversas e adversas - mudanças de datas, horários e compromissos em cima da hora acabam sendo entendidas com menor grau de estresse, o que contribui para diminuir a tensão”. Contornar os problemas é, então, uma das competências fundamentais desse negociador. O improvisado e criatividade são outras habilidades importantes, como pontua Tajra (2014). Desse modo, em sua forma mais popular e otimista, o “jeitinho brasileiro” represente um negociador que sabe lidar com circunstâncias adversas rapidamente, encontrando um meio de superá-las.

O “jeitinho brasileiro” faz parte da construção da identidade social do Brasil, sendo um estilo peculiar de enfrentar as situações caracterizado pela flexibilidade e pelo improvisado, porém essa característica inibe práticas rígidas e extremamente planejadas por parte do negociador brasileiro (FERREIRA, 1993).

Para Barros e França (2011), a postura do negociador brasileiro pode influenciar positivamente o ambiente profissional e flexibilizar a tomada de decisões. Outro ponto positivo para as autoras é o fato de que desde suas origens, o negociador brasileiro esteve em contato com as diferenças, por isso, no convívio com a diversidade em uma nação amplamente miscigenada, ele se tornou comparativamente mais tolerante que negociadores de outras culturas. Também por sua grande facilidade de desenvolver uma compreensão emocional e identificação com outra parte, o brasileiro gera empatia rapidamente.

Barros e França (2011) acreditam que devido aos aspectos citados acima, o brasileiro no âmbito da negociação internacional pode aplicar sua competência intercultural mais facilmente, uma vez que a tolerância e alteridade parecem, aparentemente, mais assimiláveis a cultura brasileira.

Endossando essa perspectiva, Martinelli, Ventura e Machado (2011) destacam que a parte estrangeira deve adotar uma postura específica para uma maior probabilidade de êxito com o negociador brasileiro. Conforme advertem, o negociador internacional deve assimilar o comportamento da parte brasileira, mantendo uma menor distância na comunicação e

mostrando mais emoções nas relações, diferentemente de como atuaria no ambiente doméstico.

Martinelli, Ventura e Machado (2011) lembram que o estrangeiro deve ter a consciência de dois aspectos frequentes no Brasil: a dívida externa e a instabilidade financeira, recomendando prudência nas negociações com o país. O negociador internacional deve ser precavido e estar acompanhado de alguém que o auxilie nas questões burocráticas do Brasil. Segundo Barros e França (2011), esse é um dos pontos de difícil adaptação para a parte estrangeira.

Zenaro (2014) julga o Brasil um dos países mais burocráticos do mundo, a esse respeito, o autor indica que é preciso conhecer as leis que possam afetar a negociação. No país, a burocracia não é eficiente e organizada, é na verdade um processo lento e rígido.

Na maioria dos países exportadores, uma secretaria cuida de toda a burocracia aduaneira, enquanto no Brasil diversos escritórios são necessários, com agentes de frete, agentes alfandegários e outros, uma grande equipe que em muito onera o processo de exportação (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011, p. 154).

Martinelli, Ventura e Machado (2011) acrescentam que a burocracia imposta pelo sistema legislativo brasileiro e a falta de investimento em financiamentos no país, fazem com que o Brasil apresente dificuldades evidentes para avançar no âmbito internacional. Zenaro (2014) afirma que devido aos brasileiros não se planejarem para o crescimento a longo prazo, o sistema de serviços básicos aos cidadãos é insatisfatório e a infraestrutura é precária.

Tajra (2014, p. 87) propõe aos negociadores de outros países a “conhecer suas regras legais e tributárias, além de aspectos religiosos, protocolos de relacionamento, linguagem utilizada nas negociações e costumes alimentares, pois esses elementos podem facilitar ou impedir uma negociação. ”

Diante desses fatores, o negociador brasileiro aplica o “jeitinho brasileiro”, ou seja, utiliza a criatividade e a flexibilidade para enfrentar os desafios do cotidiano. No entanto, vale ressaltar que essa conotação não se assemelha a malandragem, apenas demonstra a aptidão natural do brasileiro de lidar com as adversidades (BARBOSA, 1992 apud MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011).

Assim, negociadores estrangeiros que almejam obter sucesso nas negociações internacionais com o Brasil, precisam se adaptar aos pontos positivos (flexibilidade e tolerância) e negativos (imprevistos e intensa subjetividade) do negociador brasileiro.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho apresentou um estudo sobre o estilo brasileiro de negociar com estrangeiros, identificando como o negociador brasileiro atua em negociações internacionais e visando o estabelecimento de estratégias que permitam auxiliar os negociadores internacionais no momento de estabelecer relações com o Brasil.

Inicialmente, foram apresentadas diversas perspectivas negociais, nas quais, nesse estudo, buscou-se enfatizar a negociação ganha-ganha, um processo que envolve o relacionamento interpessoal, busca por ganhos mútuos e a comunicação bilateral eficiente. Esse procedimento estratégico deve ser utilizado para solucionar interesses divergentes e alcançar objetivos benéficos e mutuamente vantajosos a longo prazo.

Notou-se, em seguida, que as negociações internacionais estão sujeitas ao impacto da globalização e dos traços culturais dos negociadores participantes. Dessa forma, entende-se que em uma negociação bem-sucedida deve haver a competência de atuar em um mundo globalizado, compreendendo os fatores que influenciem direta e indiretamente o processo.

Posteriormente, com a classificação de estilos de negociação, identificou-se que os indivíduos pertencentes a uma sociedade respectiva são representados por seus estilos e seus comportamentos. No entanto, não há um melhor estilo a ser aplicado em uma negociação internacional, visto que as atitudes dos negociadores variam em conformidade com os fatores que influenciam direta e indiretamente no processo. Por isso, foi possível afirmar que não existe um negociador ideal, apenas uma pessoa capaz de adequar-se as situações, intercalando os estilos comportamentais e considerando seus princípios morais.

Por conseguinte, no atual contexto contemporâneo, considerou-se a influência do Brasil, uma nação com um território abrangente e repleto de diversidade cultural e regional. Assim, buscou-se evidenciar no trabalho, de maneira geral, os aspectos culturais brasileiros desde o período colonial e verificar sua influência nas negociações internacionais.

Com base nas constatações da relevância da cultura em um processo internacional, o presente trabalho apresentou o modelo das seis dimensões culturais de Hofstede e as relacionou ao brasileiro. Sendo possível concluir que o Brasil é identificado nas dimensões com alta distância de poder e aversão à incerteza, assim como, uma sociedade coletivista, afetiva e indulgente com características paternalistas e afáveis.

Na contemporaneidade, o contexto e as relações sociais vigentes no Brasil ainda são visivelmente impactados pelo período colonial. Logo, a partir da identificação do perfil do negociador brasileiro, analisou-se que a criatividade, o sentimentalismo e a diversidade étnica

são traços culturais que persistem no estilo brasileiro. Analisou-se também o impacto direto do convívio entre os diferentes povos e da miscigenação racial na orientação do brasileiro para os relacionamentos, lhe atribuindo um estilo peculiar de negociar baseado na tolerância e na cordialidade que reflete sua natureza conciliadora.

A vista disto acredita-se que tais atributos repercutem no estilo brasileiro de negociar e em sua relação com negociadores estrangeiros, assim como, demonstram que as competências interculturais parecem ser mais facilmente assimiladas pelos negociadores brasileiros. Conseqüentemente, é fundamental que todos os negociadores internacionais entendam a diversidade existente no país para estabelecer um relacionamento respeitoso e firmar um acordo de sucesso.

Além do mais, mediante um estudo feito por uma pesquisadora foi possível identificar o estilo brasileiro de negociar internacionalmente. Nessa perspectiva, a pesquisa buscou contribuir para o aprimoramento das competências profissionais dos negociadores brasileiros, ajudando-os a amenizar seus pontos culturais negativos, como a preparação inadequada, a improvisação e a informalidade com o intuito de melhorar a interação entre as partes. Da mesma forma, buscou destacar os pontos positivos da cultura brasileira, tais como a cooperação, a flexibilidade e o otimismo, para que sejam utilizados de modo a possibilitar resultados benéficos.

Espera-se que a pesquisa possa incentivar os futuros negociadores e os alunos do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI) a se capacitarem e a investirem no aperfeiçoamento de suas habilidades negociais visando atuar em um mundo globalizado e tecnológico, principalmente aqueles que irão interagir com negociadores brasileiros e almejam melhor compreendê-los.

Observou-se com o estudo que ainda são poucas as pesquisas nessa área e espera-se que sejam realizados mais trabalhos com o objetivo de analisar o perfil brasileiro e que, conseqüentemente, ofereçam informações importantes para os negociadores estrangeiros evitarem choques culturais em negociações com o Brasil.

Por fim, acredita-se ter alcançado o objetivo proposto pelo trabalho de responder ao questionamento de como os brasileiros negociam com estrangeiros no âmbito internacional e de oferecer contribuições para ajudar os indivíduos que desejam negociar com o brasileiro, através da assimilação de sua cultura e de seu estilo de negociação.

REFERÊNCIAS

AMATO, Homero. **Como negociar**: técnicas, estratégias e táticas para negociar melhor e obter vantagens. São Paulo: STS, 2002.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação**: ferramentas e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARROS; Mariana de Oliveira; FRANÇA, Kelly Ribeiro. O fator intercultural e as negociações internacionais: desafios e particularidades da cultura brasileira. In: AYERBE, Luis Fernando; BOJIKIAN, Neusa Maria Pereira (Orgs.). **Negociações econômicas internacionais**: abordagens, atores e perspectivas desde o Brasil. São Paulo: Unesp, 2011.

BARROS, Adriana Sales et al. Objetos e metodologias: desenhando o tcc em diferentes campos de saber. In: PEREIRA, Regina Celi Mendes (Org.). **Entre conversas e práticas de TCC**. João Pessoa: Ideia, 2016.

BASTOS, Simone de Almeida Ribeiro. **Resolução de conflitos para representantes de empresa**. Brasília, DF: Fundação Universidade De Brasília, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, Ligia Maura. **Negociação à brasileira**. GV-executivo, [S.l.], v. 5, n. 4, p. 54-58, jan. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34226/33023>>. Acesso em 19 fev. 2017

DALLEDONNE, Jorge. **Negociação**: como estabelecer diálogos convincentes. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FERREIRA, Maria Cristina Leandro. A antiética da vantagem e do jeitinho na terra em que Deus é brasileiro (o funcionamento do clichê no processo de constituição de brasilidade). In: ORLANDI, Eni Pulcinelli (Org.). **Discurso fundador**: a formação do país e a construção da identidade nacional. 3. ed. São Paulo: Pontes, 1993.

FISHER, Roger. A arte de negociar. **Revista HSM Management**, São Paulo, ano 2, n. 8, p. 61-82, maio/jun., 1998.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GEIGER, Pedro. **As formas do espaço brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

HIRATA, Renato. **Estilos de negociação**: as oito competências vencedoras. São Paulo: Atlas, 2007.

- HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. ed. New York: McGraw-Hill USA, 2010.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- KOTTAK, Conrad. **Um espelho para a humanidade**: uma introdução à antropologia cultural. 8. ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda., 2013.
- LAPOUGE, Gilles. **Dicionário dos apaixonados pelo Brasil**. São Paulo: Manole, 2014.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. 14. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- LEITE, Yonne; CALLOU, Dinah. **Como falam os brasileiros**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editor, 2002.
- LEWICKI, Roy; SAUNDERS, David; BARRY, Bruce. **Fundamentos de negociação**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014.
- MARTINELLI, Dante. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. 2. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2015.
- MARTINELLI, Dante; VENTURA, Carla; MACHADO, Juliano. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e conflito**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- PESSOA, Carlos. **Negociação aplicada**: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamentos cooperativos. São Paulo: Atlas, 2009.
- PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Trabalho de conclusão de curso**: guia prático para elaboração de projetos de plano de negócio para nova empresa, plano de negócio para empresa existente, plano de comunicação integrada de marketing e monografia. São Paulo: Atlas, 2009.
- PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.
- SANTAELLA, Lucia. **Culturas e artes do pós-humano**: da cultura das mídias à cibercultura. São Paulo: Paulus, 2003. Disponível em:
<<https://identidadesculturas.files.wordpress.com/2011/05/santaella-culturas-e-artes-do-pc3b3s-humano.pdf>> Acesso em 19 fev. 2017.

SANTOS, José Luiz dos. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2006. Disponível em: <<https://ayrtonbecalle.files.wordpress.com/2014/03/o-que-c3a9-cultura-jose-luiz-dos-santos.pdf>> Acesso em 20 fev. 2017.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

TAJRA, Sanmya. **Comunicação e negociação: conceitos e práticas organizacionais**. São Paulo: Érica, 2014.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON, Leigh. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ZENARO, Marcelo. **Técnicas de negociação: como melhorar seu desempenho pessoal e profissional nos negócios**. São Paulo: Atlas, 2014.



UFPB - Universidade Federal da Paraíba
PRG - Pró-Reitoria de Graduação
CCHLA - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes DMI -
Departamento de Mediações Interculturais
LEA-NI – Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às
Negociações Internacionais
Disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso



DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eu, Vitória Ribeiro da Silva Lima, estudante do Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da Universidade Federal da Paraíba, matrícula nº 11317508, declaro ter pleno conhecimento do Regulamento de Trabalho de Conclusão de Curso, bem como, das regras referentes ao seu desenvolvimento e demais regras, regulamentos e Leis que regem o trabalho de conclusão do curso e os direitos autorais.

Atesto que o presente Trabalho, intitulado Negociações Internacionais: um estudo do estilo brasileiro de negociar com estrangeiros é de minha autoria, estando eu ciente de que poderei sofrer sanções, a qualquer tempo, nas esferas acadêmica, administrativa, civil e penal, caso seja comprovado cópia e/ou aquisição de trabalhos de terceiros, além do prejuízo de medidas de caráter educacional, como a reprovação do componente curricular (disciplina), o que impedirá a obtenção do Diploma de Conclusão do Curso de Graduação ou a sua respectiva cassação.

Sendo o que tinha a atestar, afirmo que o presente é verdadeiro e dou fé.

João Pessoa (PB), 16 de maio de 2017.

Vitória Ribeiro da Silva Lima