



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

MARCELA DE MELO COUTINHO

**ANÁLISE COMPARADA DE DIMENSÕES
INTEGRADORAS DOS PERFIS DE NEGOCIAÇÃO
INTERNACIONAL DE BRASILEIROS E BRITÂNICOS**

Brasília/DF
2019

MARCELA DE MELO COUTINHO

**ANÁLISE COMPARADA DE DIMENSÕES INTEGRADORAS DOS PERFIS DE
NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE BRASILEIROS E BRITÂNICOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração, da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Peng Yaohao

Brasília/DF
2019

MARCELA DE MELO COUTINHO

**ANÁLISE COMPARADA DE DIMENSÕES INTEGRADORAS
DOS PERFIS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE
BRASILEIROS E BRITÂNICOS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília da aluna

Marcela de Melo Coutinho

M.Sc. Peng Yaohao
Professor-Orientador

M.Sc. Alixandro Werneck Leite
Professor-Examinador

M.Sc. João Gabriel de Moraes Souza
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2019

RESUMO

Em um mundo cada vez mais integrado, negociações internacionais ocorrem a todo momento e saber como negociar com determinado país faz-se essencial. Este trabalho investigou se os perfis percebidos em um grupo de nacionais brasileiros e britânicos estão de acordo com os perfis identificados para estas nacionalidades na literatura. Para isso, foi feito um levantamento dos perfis de negociação de brasileiros e britânicos em literatura especializada. Os perfis foram baseados em oito aspectos, dentre eles construção de confiança e distância de poder. Posteriormente, entrevistas individuais foram realizadas com quatro indivíduos, sendo dois britânicos e dois brasileiros. Comparou-se, então, os resultados obtidos nas entrevistas com os perfis identificados na literatura. Nos aspectos masculino X feminino, perfil integrativo X perfil distributivo e individualista X coletivista os resultados encontrados foram inconclusivos. Nos aspectos de distância de poder e construção de confiança os resultados obtidos corroboram os resultados encontrados na literatura tanto pra britânicos quanto para brasileiros. Por fim, nos aspectos orientação de tempo, emocionalmente expressivo e como expressar discordância, pôde-se confirmar os perfis de britânicos. Nestes mesmos aspectos, não foi possível confirmar os perfis de brasileiros. A pesquisa pode ser utilizada como base de preparação para negociadores internacionais.

Palavras-chave: Negociação. Negociação internacional. Brasil. Reino Unido. Perfil de negociação.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Comparativo de perfis de negociação	19
Figura 2 – Comparativo de perfis de negociação	20
Figura 3 – Comparativo de perfis de negociação	21

QUADROS

Quadro 1 – Perfis britânico e brasileiro em cada aspecto	21
Quadro 2 – Roteiro semiestruturado de entrevistas	24
Quadro 3 – Resultados obtidos após análise de entrevistados britânicos	35
Quadro 4 – Resultados obtidos após análise de entrevistados brasileiros.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Formulação do problema	8
1.2 Objetivo geral	8
1.3 Objetivos específicos	8
1.4 Justificativa	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 O que é negociação e por que negociar	10
2.2 Elementos da negociação	11
2.3 Processo de negociação	11
2.4 Aspectos de negociação	12
2.4.1 Perfil integrativo x distributivo	13
2.4.2 Distância de poder	13
2.4.3 Individualista x coletivista	14
2.4.4 Sociedade masculina x feminina	15
2.4.5 Emocionalmente expressivo	15
2.4.6 Construção de confiança cognitiva x afetiva	16
2.4.6.1 Contrato formal ou acordo verbal?.....	16
2.4.7 Orientação de tempo	17
2.4.8 Como expressar discordância	17
2.5 Perfis de negociação – Brasil e Reino Unido	18
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	22
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	22
3.2 Caracterização dos participantes do estudo	22
3.3 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	23
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados	25
4 RESULTADO E DISCUSSÃO	27
4.1 Perfil Integrativo X Distributivo	27
4.2 Distância de Poder	28
4.3 Individualista X Coletivista	29
4.4 Masculino X Feminino	30
4.5 Emocionalmente expressivo	30

4.6 Construção de confiança	30
4.7 Orientação de tempo	32
5 CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A – Entrevista Perfil A: Britânico Negociando Com Britânicos.....	41
APÊNDICE B – Entrevista Perfil B: Britânico Negociando Com Brasileiros	47
APÊNDICE C – Entrevista Perfil C: Brasileiro Negociando Com Brasileiros	52
APÊNDICE D – Entrevista Perfil D: Brasileiro Negociando Com Britânicos.....	59

1 INTRODUÇÃO

Apesar de alguns pesquisadores questionarem o impacto de diferenças culturais em negociações internacionais, há cada vez mais suporte empírico que comprova esse impacto. Quando numa negociação internacional, é necessário conhecimento da outra cultura e também habilidade com comunicação intercultural. Afinal, negociação não é apenas uma questão de aspectos legais e corporativos, ela também está intimamente ligada a interações sociais e humanas. Em negociações internacionais, além da distância física, há também diferenças econômicas, educacionais, culturais, etc. Diferentes entendimentos sobre conceitos básicos podem levar a um desentendimento entre as partes, podendo culminar no fracasso da negociação (GHAURI; USUNIER, 2003).

Este estudo busca comparar os perfis de negociação descritos na literatura com os perfis dos quatro indivíduos entrevistados, além de tentar perceber de que maneira negociadores influenciados por outras culturas tendem a mudar o seu próprio jeito de negociar. Negociadores de determinado país costumam ter uma série de comportamentos semelhantes. Porém, será que ao negociar com indivíduos de outros países, estes negociadores perdem um pouco sua identidade nacional e começam a desenvolver um perfil de negociador mais internacionalizado?

De acordo com Goodenough (1971), cultura é um conjunto de padrões e crenças compartilhados por um grupo de pessoas e esse conjunto de elementos ajuda o indivíduo a definir certos padrões de comportamento, pensamento, etc. É importante ressaltar que um grupo de pessoas não necessariamente se resume a uma sociedade. Ele está mais relacionado com atividades compartilhadas por um grupo de indivíduos. Ou seja, uma mesma pessoa pode estar inserida em diversas culturas. Ainda de acordo com Goodenough (1971), indivíduos conseguiriam transitar entre essas diversas culturas dependendo do momento e da situação. Assim, é relevante perceber de que maneira se portar e também de que maneira perceber a contraparte para alcançar os melhores objetivos possíveis quando numa negociação.

Desta forma, o presente trabalho se mostra relevante para negociadores brasileiros e britânicos, uma vez que ajuda a confirmar o perfil de negociação de cada país, possibilitando um maior índice de sucesso nas negociações que estão por vir.

1.1 Formulação do problema

De que maneira negociadores britânicos e brasileiros negociam à luz de dimensões integradoras identificadas a partir da literatura especializada?

1.2 Objetivo geral

Diagnosticar os perfis de negociação britânico e brasileiro à luz de dimensões integradoras identificadas a partir da literatura especializada, verificando, por meio da condução de entrevistas estruturadas, a aderência da experiência prática de profissionais de mercado às respectivas premissas teóricas

1.3 Objetivos específicos

- a) Identificar os aspectos de negociação a serem analisados;
- b) Identificar os perfis de negociação dos países em questão com base na literatura especializada;
- c) Avaliar o histórico negocial dos entrevistados;
- d) Comparar os perfis percebidos dos entrevistados com os resultados encontrados na etapa “b”; e
- e) Perceber se os indivíduos influenciados por outras culturas têm comportamentos mais próximos da cultura influenciadora.

1.4 Justificativa

O estudo do tema apresentado mostra-se relevante academicamente, visto que negociações estão presentes em diversos momentos da vida de administradores. Negociações são partes vitais de qualquer negócio, seja ele de pequeno, médio ou grande porte, e podem influenciar no sucesso ou fracasso.

As nações a serem estudadas neste trabalho são Brasil e Reino Unido. O Reino Unido exporta, anualmente, US\$ 2,5 bilhões para o Brasil, e importa, também anualmente, US\$3

bilhões. Na atual conjuntura, devido ao não acordo no Brexit¹, o Reino Unido está em busca de novos parceiros comerciais e o Brasil pode ser uma opção de grande destaque.

Vale ressaltar que os resultados deste estudo podem ser utilizados não apenas em negociações entre Brasil e Reino Unido. Os resultados obtidos podem servir de base para negociações que envolvem ao menos uma das nações, o que expande a sua utilidade para uma gama ampla de negociadores. Considerando um mundo cada vez mais globalizado, onde negociações entre países ocorre a todo tempo, os resultados aqui obtidos podem auxiliar na preparação para negociações internacionais. Estas divergem de negociações domésticas uma vez que envolvem aspectos culturais de cada nação que influenciam o resultado de tais negociações.

¹ Referendo votado em 2016 em que a população do Reino Unido decidiu sair da União Europeia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que é negociação e por que negociar

A negociação está presente no dia a dia de todos, mesmo que de forma inconsciente. Desde irmãos decidindo qual programa de televisão assistirão, passando por advogados negociando acordos extrajudiciais, até países negociando acordos de livre comércio, todos esses são exemplos de negociação (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014). É definida como um processo voluntário, no qual as partes trocam recursos com o objetivo final de chegar a um resultado que satisfaça todos os envolvidos. Assim, faz-se necessário aprofundar-se no conceito de negociação, bem como nos tipos de negociação, seus processos e elementos formadores.

A palavra “negociação” origina-se da palavra romana *negotiar*, que significa fazer negócios. Ela deriva da expressão latina *nec otius*, que significa “sem ócio, sem descanso”. Cohen (2002), Pruitt e Carnevalle (1993) e Pruitt e Rubin (1986) definem negociação como um processo em que duas ou mais partes com valores divergentes trabalham juntas para construir uma resolução aceitável para um ou mais assuntos. Já de acordo com Fisher e Ury (1991), negociação é uma troca entre pessoas com objetivos distintos com o intuito de satisfazerem suas necessidades e conseguirem o que desejam. Adler (2002), defende que negociação é um processo de influenciar a outra parte a mudar suas ideias ou comportamentos. Lewick, Saunders e Barry (1994), afirmam que existem diferenças de desejos e necessidades entre as partes envolvidas, e que a negociação é a maneira de encontrar uma resolução para tais diferenças.

Diversos motivos podem levar à necessidade de negociação. Segundo Lewicki, Saunders e Barry (2014, p. 3) eles podem ser: “(1) chegar a um acordo sobre como partilhar ou dividir um recurso limitado, como terras, propriedades ou tempo; (2) criar algo novo que as partes não poderiam produzir por conta própria; (3) resolver um problema ou uma disputa entre as partes envolvidas”.

De maneira geral, as partes envolvidas na negociação devem estar dispostas a negociar, ou seja, deve ser um processo voluntário. Dessa maneira, as partes iniciam as discussões com objetivos e metas e ao decorrer do processo de negociação as partes abandonam ou alteram suas demandas iniciais, chegando assim a um acordo que satisfaça simultaneamente todas as partes envolvidas (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).

Uma negociação só se faz necessária quando o resultado obtido com ela é melhor do que aquele existente antes dela. Ou seja, uma negociação deve envolver partes dependentes ou interdependentes. Segundo Lewicki, Saunders e Barry (2014), partes dependentes são aquelas

que se submetem às demais partes de modo à alcançar suas necessidades. Os autores citam como exemplo um funcionário que, devido a sua baixa qualificação, depende de seu salário e emprego e por isso se vê obrigado a aceitar as condições de trabalho e a remuneração oferecida pelo empregador. Já partes interdependentes são definidas pelos autores como indivíduos cujos interesses são conectados, interligados, ou seja, para atingirem seus objetivos precisam da ajuda e participação da outra parte. Isso não necessariamente quer dizer que as necessidades das partes sejam as mesmas, mas sim que para atingir as metas de todos, todos devem trabalhar em conjunto.

2.2 Elementos da negociação

Toda negociação consiste de quatro elementos básicos: as partes negociadoras, os interesses de cada parte, o processo de negociação e o resultado da negociação (FATEHI, 2008; THOMPSON, 1990; ZARTMAN, 1994 *apud* HASHIM, 2010).

Segundo Thompson (1990), aqueles que agem em conjunto de acordo com suas preferências são as chamadas partes negociadoras. O segundo conceito mencionado acima, os interesses de cada parte, define-se como as preferências existentes de cada parte sobre os recursos a serem divididos. O processo de negociação é a interação, ou processo de barganha, que ocorre entre as partes antes do resultado final. Por fim, o resultado é o produto da situação de barganha, que não necessariamente é a resolução do conflito. Quando o conflito não é sanado, a negociação acaba em uma situação de impasse.

“O sucesso da negociação envolve a gestão de tangíveis (isto é, o preço em termos do acordo) e a solução dada para os intangíveis” (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014, p. 9). Como o próprio nome sugere, intangíveis são aspectos psicológicos, frequentemente arraigados em valores e emoções, e que tem influência sobre as partes que estão negociando. Eles podem dificultar uma negociação, especialmente quando o negociador não entende de que maneira tais aspectos impactam os tangíveis.

2.3 Processo de negociação

A maioria dos autores separa o processo de negociação em 3 partes: 1) pre negociação, 2) processo ou conceptualização e 3) resultado (BANGERT; PIRZADA, 1992; BERRIDGE, 2002; COHEN, 1991; GHAURI; UNISIER, 2003; SALACUSE, 2003).

Na etapa de pré-negociação deve-se avaliar se há motivos para negociar, delimitar o que deve ser negociado e de que maneira a negociação vai acontecer. É nesta etapa que o negociador deve juntar informações sobre sua contraparte de modo a entender como outra parte negocia e quais os seus objetivos.

Na etapa seguinte, a de conceptualização, são definidas as bases da negociação, os objetivos das partes e possíveis espaços para concessões. Esta é a etapa em que a negociação ocorre para se chegar a um resultado satisfatório para todas as partes.

A última etapa, chamada de resultado, é a etapa de conclusão do negócio. É nela que são discutidas a forma de implementação dos acordos fechados na fase anterior, bem como quaisquer ajustes necessários que possam ocorrer.

Os aspectos de negociação, detalhados na seção seguinte, permeiam todas essas etapas do processo e podem ser determinantes para o resultado da negociação.

2.4 Aspectos de negociação

Existem diversos aspectos de negociação que podem ser identificados em negociadores. Autores como Hofstede (1989), Ghauri e Usunier (2003) e Meyer (2015), escreveram sobre vários deles em seus diversos trabalhos.

Ghauri e Usunier (2003) destacam os seguintes componentes significantes de cultura como os que geram maior impacto em negociações internacionais.

- 1) Idioma e comunicação
- 2) Sistemas legal e institucional
- 3) Sistema de valores
- 4) Orientação de tempo
- 5) “*Mindsets*”
- 6) Padrões de relacionamento

Para os objetivos deste estudo, esta seção visa focar no maior detalhamento e entendimento desses componentes, destrinchando-os em 8 aspectos, explicados em mais detalhe a seguir. Vale ressaltar que cultura influencia principalmente de maneira indireta o resultado de negociações. Ela permeia os aspectos situacionais, como hora, prazos e número de

participantes, e também as características dos negociadores, tais como variáveis de personalidade (GHAURI; USUNIER, 2003).

2.4.1 Perfil integrativo x distributivo

O perfil distributivo é caracterizado como um perfil de soma-zero. Isso quer dizer que as partes têm de dividir um recurso escasso ou limitado, ou seja, se uma parte sai com mais, a outra necessariamente sai com menos. Nele, “há uma correlação negativa na concretização de suas metas” (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014, p. 11). Também conhecido como *win-lose*, negociadores distributivos enxergam a negociação como um ambiente de confronto (SALACUSE, 2004). Na negociação distributiva, também chamada orientação distributiva ou negociação competitiva, o processo de negociação é percebido como um bolo que não pode mais crescer e deve ser dividido entre as partes. Aqui também se usa a expressão “jogo de soma zero”.

Já o perfil integrativo, também conhecido como perfil de soma não zero, se caracteriza quando os objetivos de ambas as partes são interligados e quando uma das partes alcança seu objetivo, a outra parte também é beneficiada. Neste perfil, “existe uma correlação positiva na realização dos objetivos de ambas as partes” (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014, p. 11). Neste perfil, também conhecido como *win-win*, negociadores enxergam a negociação como um processo de colaboração e resolução de problemas (SALACUSE, 2004). Segundo Ghauri e Usunier (2003), as partes entendem que o “bolo” pode ser aumentado gerando benefícios mútuos caso as duas partes adotem uma postura de cooperação. Essa estratégia de negociação costuma ser adotada por indivíduos solucionadores de problemas. Aqui, a troca de informações é um fator muito importante. Essa estratégia é facilitada pelos seguintes fatores:

- a) Alto nível de aspiração de ambas as partes
- b) Habilidades de enxergar a médio/longo prazo
- c) Sobreposição de interesses das duas partes

2.4.2 Distância de poder

Segundo Hofstede (1989), a dimensão de distância de poder está relacionada com a maneira que a distribuição não igualitária deste é aceita pelos membros menos poderosos dentro das organizações ou instituições. Em um ambiente de negociação, isso é percebido pela maneira

com a qual os negociadores se comportam durante todo o processo, a quem a palavra é dirigida durante reuniões, quem fala mais durante a negociação e até mesmo quem pode ou não estar presente em tais reuniões.

Culturas onde existe uma grande distância de poder são aquelas que indivíduos são considerados superiores com base em gênero, idade, raça, status social, dentre outros fatores. LeBaron (2003) defende que a tendência é que, em culturas onde há maior disparidade social, exista também uma maior distância de poder. Negociadores de países com grande distância de poder estão acostumados com estruturas hierárquicas verticais. Países como Guatemala, Malásia, México e Indonésia são exemplos de grande distância de poder.

Culturas em que existe uma pequena distância de poder são aquelas em que costuma haver uma maior igualdade entre os indivíduos, e o status costuma ser adquirido mais por mérito e menos por questões atribuídas. Negociadores de países com pequena distância de poder estão acostumados com a ideia de autoridade compartilhada e também com estruturas hierárquicas horizontalizadas. Reino Unido, Finlândia, Suíça e Alemanha são exemplos de países com pouca distância de poder (LEBARON, 2003).

2.4.3 Individualista x coletivista

Também descrito por Hofstede (1989), este aspecto visa perceber de que maneira o indivíduo está vinculado ao grupo. Em uma ponta do espectro encontra-se o perfil individualista e na outra o perfil coletivista.

O perfil individualista é caracterizado por indivíduos independentes e por relações em que os laços interpessoais não são fortes. Nele, espera-se que cada indivíduo tome conta de si próprio, ou no máximo de sua família imediata, como esposo/a e prole (HOFSTEDDE, 1989).

Já o perfil coletivista é caracterizado por fortes laços interpessoais. Nele, membros não só da família imediata, mas também primos, avós e tios, protegem uns aos outros. Neste perfil, os laços interpessoais são fortes e relacionamentos são estáveis, construídos durante um longo período de tempo (HOFSTEDDE, 1989).

Este conceito está relacionado ao próximo conceito apresentado, o de construção de confiança. Percebe-se que culturas que se encaixam no perfil coletivista de Hofstede (1989) tendem a construir confiança de maneira afetiva, criando laços duradouros e baseados em confiança.

Uma outra vertente de análise de perfis individualista e coletivista é levantada por Salacuse (2004). Nesta análise, o foco é perceber de que maneira a decisão é tomada. Em culturas individualistas, os times de negociação costumam ser pequenos e o poder de decisão concentra-se em um indivíduo, sendo ele quem tem total autoridade para fazer escolhas. Já em culturas coletivas, os times de negociação costumam ser grandes e a decisão é tomada de maneira consensual.

2.4.4 Sociedade masculina x feminina

Esta dimensão avalia de que maneira os indivíduos de determinada cultura resolvem conflitos e quais características são mais valorizadas. Ela não está ligada ao gênero predominante em tal sociedade, mas sim ao comportamento predominante.

Segundo Hofstede (1989), uma sociedade masculina é assertiva e valoriza os fortes e superiores. Em sociedades tipicamente masculinas, conflitos são resolvidos por meio de confrontos. Exemplos de países tipicamente masculinos são Argentina e Reino Unido. O conflito envolvendo as Ilhas Falkland, que ocorreu entre estes dois países, é um exemplo em que duas sociedades tipicamente masculinas optam por guerras como meio de resolução de conflitos.

Já sociedades femininas tem maior empatia pelos mais fracos e se importam mais com o próximo. Em sociedades tipicamente femininas, conflitos são resolvidos pacificamente por meio de acordos. Exemplos de países tipicamente femininos são Finlândia e Suécia. Tais países assinaram, em 2009, um acordo de livre comércio, mostrando que recorrem à meios não violentos de resolução de conflitos.

2.4.5 Emocionalmente expressivo

Este aspecto visa perceber de que maneira o negociador se porta durante negociações no que tange ao seu comportamento. Ele considera aspectos como entonação da voz, maneira de rir, existência de contato físico entre as partes, gesticulação, expressões faciais, dentre outros. Segundo Meyer (2015), países como Brasil, Arábia Saudita e México são muito emocionalmente expressivos e costumam perceber esse tipo de reação como um sinal de honestidade.

Por outro lado, segundo o autor, negociadores de países como Alemanha, Dinamarca e Holanda tendem a se expressar de maneira menos emocional. Comportamentos mais

expressivos em ambiente profissionais chegam, inclusive, a ser percebidos como falta de profissionalismo e maturidade.

2.4.6 Construção de confiança cognitiva x afetiva

Enquanto em certas culturas o objetivo principal de uma negociação é o fechamento do contrato, em outras é a construção de um relacionamento estável (SALACUSE, 2004).

Em países que valorizam a construção de um relacionamento, o tempo investido nos estágios iniciais da negociação é maior. Isso porque é nesse estágio que as partes estão se conhecendo e assim, construindo as bases de um relacionamento duradouro e isso é percebido como um investimento de tempo (SALACUSE, 2004).

Por outro lado, em culturas onde o objetivo principal é o fechamento do contrato, investir um longo período de tempo pode ser percebido como perda de tempo, uma vez que o contrato garantirá a “confiança” necessária.

2.4.6.1 Contrato formal ou acordo verbal?

Em países como os Estados Unidos, é prática comum ter contratos que expressam detalhadamente de que maneira as partes estão envolvidas e comprometidas. Para negociadores destes países, as bases para uma negociação efetiva são repetição e clareza. Esse hábito de documentar tudo o que é discutido é visto com bons olhos e por vezes é a primeira coisa ensinada a profissionais em início de carreira (MEYER, 2015). Isso porque é o contrato que vai garantir os deveres das partes. Por isso, os contratos são extremamente detalhados e tentam antecipar quaisquer circunstâncias que podem vir a ocorrer (SALACUSE, 2004).

No entanto, tal hábito pode gerar desconforto e desconfiança em outras regiões do globo. Negociadores de países da África e da Ásia, por exemplo, costumam perceber esse hábito como falta de confiança. Para eles, algo dito verbalmente é considerado válido, e enviar uma comunicação posterior para reafirmar o que foi concordado pode gerar um clima de desconfiança. Este comportamento é mais frequentemente percebido em países onde o sistema judiciário não é muito confiável. Em tais países, relacionamentos tem mais influência nos negócios do que o contrato propriamente dito. Ou seja, contratos existem em tais países, mas

eles costumam ser menos detalhados. Caso a situação do país ou do negócio mude, costuma haver maior flexibilidade nas cláusulas contratuais (MEYER, 2015). Caso alguma situação não prevista em contrato ocorra, as partes levam em consideração o seu relacionamento e buscam a solução do problema com base nisso (SALACUSE, 2004).

2.4.7 Orientação de tempo

Segundo LeBaron (2003), existem dois perfis de orientação do tempo, monocrônico e policrônico. Países tipicamente monocrônicos são mais lineares e lidam com uma coisa por vez. Exemplos de países monocrônicos são Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido e Suíça. De acordo com LeBaron (2003), negociadores deste perfil costumam seguir o horário de início e de término de reuniões e percebem atrasos como falta de respeito. Além disso, baseiam-se em comunicação explícita, detalhada, e preferem falar em sequência, aguardando quem está falando terminar para só então a próxima pessoa se manifestar.

Já negociadores de perfil policrônico tendem a tratar de diversos assuntos ao mesmo tempo, tem maior flexibilidade com horários de início e término de reuniões e se baseiam em comunicação implícita, tentando, por vezes, ler nas entrelinhas o que a contraparte quer dizer. Além disso, atrasos não são percebidos como ofensivos e diversas vezes durante reuniões é possível que as partes falem simultaneamente. Exemplos de países com esse perfil são França, Itália, México and Grécia.

2.4.8 Como expressar discordância

De acordo com Meyer (2015) enquanto em algumas culturas discordar completamente da outra parte é considerado apropriado, em outras culturas tal comportamento pode levar a desconfortos e até mesmo a uma ruptura de relacionamento.

Países como a Rússia, por exemplo, têm uma cultura que permite e até estimula discordâncias, pois russos entendem que é a discordância que leva a discussões e, posteriormente, a acordos. Outros países que têm comportamento semelhante são França, Alemanha, Israel e Holanda. Segundo Meyer (2015), negociadores destes países usam frequentemente expressões chamadas de “*upgraders*”. Expressões como absolutamente, completamente e totalmente são usadas para enfatizar a discordância. Nestes países, o método de comunicação é mais direto e simples (SALACUSE, 2004).

Por outro lado, países como o México não têm a mesma abertura a discordâncias, e deve-se tomar cuidado ao expressá-la para evitar desentendimentos. Outros países que têm comportamento semelhante são Peru, Japão e Tailândia. Nestes países, segundo Meyer (2015), o uso de expressões do tipo “*downgraders*” é mais comum, pois elas amenizam as discordâncias. Exemplos de expressões “*downgraders*” são um pouco, talvez e parcialmente. Além disso, outros critérios devem ser avaliados para interpretar o que está sendo dito. É comum o uso de métodos indiretos e complexos de comunicação, tais como figuras de linguagem e até mesmo gestos e expressões faciais (SALACUSE, 2004).

2.5 Perfis de negociação – Brasil e Reino Unido

Em face dos aspectos detalhados anteriormente e buscando embasamento para a futura análise, é possível traçar o perfil dos negociadores dos países a serem estudados no presente trabalho.

Quanto ao aspecto de “perfil integrativo X distributivo”, conduziu-se uma revisão sistemática da literatura especializada, mas não foram encontrados comparativos diretos entre os perfis de negociação brasileiro e britânico na pesquisa realizada. O presente estudo tentará perceber evidências que indiquem a qual perfil cada país pertence com base na análise do conteúdo das entrevistas.

No aspecto “Distância de poder”, o *site Hofstede Insights* (2019), pontua o Brasil com 69 pontos, em uma escala que vai de 0 a 100. Isso mostra que negociadores brasileiros valorizam hierarquia e que normalmente há um indivíduo detentor do poder de decisão. Segundo o site (tradução nossa):

[...] o Brasil reflete uma sociedade que acredita que hierarquia deve ser respeitada e que desigualdades entre indivíduos são aceitáveis. As diferentes distribuições de poder justificam o fato que detentores de poder tenham mais benefícios que aqueles menos poderosos na sociedade. [...] Em empresas há apenas um chefe que tem completa responsabilidade.

O Reino Unido, por outro lado, pontua 35 neste quesito, mostrando que a igualdade é um aspecto valorizado e que desigualdades devem ser combatidas. Segundo o site (tradução nossa):

Com 35 pontos, o Reino Unido figura no espectro inferior desse aspecto, ou seja, é uma sociedade que acredita que desigualdades entre indivíduos devem ser

minimizadas. [...] Um senso de fair play leva à crença de que as pessoas devem ser tratadas como iguais em certos aspectos.

No aspecto Individualista X Coletivista, o *site Hofstede Insights* (2019) pontua o Brasil com 38 pontos, também em uma escala de 0 a 100. Essa pontuação indica que laços familiares são fortes e que membros da família devem proteger uns aos outros. Segundo o site (tradução nossa):

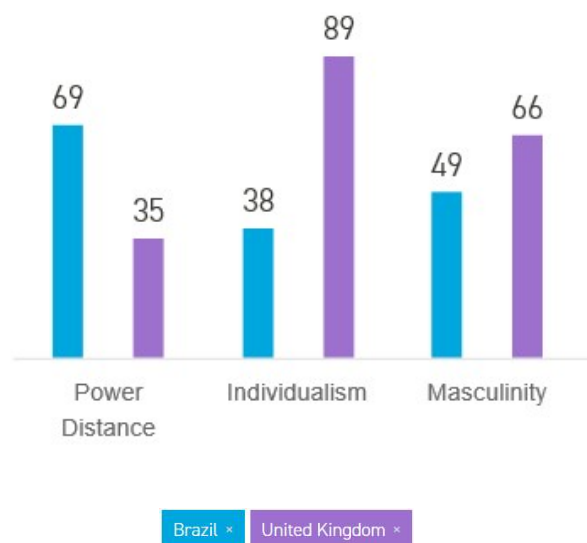
O Brasil pontua 38, o que significa que as pessoas nascidas nesse país são integradas por meio de grupos fortes e coesos (especialmente representados pela família ampla; incluindo tios, tias, avós e primos) que continuam protegendo seus membros em troca de lealdade. Isso é um aspecto importante também no ambiente de trabalho, onde, por exemplo, espera-se que um membro mais velho e poderoso da família ajude um sobrinho a ser contratado em sua própria empresa

Já o Reino Unido figura no outro extremo com 89 pontos, como um país extremamente individualista, onde cada um deve, por si só, buscar a própria felicidade. Segundo o site (tradução nossa):

O povo britânico é altamente individualista e privado. As crianças são ensinadas desde jovens a pensar por si próprias e a descobrir qual é o seu propósito de vida e de que maneiras elas podem contribuir para a sociedade. O caminho para a felicidade é a satisfação pessoal.

No aspecto Masculino X Feminino, o Brasil soma 49 pontos, ficando em uma posição intermediária. O Reino Unido pontua 66, se mostrando um país onde os indivíduos vivem para trabalhar e performar da melhor maneira possível.

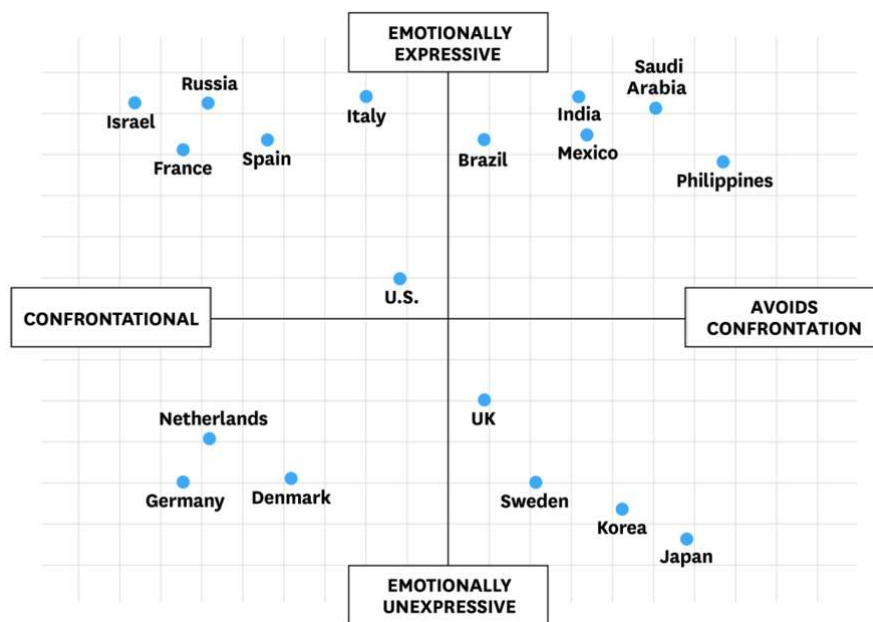
Figura 1 – Comparativo de perfis de negociação



Fonte: Hofstede Insights (2019).

No aspecto “Emocionalmente expressivo” o Brasil figura como altamente expressivo. Isso quer dizer que negociadores brasileiros se expressam de maneira intensa, gesticulando e deixando transparecer suas emoções. Neste aspecto, o Reino Unido figura no outro extremo, sendo caracterizado por negociadores mais contidos, que não expressam suas emoções tão livremente. O gráfico abaixo mostra a posição dos dois países na escala.

Figura 2 – Comparativo de perfis de negociação



Fonte: Meyer (2015).

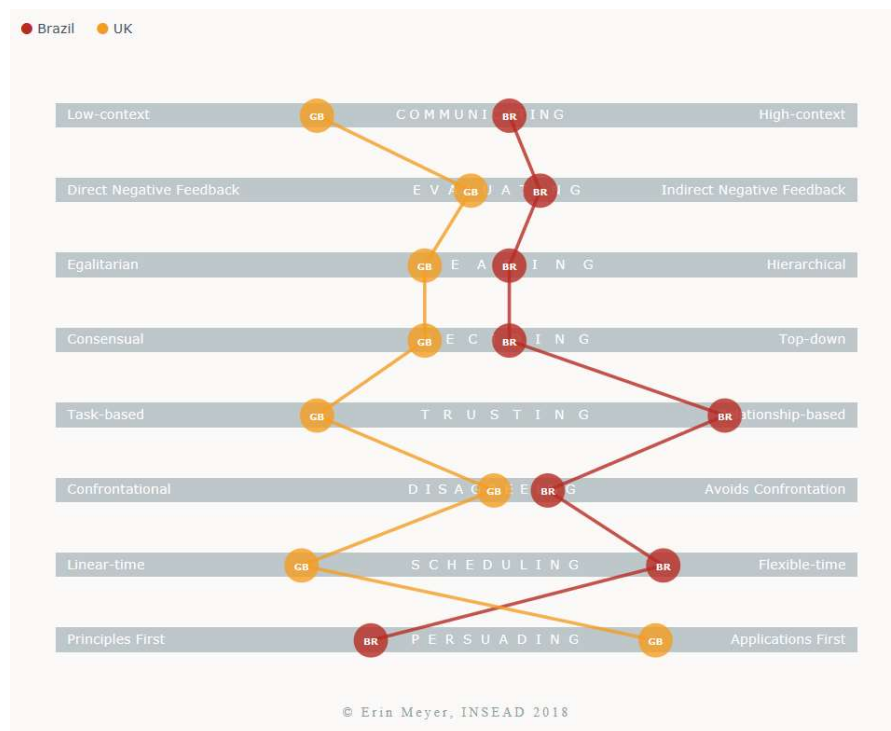
No aspecto “Construção de confiança”, Meyer (2015) defende que o Brasil constrói confiança por meio de relacionamentos e pela criação de laços pessoais, ou seja, de maneira afetiva, mas sem deixar de lado o aspecto cognitivo. Por outro lado, a autora afirma que no Reino Unido os indivíduos constroem confiança de maneira cognitiva. Segundo Meyer (2015) (tradução nossa):

Em culturas baseadas em tarefas, como Estados Unidos, Dinamarca, Austrália e Reino Unido, pessoas de negócios tendem a desenvolver laços profissionais baseadas amplamente em confiança cognitiva. Na China, Brasil, Arábia Saudita e Nigéria confiança é baseada em relacionamentos e é construída por meio de laços pessoais. No mundo de negócios dessas culturas, confiança cognitiva e afetiva não se separam, são construídas juntas.

Quanto ao aspecto orientação de tempo, o Brasil caracteriza-se como um país policrônico, similarmente aos seus vizinhos latino-americanos. Já o Reino Unido caracteriza-se como um país de cultura monocrônica, como mencionado na seção anterior deste trabalho.

No aspecto de “como expressar discordância”, Brasil e Reino Unido tem perfis próximos, e pendem ao meio termo. O negociador brasileiro, no entanto, é caracterizado como um pouco mais cauteloso ao discordar de alguém, uma vez que tal comportamento pode prejudicar o relacionamento com a contraparte.

Figura 3 – Comparativo de perfis de negociação



Fonte: Meyer (2015).

O quadro a seguir apresenta, resumidamente, os perfis de brasileiros e britânicos em cada um dos aspectos analisados:

Quadro 1 – Perfis britânico e brasileiro em cada aspecto

Aspecto Analisado	Reino Unido	Brasil
Perfil Integrativo X Distributivo	Não encontrado	Não encontrado
Distância de Poder	Baixa	Alta
Individualista X Coletivista	Individualista	Coletivista
Masculino X Feminino	Masculino	Intermediária
Emocionalmente expressivo	Pouco expressivo	Muito expressivo
Construção de Confiança	Confiança Cognitiva	Confiança Afetiva
Orientação de tempo	Monocrônico	Policrônico
Como expressar discordância	Intermediário	Evita a discordância

Fonte: elaboração própria.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para desenvolvimento do trabalho. Serão apresentados o tipo e a descrição da pesquisa, a caracterização do setor analisado e dos participantes da pesquisa, seguidos pela caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa. Por fim, serão explicitados os procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O presente estudo explicativo utilizará o método de entrevista qualitativa semiestruturada com coleta de dados primários para atingir seus objetivos.

Pesquisas qualitativas preocupam-se menos com a generalização e mais com o aprofundamento e abrangência seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação (MINAYO, 1996, p. 102 *apud* ZANELLA, 2009, p. 59).

Entrevistas podem ser usadas tanto em pesquisas quantitativas quanto qualitativas, mas apresentam maior relevância para estas últimas. Elas são importantes ferramentas em estudos de orientação política e social de grupos populacionais variados, por exemplo. Entrevistas semiestruturadas são formadas por um conjunto de perguntas essenciais, mas com certa liberdade para se tratar de outros temas. Devido a possibilidade de perguntar abertamente sobre motivos para determinada ação, além da possibilidade de haver uma multiplicidade de entendimentos dependendo da interpretação, entrevistas abertas ou semipadronizadas possibilitam oportunidades únicas para uma aplicação experimental de ideias de teoria/ação em diversas ciências, como Psicologia e Sociologia (FLICK; VON KARDOFF; STEINKE, 2004).

3.2 Caracterização dos participantes do estudo

Os indivíduos analisados neste estudo são negociadores com pelo menos 10 anos de experiência. Eles foram entrevistados para a coleta de dados do presente estudo. Os entrevistados foram separados em 4 perfis:

Perfil A: Britânico negociando com britânicos

Perfil B: Britânico negociando com brasileiros

Perfil C: Brasileiro negociando com brasileiros

Perfil D: Brasileiro negociando com britânicos

O indivíduo do perfil A é do sexo masculino, tem 35 anos e nasceu no Reino Unido. Já trabalhou na iniciativa privada no Reino Unido, mas há dez anos trabalha como diplomata para o governo britânico. Como negociador, já teve influência de diversas nacionalidades, inclusive o Brasil, onde morou por 3 anos. Trabalha principalmente no âmbito político, onde negocia acordos e tratados internacionais.

O indivíduo do perfil B é do sexo masculino, tem 52 anos e nasceu no Reino Unido. Também já trabalhou na iniciativa privada no Reino Unido, mas se mudou para o Brasil há 15 anos. Atualmente trabalha no Brasil para o governo britânico, e ao longo dos 15 anos em que mora no país trabalhou em diversas negociações comerciais diretamente com brasileiros, tais como fornecedores de diversos serviços.

O indivíduo do perfil C é do sexo masculino, tem 36 anos e nasceu no Brasil. Sempre trabalhou na iniciativa privada e sempre negociou diretamente com brasileiros. Tem experiência de 10 anos como negociador comercial na holding em que trabalha.

O indivíduo do perfil D é do sexo masculino, tem 32 anos e nasceu no Brasil. Sempre atuou na iniciativa privada e já teve experiências de negociação em vários países, dentre eles China e Reino Unido, onde morou por 3 anos. De todos os entrevistados, é o único com educação formal em negociação por Harvard. Atualmente trabalha em uma das maiores redes sociais do mundo negociando parcerias ao redor do globo.

3.3 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

As entrevistas foram feitas com base em um roteiro semiestruturado, permitindo ao entrevistador certa flexibilidade sobre os temas tratados. A tabela a seguir mostra quais aspectos pretendem ser avaliados em cada uma das perguntas.

Quadro 2 – Roteiro semiestruturado de entrevistas

Pergunta	Objetivo
1) Primeiramente, conte-me um pouco mais da sua experiência com negociações. Elas costumam ser políticas, comerciais, estratégicas...?	Perceber a experiência de cada um dos entrevistados.
2) Com quanto tempo de antecedência você começa a se preparar para uma negociação e o que você faz para se preparar?	Perceber qual tipo de confiança, cognitiva ou afetiva, a pessoa julga mais importante. Ela se prepara tecnicamente ou ela se prepara procurando saber os gostos pessoais da contraparte?
3) Qual é o tempo de atraso que você considera ser tolerável (sem aviso prévio de nenhuma natureza) para uma negociação	Perceber a orientação de tempo.
4) Como você calcula quanto tempo uma negociação vai demorar?	Perceber se o entrevistado leva tempo para criar confiança ou se vai direto ao assunto
5) Lugares preferidos para fazer reunião – horários e locais preferidos?	Perceber nuances de perfil, como emocionalmente expressivo, de que maneira cria confiança, distância de poder.
6) Você já deu presentes durante uma negociação	Perceber de que maneira cria confiança
a. Como eles eram?	
b. Como você percebeu a reação de quem os recebeu?	
c. Você acha que influenciou negativamente ou positivamente na negociação?	
7) Assuntos para quebrar gelo – quais assuntos você usa?	Perceber se o entrevistado é emocionalmente expressivo e tenta criar uma conexão mais íntima com a contraparte.
8) Quão frequentemente você usa metáforas ou expressões idiomáticas? Há alguma mais recorrente? Você consegue me dar um exemplo de quando você usou algo assim?	Perceber com que intuito usa expressões idiomáticas e quais mensagens costuma querer passar.
9) Você consegue me dar um exemplo de uma situação em que você se sentiu inibido ou desconfortável por um assunto levantado numa negociação?	Perceber se entrevistado é emocionalmente expressivo e também de que maneira expressa discordância, caso haja.
10) De que maneira você se veste para negociações?	Perceber se há indicativos de que a imagem é importante para definir, por exemplo, nível hierárquico
11) A quem você se dirige quanto está negociando?	Perceber distância de poder e em quais aspectos o entrevistado se baseia para decidir a quem se dirigir.
12) Você prefere marcar uma reunião individual ou com o time inteiro?	Perceber se existe uma orientação mais individual ou mais conjunta da parte do entrevistado
13) Você tem interesse em saber quais os ganhos da outra parte na negociação? Ou você se importa em alcançar os seus objetivos?	Perceber predominância de perfil integrativo x distributivo
14) Descreva um caso em que você tenha discordado da sua contraparte. Você acabou cedendo ou não? Por que?	Perceber como expressa discordância e também se tem uma postura mais feminina ou mais masculina.
15) Você costuma tomar notas das reuniões?	Perceber construção de confiança.
a. O que você acha quando a sua contraparte toma notas?	
16) Levar advogado pra reuniões – sim ou não?	
17) Levar interpretes para reuniões – sim ou não?	

Quadro 2 – Roteiro semiestruturado de entrevistas

Pergunta	Objetivo
18) Em que momento você considera que a negociação foi concluída? Quando o contrato é assinado, quando vocês apertam as mãos?	
19) Dica infalível para fechar um negócio com um Brasileiro/Britânico?	Perceber o que se destaca na pergunta e identificar a que aspecto se relaciona.

Fonte: elaboração própria.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas realizadas com os quatro participantes. Duas das entrevistas foram realizadas presencialmente e duas foram realizadas via Skype. As entrevistas duraram entre 28 minutos e 42 minutos e foram realizadas entre os meses de abril e maio de 2019.

Para o desenvolvimento das entrevistas, os seguintes aspectos delineados por Flick, Kardoff e Stainke (2004) foram levados em consideração.

1. Explicar ao entrevistado o que será tratado na entrevista - para que aquela informação vai ser usada – e como a entrevista será conduzida – quem estará presente, tempo de duração, etc.
2. Criar um ambiente agradável, mostrando-se relaxado ao entrevistado e tentando entender todos os aspectos do que está sendo dito
3. Dar liberdade para o entrevistado se abrir, ou seja, o entrevistador deve ser capaz de fazer o entrevistado mostrar diversos traços de personalidade e mostrar que está disposto a ouvir toda a verdade. O entrevistador não deve emitir sua própria opinião
4. Dar combustível a entrevista por meio de perguntas que estimulem o entrevistado a dar mais detalhes. Usar termos concretos da mesma maneira que o entrevistado – nomes de pessoas, por exemplo.
5. O objetivo final da entrevista é entender a experiência pessoal do entrevistado, portanto perguntas que parecem óbvias do ponto de vista teórico, não necessariamente o são.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas nos apêndices A, B, C e D, conforme sugerido por Duarte (2004, p. 220): “entrevistas devem ser transcritas, logo depois de encerradas, de preferência por quem as realiza”. Para a transcrição, as entrevistas foram editadas de modo a corrigir possíveis “frases excessivamente coloquiais, interjeições, repetições, falas incompletas, vícios de linguagem, cacoetes, erros gramaticais, etc.” (DUARTE, 2004, p. 221).

De posse do material das entrevistas, é necessário fazer a análise dos seus conteúdos. Segundo Duarte (2004, p. 216):

Analisar entrevistas também é tarefa complicada e exige muito cuidado com a interpretação, a construção de categorias e, principalmente, com uma tendência bastante comum entre pesquisadores de debruçar-se sobre o material empírico procurando “extrair” dali elementos que confirmem suas hipóteses de trabalho e/ou os pressupostos de suas teorias de referência. Precisamos estar muito atentos à interferência de nossa subjetividade, ter consciência dela e assumi-la como parte do processo de investigação.

Para a análise de dados das entrevistas semiestruturadas, optou-se por fazer análises temáticas, pois segundo Duarte (2004, p. 222), “podem ser um recurso que ‘encurta o caminho’ do pesquisador, sobretudo quando se trata de pesquisadores iniciantes”. Este método visa organizar as respostas dadas pelos entrevistados em torno de temas principais que conversem com os objetivos da pesquisa. Para este estudo, tais temas serão os aspectos descritos na seção aspectos da negociação. Assim, uma vez de posse das respostas separadas por temas e dos objetivos da pesquisa, o entrevistador tem recursos para fazer a interpretação do material e perceber concordâncias, divergências, contradições, etc. “Esse procedimento ajuda a compreender a natureza e a lógica das relações estabelecidas naquele contexto e o modo como os diferentes interlocutores percebem o problema com o qual ele está lidando.” (DUARTE, 2004, p. 222).

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Esta seção do trabalho visa perceber, por meio da análise do conteúdo das entrevistas, se os perfis dos entrevistados se assemelham aos perfis listados na seção “Referencial teórico”. Para atingir tal objetivo, esta etapa será subdividida em cada um dos aspectos analisados e, para cada um desses aspectos, serão procuradas evidências que indiquem o perfil de cada um dos participantes.

4.1 Perfil Integrativo X Distributivo

Conforme explicado anteriormente, não foram encontradas na literatura especializada comparações diretas entre brasileiros e britânicos neste aspecto e, portanto, o presente estudo tentará traçar o perfil de cada país de acordo com as respostas dos entrevistados.

Os quatro entrevistados deram respostas que contém evidências capazes de direcionar o posicionamento de cada um deles.

O entrevistado do perfil A, britânico negociando com britânicos, quando perguntado sobre o seu interesse em saber os ganhos da outra parte afirmou (tradução nossa):

Você vai querer construir um relacionamento e negociar com eles novamente no futuro, então se você souber quão satisfeito eles ficaram com a negociação, o que eles ganharam com ela e o que eles ainda esperam alcançar, isso pode te ajudar no futuro, uma vez que você já terá informações do que é esperado de você.

Perfis tipicamente integrativos buscam relacionamentos de médio e longo prazo e esse comportamento é percebido no trecho supracitado. Assim, pode-se entender que o entrevistado do perfil A se caracteriza como um negociador de perfil integrativo.

Já o entrevistado de perfil B, britânico negociando com brasileiros, evidencia em seu discurso que quer obter o maior benefício possível, não pensando necessariamente no ganho do outro. Ele releva, porém, a importância de respeitar, até certo ponto, o limite da outra-parte:

Eu estou feliz com o melhor custo benefício. Então eu preciso saber que o preço que eu estou pagando é justo e o que eu estou recebendo atende às minhas necessidades e demandas. Mas eu sempre procuro baixar mais o preço, mesmo que já estivesse no patamar que eu estava buscando, mas não de uma forma que pressione muito a outra parte, pois isso pode impactar negativamente o negócio, como a qualidade do serviço ou o relacionamento com a contraparte.

O entrevistado de perfil C, brasileiro negociando com brasileiros, demonstra em seu discurso a ideia de que o todo tem que ser dividido entre as partes, e não multiplicado para então ser dividido. Quando ele menciona que há dois limites e que eles podem não se cruzar, ele está dizendo que os limites não se expandem, continuam os mesmos, e isso corrobora com a ideia do perfil distributivo, vide trecho a seguir:

Você tem que saber o que o outro está ganhando, o que ele quer, o que ele está cedendo, o que ele está deixando de ganhar. Tem uma técnica, quando você está mapeando a negociação, que ajuda a saber quais são os limites da parte. Você tem técnicas para arbitrar o limite dele e o seu limite. O limite de negociação está no encontro desses dois limites, e se eles não se cruzam, quais são os outros aspectos da negociação que podem ser levados em conta para que você consiga chegar no seu ponto.

O entrevistado de perfil D, brasileiro negociando com britânicos, demonstra em seu discurso que seu perfil é claramente integrativo. Ao longo de sua resposta, ele evidencia a importância do ganha-ganha e também menciona a sua satisfação pessoal em conquistar o resultado mais benéfico para todas as partes:

A meta é sempre o “ganha-ganha”, onde eu consigo o que eu quero e eles conseguem o que eles querem. [...] Então em qualquer relação minha, seja pessoal ou profissional, eu primeiro me preocupo com a satisfação do próximo porque eu também tenho satisfação em cima disso, eu me sinto mais humano, mais profissional. Então se sua meta for 100 e a minha for 120, eu vou chegar falando: “como você acha que eu posso te ajudar a chegar nesses 100?”. “Não enxergo, me mostre você?” “Beleza, eu acho que eu posso te ajudar a chegar a 100 dessa forma, só que para eu fazer isso eu preciso que você faça isso aqui por mim também. Então eu vou chegar a 120 te ajudando a fazer 100, e eu encaixo o teu projeto no meu”.

4.2 Distância de Poder

No aspecto “distância de poder”, a literatura pesquisada caracteriza o Reino Unido como uma nação onde tipicamente existe uma pequena distância de poder. Isso quer dizer que decisões são tomadas por um grupo de indivíduos e desigualdades devem ser combatidas. Já o Brasil é caracterizado como um país em que há uma grande distância de poder, ou seja, o poder de decisão fica concentrado nas mãos de um indivíduo.

O entrevistado de perfil A deu evidências em seu discurso que corroboram com essa característica, uma vez que menciona que todos os envolvidos na tomada de decisão devem estar presentes, vide trecho a seguir (tradução nossa):

E então, quando você está pronto, em uma negociação mais formal, eu acredito ser importante ter todas as pessoas-chaves presentes, tanto os tomadores de decisão

quanto os especialistas, para que não seja necessário deixar a sala para convocar mais pessoas.

O entrevistado de perfil B também deu evidências em seu discurso de que todos devem ser tratados de maneira igualitária, o que corrobora com os achados de britânicos valorizam uma menor distância de poder:

Todos devem ser tratados da mesma forma, independentemente da posição. Numa apresentação ou numa reunião, eu sempre tento me comunicar para todos, independentemente do nível de senioridade. Procuo tratar a todos de maneira igual.

O entrevistado de perfil C dá evidências em seu discurso que reforçam a grande distância de poder existente no Brasil. Quando ele menciona que o decisor e o negociador não devem ser a mesma pessoa, ele está reforçando a ideia de que o decisor deve ser um indivíduo independente, capaz de fazer escolhas sozinho:

Eu entendo que negociador conversa com negociador, então eu sempre tento fazer o elo com o negociador da outra parte. [...] A negociação e a decisão não podem estar juntas, não é bom. O tomador de decisão não é um bom negociador. Por definição a negociação e a decisão devem andar separadas, deve haver uma distância entre elas. A negociação não faz parte da decisão. [...] Se for uma reunião de time você coloca o time, mas na hora certa você tira todo mundo para deixar os negociadores resolverem. Quando tiver aproximando da solução diminui-se bem. Vai-se diminuindo o time, para que você tenha menos foco de interferência. O time pode até fazer parte, mas aí na hora da decisão o time não é bom para ser o lado decisório.

O entrevistado de perfil D demonstra em suas respostas que a decisão é tomada por um indivíduo detentor deste poder. Ele destaca diversas vezes a importância de ter um contato próximo com este indivíduo, pois é ele quem define o que será feito:

O CEO estava presente, então, eu coloquei aí uma manhã inteira para poder ir até Toronto. [...] Ontem, inclusive, eu fiz mais uma reunião com esse CEO nesse evento na empresa global e a gente fechou alguns acordos da negociação que foi iniciada. [...] Então eu acho que o momento da verdade pra mim é quando estamos eu e o CEO ou COO, geralmente um *C level guy* ou *C level lady*, em um bar ou em um restaurante. Estes para mim são os melhores momentos para influenciar.

4.3 Individualista X Coletivista

A literatura pesquisada caracteriza britânicos como tipicamente individualistas e brasileiros como coletivistas. Com o material colhido durante as entrevistas, no entanto, não foi possível colher evidências suficientes que comprovassem ou refutassem tal informação.

4.4 Masculino X Feminino

A literatura pesquisada caracteriza britânicos como masculinos e brasileiros como intermediários. Com o material colhido durante as entrevistas, no entanto, não foi possível colher evidências suficientes que comprovassem ou refutassem tal informação.

4.5 Emocionalmente expressivo

No aspecto “emocionalmente expressivo”, britânicos são caracterizados como pouco expressivos enquanto brasileiros são caracterizados como muito expressivos.

O entrevistado de perfil A dá evidências em seu discurso que corroboram tal posicionamento. No trecho a seguir ele expressa como educação e polidez são aspectos importantes para os britânicos (tradução nossa): “Britânicos gostam de maneiras. Polidez e educação são extremamente importantes. Você precisa ser respeitador, pontual, e procurar fazer o melhor para fazer negócios novamente”.

O entrevistado de perfil B também apresenta o mesmo posicionamento quanto a polidez e formalidade dos britânicos, que corrobora com o achado de que indivíduos dessa não são pouco expressivos: “Mostrar seriedade. Como nós somos mais formais, nossa cultura exige muita formalidade”.

O entrevistado de perfil C não apresentou em suas respostas evidências que comprovassem ou refutassem o perfil de emocionalmente expressivo.

O entrevistador D, por outro lado, foi muito claro ao demonstrar como o aspecto emocional é importante e valorizado em seu âmbito de trabalho: “Eu quero que ela se sinta abraçada de uma forma que ela nunca queira me deixar até que ela ache que deva e que seja melhor pra ela, mas enquanto ela estiver comigo ela vai ser a pessoa mais feliz do mundo, então é assim que eu vejo”.

4.6 Construção de confiança

No aspecto construção de confiança, a literatura estudada caracteriza britânicos como indivíduos que constroem confiança de maneira cognitiva, enquanto brasileiros constroem confiança de maneira afetiva.

Ao longo de sua entrevista, o entrevistado de perfil A deu evidências de que britânicos de fato constroem confiança baseados em aspectos técnicos. Quando perguntado sobre quanto tempo leva e de que maneira o entrevistado se prepara para negociações, ele cita aspectos técnicos como os mais relevantes para definir o tempo de preparo. Segue trecho (tradução nossa):

Do ponto de vista macro, depende de quão complexo é o assunto. Então, por exemplo, negociações de mudanças climáticas vão durar muito tempo. Você não vai conseguir tomar decisões em uma reunião de duas horas. [...] Às vezes, quando a negociação é muito técnica, você vai querer consultar um perito naquela área.

Um outro aspecto que corrobora com o perfil de construção de confiança cognitiva é a importância dada a figura do advogado. Tanto o entrevistado de perfil A quanto o entrevistado de perfil B, ambos britânicos, mencionam que valorizam a presença de advogados em durante as negociações. Isso mostra que, quando negociando, os contratos dão a confiança necessária para as partes, sem que seja necessária uma relação pessoal de confiança. O trecho a seguir, dado em resposta à pergunta de levar ou não advogados para reuniões, foi extraído da entrevista do perfil A: “Quase sempre, especialmente se houver alguma discussão a respeito de aspectos legais”. O entrevistado de perfil B também afirmou que vê a figura do advogado como essencial:

Caso o assunto possa gerar perguntas de caráter jurídicos, que não são minha área de expertise, então eu opto por levar o advogado. Por exemplo, nós levamos muito ele nas negociações do plano de saúde, negociações de reestruturação, etc. Agora se for uma negociação de aluguel, por exemplo, eu mando todos os contratos para advogado revisar, mas aí ele está envolvido de maneira remota, não presencial. Mas sem dúvidas eu valorizo a presença do advogado.

O entrevistado B dá evidências de que britânicos constroem confiança de maneira cognitiva, mas também dá a entender que o aspecto afetivo é importante. Quando perguntado sobre o que é mais importante no estágio de preparação da negociação, ele afirma que ambos são importantes. Além disso, quando perguntado sobre assuntos para quebrar o gelo, ele menciona tanto questões técnicas, como o dia-a-dia do trabalho, quanto questões mais afetivas, como família e gostos pessoais:

Acho que as duas coisas [conteúdo da negociação e com quem você está negociando]. Você precisa focar nos dois para poder chegar ao resultado desejado. Eu particularmente não sei em que aspecto eu foco mais, mas são dois aspectos que eu levo em consideração quando vou negociar. [...] Mas eu costumo perguntar sobre a família, perguntar do trabalho, e se eu conheço a pessoa e sei de algum gosto

específico dessa pessoa, como por exemplo, sei que ela gosta de remar, então eu converso sobre esse assunto.

O entrevistado de perfil C demonstra em suas respostas uma linha que leva mais à construção de confiança afetiva. Isso porque, ao longo de sua entrevista, ele evidencia a importância de receber a contraparte em sua própria casa, o que demonstra que o negociador quer passar uma mensagem de que confia na contraparte a ponto de recebê-lo em sua própria residência. Além disso, o entrevistado menciona a importância de conhecer aspectos pessoais da contraparte, o que levaria a uma conexão ainda mais forte entre as partes:

Depende do que você quer na negociação. Tem muito simbolismo o local. Se você traz a pessoa na sua casa ou se vai na casa da pessoa. [...] Se eu entender que o melhor lugar seria na minha casa para atingir algum objetivo eu levaria para minha casa. Se eu entender que é na casa dele, eu iria para casa dele. O ambiente é muito crucial para a negociação. [...] Em resumo é: eu gosto de levantar pontos em comum para poder ter uma conexão além da negociação em si. [...] Eu tento me informar ao máximo pelas pessoas que já negociarem com essa pessoa e por pessoas que são conhecidos em comum.

O entrevistado de perfil D apresenta evidências, ao longo de toda sua fala, que indicam que seu processo de construção de confiança é fortemente afetivo. Ele afirma que investe a maior parte do seu tempo de preparação para negociações conhecendo a pessoa com quem ele vai negociar, pois é necessário construir uma conexão com sua contraparte:

Negociar faz parte do meu dia a dia, já sei o que eu quero, já sei o que eu posso dar, e eu tento me adaptar apenas à pessoa e suas conversas durante a negociação. Para isso, eu tenho que entender do que ela gosta, como ela se comporta, a cultura dela [...] E também eu me preparo entendendo a pessoa com quem eu vou falar. Talvez essa seja a parte que eu mais invista meu tempo. [...] Eu acredito que a negociação tem a ver com se conectar com a pessoa que vai tomar a decisão.

4.7 Orientação de tempo

No quesito orientação de tempo, britânicos são classificados como monocrônicos enquanto brasileiros são classificados como polícronicos.

Ambos entrevistados britânicos deram evidências que corroboram com essa característica. O trecho a seguir, extraído da entrevista do perfil A mostra isso (tradução nossa):

Eu diria que você precisa ser um pouco benevolente com outras culturas, especialmente quando se trabalha com relações internacionais, onde há uma maior ênfase em compreender o que é aceitável. No Reino Unido as coisas são muito pontuais, então se você está trinta minutos atrasado eu diria que esse é um comportamento extremamente grosseiro. Já em outras partes do mundo esse atraso é

perfeitamente aceitável e até considerado normal, e por isso você conversa bastante sobre assuntos superficiais antes do início da reunião. Resumindo, você precisa ser benevolente. [...] Como britânico, eu prefiro ser pontual.

De maneira análoga, o entrevistado B afirma:

[...] culturalmente falando, quando eu trabalhava na Inglaterra, as pessoas costumavam chegar bem na hora e até um pouco antes. Aqui, por outro lado, várias vezes eu preciso chamar as pessoas e lembrá-las da reunião, e ainda assim elas chegam alguns minutos atrasadas. Mas eu já acostumei com a cultura daqui que eu amo tanto. [...]. Eu mesmo sou muito chato com horário, um exemplo bom de britânico pontual.

Já os entrevistados brasileiros apresentaram discursos diferentes. O perfil C, brasileiro negociando com brasileiros, dá evidências de que, de fato, brasileiros são mais polícronicos. Ele afirma, no trecho a seguir, que a questão de pontualidade pode ser usada como uma ferramenta de negociação e persuasão: “Eu entendo que grandes negociadores têm técnicas de atraso e de adiantamento. Eu já vi gente que atrasa e deixa o outro no ar condicionado ligado no máximo”.

O entrevistado de perfil D, no entanto, apresentou argumentos que vão contra os achados da literatura. Em sua fala, ele demonstra ter um posicionamento mais monocrômico, respeitando horários de início e término de reuniões e dando grande peso a esse aspecto. Os trechos a seguir comprovam:

Eu considero tolerável um atraso de 15 minutos. Eu tenho uma teoria que inclusive ensino no meu curso de carreiras que se a pessoa atrasa 5 minutos eu já começo a fazer outra coisa, normalmente mandar e-mail, porque é uma atividade que eu posso parar a qualquer momento e voltar quando eu estiver saindo daquela reunião. [...] Se depois de 15 minutos a pessoa não entrar, eu faço *log off* e mesmo que a pessoa me mande e-mail dizendo que conseguiu entrar eu não faço a reunião, eu respondo dizendo que já engajei em outro trabalho e que a reunião vai ser remarçada. [...] Uma vez a pessoa atrasou 40 minutos no trânsito e na outra vez a pessoa atrasou uma hora. Foi em São Paulo isso, e eu achei até ofensivo da pessoa. Eu nem tinha reunião depois, mas eu fiquei um pouco ofendido por não ter avisado e achar que eu poderia recebê-la de qualquer forma. [...] E eu acho atraso uma falha terrível de negociação. Atraso e falta de alinhamento. Você sabe que vai se atrasar cinco minutos antes de acontecer, e você pode avisar e dar um ETA (estimated time of arrival) para a pessoa. Porém, no Brasil, acho que a vergonha de chegar atrasado e também o costume né, ou melhor, a falta de vergonha, faz com que as pessoas se preocupem pouco com isso.

4.8 Como expressar discordância

Quanto ao aspecto de “como expressar discordância”, a literatura pesquisada indica que britânicos encontram-se em um ponto intermediário, ou seja, eles expressam discordância mais

abertamente que brasileiros, mas ainda de maneira discreta. Brasileiros, por outro lado, evitam discordâncias.

Durante sua entrevista, o entrevistado de perfil A afirma o seguinte:

Negociações podem ser frustrantes quando, por exemplo, a contraparte está propondo algo que é inaceitável para mim, visto que não há espaço para negociação naquele aspecto. Isso ocorre quando a contraparte está propondo algo que não pode ser feito devido à legislação do país, por exemplo. Isso pode ser frustrante. Mas é possível levantar essa questão de maneira diplomática e explicar o motivo pela qual você não pode negociar aquele aspecto

Neste trecho é possível perceber que o entrevistado expressa sua discordância, mas tenta fazê-lo de maneira diplomática e polida. O entrevistado B, de maneira semelhante, demonstra em sua resposta que ele expressa discordância, mas que tenta resolvê-la de uma maneira mais eficiente em termos de custos para a organização:

Nós conversamos com nossos advogados e com o dono da empresa para tentar chegar a um acordo, mas percebemos que não havia mais como o fornecedor voltar e fazer o serviço, então eu optei por reduzir nossas perdas. Decidi não gastar mais tempo nem dinheiro com isso, pois vi que não daria certo. [Caso optássemos por processar o fornecedor] gastaríamos ainda mais dinheiro para provavelmente não conseguirmos um resultado satisfatório.

O entrevistado de perfil C deu evidências em seu discurso que não evita a discordância, o que está em desacordo com os achados na literatura, que afirmam que brasileiros evitam a discordância. O trecho a seguir evidencia esse aspecto: “Quando os pontos máximos de concessão ainda tão muito longe um do outro as partes discordam e a negociação não progride. Isso é normal e muitas vezes acontece”.

O entrevistado de perfil D mencionou que evita assuntos que podem gerar discordância e ainda disse não reagir bem quando confrontado e questionado:

O primeiro [aspecto] é falar sobre coisas que eu sei que não há um posicionamento crítico, que todo mundo concorda, coisas boas que trazem prazer [...] Normalmente o problema que eu mais me deparo, que realmente me deixa desconfortável, é quando alguém tem uma opinião que está sendo emitida com o estilo pessoal da pessoa. Então, por exemplo, eu apresento um projeto e o cara fala: “isso aí está errado, isso aí não é assim.” E você sabe que a pessoa não te ouviu, você sabe que a pessoa não te entendeu, você sabe que ali tem um conflito de interesse, porque a pessoa está querendo botar areia no seu projeto porque é a forma dele se sentir melhor que você, dele se sentir mais inteligente que você.

Após a análise de todos os aspectos analisados, é possível, de maneira sucinta, perceber em quais aspectos houve concordância com os achados na literatura e em quais aspectos houve divergência. Os quadros a seguir demonstram os resultados obtidos:

Quadro 3 – Resultados obtidos após análise de conteúdo de entrevistados britânicos

Aspecto Analisado	Reino Unido		
	Literatura	Entrevistado A	Entrevistado B
Perfil Integrativo X Distributivo	Não encontrado	Integrativo	Distributivo
Distância de Poder	Baixa	Baixa	Baixa
Individualista X Coletivista	Individualista	Não encontrado	Não encontrado
Masculino X Feminino	Masculino	Não encontrado	Não encontrado
Emocionalmente expressivo	Pouco expressivo	Pouco expressivo	Pouco expressivo
Construção de Confiança	Confiança Cognitiva	Cognitiva	Cognitiva
Orientação de tempo	Monocrônico	Monocrônico	Monocrônico
Como expressar discordância	Intermediário	Intermediário	Intermediário

Fonte: elaboração própria.

Quadro 4 – Resultados obtidos após análise de conteúdo de entrevistados brasileiros

Aspecto Analisado	Brasil		
	Literatura	Entrevistado C	Entrevistado D
Perfil Integrativo X Distributivo	Não encontrado	Distributivo	Integrativo
Distância de Poder	Alta	Alta	Alta
Individualista X Coletivista	Coletivista	Não encontrado	Não encontrado
Masculino X Feminino	Intermediária	Não encontrado	Não encontrado
Emocionalmente expressivo	Muito expressivo	Não encontrado	Muito expressivo
Construção de Confiança	Confiança Afetiva	Afetiva	Afetiva
Orientação de tempo	Policrônico	Policrônico	Monocrônico
Como expressar discordância	Evita a discordância	Intermediário	Evita a discordância

Fonte: elaboração própria

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho visou investigar se os perfis de negociação de indivíduos de diferentes países estão de acordo com o traçado na literatura. É sabido que a cultura em que o negociador se desenvolve influencia suas características não só pessoais, como também profissionais, e o objetivo deste trabalho era perceber se de fato essa influência ocorre. Negociadores que lidarão com indivíduos brasileiros ou britânicos poderão utilizar-se dos resultados obtidos no presente estudo para se prepararem para situações de negociação, podendo tanto evitar comportamentos que prejudicariam o andamento da negociação quanto adotar medidas que influenciariam positivamente o resultado. Além disso, a estrutura aqui apresentada pode servir de base para estudos semelhantes, mas que comparem outras nacionalidades.

O trabalho, no entanto, se mostrou limitado. Tal limitação se deve, dentre outros fatores, à amostra utilizada. Não só a amostra analisada foi pequena como foi também pouco heterogênea no aspecto de gênero, uma vez que apenas indivíduos do sexo masculino foram entrevistados.

Um outro aspecto limitante foi a não padronização das áreas de atuação dos entrevistados. Enquanto dois trabalham na iniciativa pública, os outros dois trabalham na iniciativa privada. Uma homogeneidade neste aspecto seria interessante, pois possibilitaria uma comparação direta mais clara entre os perfis e uma identificação mais coerente de fatores geradores de divergências. O presente trabalho tinha ambições altas quando idealizado e tais ambições não foram completamente alcançadas.

Apesar das limitações, foi possível encontrar resultados para ambas nações analisadas em conformidade com a literatura estudada em dois aspectos: distância de poder e construção de confiança. Nestes dois aspectos, os resultados extraídos das entrevistas estavam em concordância com os resultados obtidos na pesquisa bibliográfica.

Em outros dois aspectos, individualista X Coletivista e Masculino X Feminino, não foi possível encontrar evidências nas respostas dos entrevistados que confirmassem ou não os achados na literatura.

No aspecto Perfil integrativo X perfil distributivo, as evidências encontradas foram inconclusivas. Isso porque houve as duas respostas tanto para os entrevistados britânicos quanto para os entrevistados brasileiros.

Por fim, nos três aspectos restantes, foi possível confirmar os achados nos perfis britânicos, ou seja, as respostas dos entrevistados confirmaram que britânicos são pouco

expressivos, têm orientação monocrônica do tempo e expressam discordância em um nível intermediário.

Já os resultados obtidos dos perfis brasileiros não foram conclusivos nesses três aspectos. Tal resultado pode ser um indicativo de que, quando submetidos a culturas estrangeiras, negociadores brasileiros tendem a receber tal influência de maneira mais intensa que britânicos.

Os resultados presentes neste estudo, no entanto, são apenas indicativos iniciais de que isso pode ser uma característica recorrente de brasileiros. Com base nisso, um possível tópico de estudo que pode ser derivado deste trabalho é a influência de culturas internacionais no negociador brasileiro. Outro possível tópico seria o aprofundamento do estudo na temática brasileira, visando entender de maneira detalhada o perfil de negociação de brasileiros negociam e quais fatores influenciam mais pesadamente tais características. Além disso, estudos mais aprofundados sobre o presente tema, com uma amostra maior e mais representativa, que inclua indivíduos de todos os gêneros e com uma homogeneidade na área de atuação, podem fornecer insights adicionais em adição aos resultados encontrados no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

ADLER, N. J. *International dimensions of organizational behaviour*. [s. l.]: South-Western, 2002.

BANGERT, D. C.; PIRZADA, K. Culture and negotiation. *The International Executive*, [s. l.], v. 34, n. 1, Jan./Feb. 1992.

BERRIEDGE, G. *Diplomacy: theory and practice*. 2nd. ed. [s. l.]: Paperback, 2002.

COHEN, J. R. *Negotiating across cultures: communication obstacle in international diplomacy*. [s. l.]: United States Inst if Peace, 1991.

COHEN, J. R. The ethics of respect in negotiation. *Negotiation Journal*, v. 18, n. 2, Apr. 2002.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

FISHER, R.; URY, W. *Getting to YES: negotiating an agreement without giving in*. [s. l.]: Random House, 1991.

FLICK, U.; KARDOFF, E.; STEINKE, I. (org.). *A companion to qualitative research*. London: SAGE Publications, 2004.

GHAURI, P. N.; A framework for international business negotiations. In: GHAURI, P. N.; USUNIER, J. C. (org.). *International business negotiations*. 2nd. ed. London: Pergamon, 2003.

GHAURI, P. N.; USUNIER, J. C. *Cultural aspects of international business negotiations*. [s. l.]: Emerald Group, 2003.

GOODENOUGH, W. H. *Culture, language and society*. *American Anthropologist*, [s. l.], v. 84, n. 4, 1971.

HASHIM, H. M. *International negotiation styles: a perspective of Malaysian diplomats*. 2010. 279 f. Thesis (PhD of Philosophy) – Institute of Public Policy, University of Technology, [s. l.], 2010.

HOFSTEDE, G. Cultural Predictor of national negotiation styles. *In*: MARKHOF, F. M. (org.). *Processes of international negotiations*. Boudler: Wesview Press, 1989. p. 193-202.

HOFSTED INSTIGHTS. Country comparison. [2019]. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,the-uk/>. Acesso em: 1º jun. 2019.

LEWICKI, R.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. *Fundamentos da Negociação*. 5. ed. [s. l.]: Artmed, 2014

LEBARON, M. Culture-based negotiation styles. *In*: BURGESS, G.; BURGESS, H. (org.). *Beyond Intractability*. Boukder: University of Colorado, 2013.

MEYER, R. Getting to Si, Ja, Oui, Hai and Da. *International Business*, [s. l.], Dec. 2015. Paginação irregular. Disponível em: <https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da>. Acesso em: 30 maio 2019.

PRUITT, D. G.; CARNEVALE, P. J. *Negotiation in social conflict*. [s. l.]: Open University Press, 1993.

PRUITT, D. G.; RUBIN, J. *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. [s. l.]: Random House, 1986.

SALACUSE, J. W. Negotiation: the top ten ways that culture can affect your negotiation. *Ivey Business Journal*, [s. l.], Sep./Oct. 2004. Disponível em: <https://iveybusinessjournal.com/publication/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation/>. Acesso em: 20 maio 2019.

SALACUSE, J. W. *The global negotiator: making, managing and mending deals around the world in the twenty-first century*. [s. l.]: Hardcover, 2003.

THOMPSON, L. Negotiation behaviour and outcomes: empirical evidence and theoretical issues. *Journal Psychological Bulletin*, [s. l.], v. 108, n. 3, p. 515-532, Jan. 1990.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração*. Brasília: Capes, 2009.

APÊNDICE A – Entrevista Perfil A: Britânico Negociando Com Britânicos

M: First, thank you so much for your time. This interview should not take more than an hour. I am going to use the material in here for my dissertation and I will be trying to compare the profile of negotiators between Brazilians and British. I will be recording this, if you are ok with that. Are you ok with me recording everything?

A: Yeah, that is fine

M: Can you tell me a little bit about your experience in negotiations, what are they like? Are they more political, commercial?

A: Sure, so I started off my career working in the private sector so I did more commercial negotiations and then I moved in the public sector and then for the last 10 years or so I have been working in the UK Civil services looking at international negotiations and that's my most current experience.

M: And is it more about politics?

A: Yes, it is politics in international affairs, so lots of government-to-government negotiations, and some multilateral negotiations as well.

M: And how long in advance do you start to prepare for a negotiation and what is it you usually do to get prepared?

A: Well, generally as long as possible whilst being realistic, so it depends... some negotiations you know you got a fixed time line, so it might be that you have to start the negotiation in x weeks or months and you have to take this period of time, so you've got quite a lot of planning around that. So you can research the other side, their objectives, what they are trying to achieve, what the red lines might be, some of the personalities involved, who you will be negotiating with, culture, stuff like that. Sometimes, though, negotiations, especially in international affairs happen because something happened in the world and you have to respond to it and you have to negotiate around it. In those kinds of situations, you probably get less preparation time, and you have to be a little bit more impromptu in terms of working out what you want and what the other side wants and trying to negotiate your way through the process.

M: Now let us talk about punctuality. How late are you ok with a person being for a meeting?

A: I'd say you have to be kind of forgiving on different cultures and certainly when you are working on international affairs there is more of an emphasis on understanding what is close to acceptable. In the UK, things are a lot more punctual, so if you are 30 minutes late I would say you are very rude, while in other parts of the world that is perfectly acceptable and is in fact

that very normal, so you do a lot of small talk before starting. Bottom line is you have to be reasonably forgiving. I think part of that depends on the timetable you have, so if you only got a set period and you are both flying in from somewhere, than that also affects how forgiving you are to the other side. As brits, we generally prefer to be on time.

M: Has it ever happened to you that someone was so late for a meeting that you just gave up on waiting and walked out or it has never happened?

A: No. I have certainly been late to meetings before but no one has ever walked out on me so far. There is acceptance that sometimes people are running late, especially when you work in big capital cities, so there is transport issues and so forth. But generally, it is the case of keeping the other side informed, or if you need to rearrange the time then let them know with sufficient notice.

M: How do you usually set a time for a meeting? How do you assess how long the whole negotiation is going to take?

A: I suppose it is a macro sight and a micro sight. So on the macro sight is how complex the issue is. So for example: climate change negotiations. They are going to take a long period. You are not going to have a two-hour meeting to decide stuff. So people organizing those negotiations will build in long-term plans for meetings, for discussing specific issues, bringing everything together and so on. Where there are more discrete issues, you might be able within a couple of hours meeting. When you have control over the timetable, as in, there is not a hard external deadline, and you have a little bit more of flexibility. Sometimes, though, you have to resolve stuff by this point, so you might be under, for example, more intense meeting schedules, that otherwise is not ideal.

M: What about preferred places for meetings? Do you prefer more formal or more informal places?

A: Most formal negotiations will involve either meeting rooms, “peace meeting rooms”, especially if you are in a multilateral form, so they would be quite formal, also with microphones, potentially interpreters, stuff like that as well. Having said that, a lot of negotiation, especially in the international side, is done as small talk first. So you go have coffee and try to work out what the other side might want, try to work for yourself how much compromise would be possible before you get that formal setting because sometimes it is a little bit harder to negotiate, especially publicly, as there’s more than two parties, unless you have done a lot of those small informal stuff first.

M: When you are doing small talk, would you rather go to a fancy restaurant or a more relaxed pub? Do you have any sort of preferences?

A: So I think culturally that matters quite a lot. If you want to impress the other side, going to a venue where they are comfortable with and suitable with is important. I think a pub is probably too informal. I think many people have coffee. You certainly can do it on restaurants too, I think restaurants are generally used a bit more for building personal relationships, as opposed to negotiations.

M: How about gifts? Have you ever given any gifts during a negotiation, if so have you noticed any kind of reaction to it?

A: No, we have very strict rules on gift giving and receiving, so we do not do that as a way to influence and likewise we should not be influenced ourselves by gifts. When you are meeting important people for the first time, giving gifts is reasonably common, but not linked to negotiations.

M: And how about when you worked in the private sector? Was it something more common?

A: I think that in the commercial side it is more common. How explicitly they link stuff to negotiations I think is difficult, as there a quite strong bribery legislation in the UK, so companies cannot be seen to be, for example, bribing governments or whatever. But it is, I suppose, more common in the private sector to give out products, for example, than it is in the private sector.

M: How about icebreakers? What topics do you usually bring up when you want to break the ice with your counterpart?

A: So humour is sometimes good as an icebreaker. Of course, it needs to be used quite carefully and knowing how your humour will go down with the other person or the other side. Family is a common one, especially when you have known people for a little bit, so you can start asking them how kids are or partners are or even the wider family. Sports are also a good topic; many people watch the English premier league or international football, so it is a good icebreaker as well.

M: How about phrases, do you pay attention to that when you are in a negotiation with someone that does not speak English as a first language?

A: Yes, the language that you use is really important, so in some ways I suppose you almost grow an advantage if you are doing a negotiation in English and you are negotiating with a non-native English speaker. In those contexts, you have to be very conscious of phrases that you use, and if you are using those, you need to make sure they are being understood correctly. I

think phrases are important, and clarity more generally, so that you are very aware of what you are proposing and how it is being interpreted and vice versa. That is why, for example, at the UN there is so much emphasis placed on specific words, they spend a lot of time negotiation texts and specific words in their documents. So the language that you use, especially when you are doing international affairs, is really important. There is a lot of emphasis placed on it.

M: Can you think of a time when you said something and you noticed your counterpart did not understand?

A: I remember jokes that I made that did not land exactly how I expected. Aside from that, I think when I moved to Brazil and I was learning Portuguese for the first time... trying to understand the expressions from Brazilians I would misinterpret a lot, but I cannot think of any specific situations.

M: has there been any situations where a subject came up that made you uncomfortable?

A: I think you can find negotiations frustrating where for example, the other side is proposing something that is just unacceptable to you; you got no room for negotiation on it. Therefore, if the other side is proposing something that cannot be done due to UK law, for example, it can be a bit frustrating. But you can raise it in a diplomatic way and explain why you cannot negotiate on that.

M: How do you get dressed for meetings and negotiations?

A: So generally most of the meetings and negotiations I do I need to wear suit and tie. I suppose maybe if you are getting to know people you will be negotiating with I think you can be a bit more relaxed, but for the negotiation itself you need to be smart.

M: how do you choose whom you will be directing your speech to?

A: I suppose there are two kinds of situations. Sometimes there is people who are leading the negotiation, so you are talking to the person who can make the decisions. That is what you do the majority of the time. But sometimes when the negotiations are very technical you might want to speak to someone who is a subject expert in a particular area of the negotiation as well, trying to influence them to make an influence or make suggestions or recommendations to their bosses.

M: Would rather schedule individual meetings or meetings with the whole team?

A: I think that for starters it is good to meet people individually if you can, specially key people, either by yourself or in smaller groups so you can build a bit of rapport and get to know their personality a bit more. Then when you are ready, in a more formal negotiation, I think it is

important to have all key people there, both your decision makers and your experts, so that you don't have to leave the room and call other people or whatever.

M: Are you interested in knowing what the other part is getting out of the negotiation or are you satisfied with just getting what you wanted?

A: I think, to an extent, you always need to know what the other side is getting out of it, I think at the start of the negotiation it is good to know what the other side wants to get out of it. But also you might want to build a relationship and negotiate with them again in the future, so if you know how satisfied they were with the negotiation, what they got out of it and what they still aim to achieve, that might help you down the road, as you might get insights in regards to what they want and expect from you.

M: Can you tell me about a time when you have disagreed with your counterpart? And if so, did you end up giving in?

A: There was a time we were negotiating future contracts several years ago, and we had agreed what the work would be but we haven't agreed who would do the work within the team and so the person who done the sales pitch was really good but then said that he wouldn't be doing the rest of the work. We then had a bit of a disagreement throughout that. It turned out we could not decide on that point and we ended up turning down that specific sale. But of course, situations cannot be always dealt like that, sometimes you need to compromise a bit more.

M: Do you usually take notes on your meetings?

A: All the times. One of the first things I was told when I started working was "carry a notebook wherever you go".

M: does it bother you when your counter-part is not taking notes?

A: No, I think different people have different styles. Some people rely on memory, some people have other people take notes for them, some people write everything down. I think what is important is for you to know your personal style and know what works best for you.

M: Do you usually take lawyers to meetings?

A: Almost all of the time, especially if there is going to be a legal aspect that is definitely worth taking a lawyer.

M: How about interpreters? Do you like to take interpreters to meetings?

A: If I can speak the other language, then I'd rather do it myself, so most of the meetings I had in Portuguese I would go by myself, but if it is a more technical meeting or in a language I don't know quite well or something very precise for legal reasons, then I would take an interpreter.

Of course, in meetings with interpreters you have to speak a lot more slowly, you have to wait for your interpreter, so the conversation is not so natural and fluid.

M: When do you consider a negotiation to be concluded?

A: There are different kinds of negotiations, but to me a negotiation is concluded when both sides have understood that the negotiation has finished.

M: Have you ever concluded a negotiation and then the terms have changed a little?

A: Not that the terms have changed, but it happened to me that one of the clauses were not reflecting what we understood, so we had to go back and change it.

M: Golden rule for closing a deal with a brit?

A: Brits like manner. Politeness is really important, you need be respectful, be on time and looking forward to doing business together again in the future.

APÊNDICE B – Entrevista Perfil B: Britânico Negociando Com Brasileiros

M: Conte-me um pouco mais da sua experiência com negociações.

L: Eu diria mais comerciais e mais estratégicas. Comerciais pelos contratos que nossa equipe lida diariamente, como negociações de serviços, de mercadorias, etc. E estratégicas com negociações de mudanças estratégicas dentro da organização, como reestruturações, que demandam um certo nível de negociação para definir as mudanças.

M: Quando você tem que se preparar para uma negociação, você costuma fazer isso com quanto tempo de antecedência?

L: Não muito tempo, talvez um dia ou dois dias antes, dependendo da negociação. Se eu quiser exigir muita coisa e cobrar muita coisa e tentar um acordo melhor utilizando argumentos, aí eu tenho que me preparar, mas eu não costumo ficar muito tempo me preparando, porque eu performo melhor falando na hora, sob pressão. Mas tem que ter certo preparo. Eu conheço pessoas que se preparam muito porque ficam nervosas e desconfortáveis com negociações, mas eu costumo me preparar por não muito tempo.

M: E quando você se prepara você foca mais no conteúdo da negociação ou na pessoa com quem você vai negociar?

L: acho que as duas coisas [conteúdo da negociação e com quem você está negociando]. Você precisa focar nos dois para poder chegar ao resultado desejado. Eu particularmente não sei em que aspecto eu foco mais, mas são dois aspectos que eu levo em consideração quando vou negociar.

M: Quanto tempo de atraso você considera tolerável sem que a pessoa te avise?

L: Sendo britânico? 30 segundos, porque caso o elevador tenha quebrado tem tempo suficiente para a pessoa subir pelas escadas. Mas mais que trinta segundo não aceito. Brincadeira. Eu acho que depende, porque culturalmente falando, quando eu trabalhava na Inglaterra, as pessoas costumavam chegar bem na hora e até um pouco antes. Aqui, por outro lado, várias vezes eu preciso chamar as pessoas e lembrá-las da reunião, e ainda assim elas chegam alguns minutos atrasadas. Mas eu já acostumei com a cultura daqui que eu amo tanto. Quando eu cheguei aqui no Brasil, uma coisa que me disseram foi: “quando você for convidado para uma festa, chegue pelo menos uma hora depois do horário marcado. Aí você chegará do modo brasileiro”. Mas para uma reunião profissional, depende de quem é a pessoa, que participação ela teria na reunião. Eu mesmo sou muito chato com horário, um exemplo bom de britânico pontual, então as vezes fico um pouco incomodado com atraso dos outros, mas não fico chateado. Mas eu mesmo sempre procuro chegar antes e esperar um pouco.

M: e quanto tempo você calcula que leva para fechar uma negociação?

L: Depende do que você está negociando. Em algumas negociações eu gosto de ver o resultado rapidamente. Acho que tem situações que precisam de resultados rápidos e situações que têm que ter mais reflexão, tem que ter mais conversas depois da reflexão, pensar com calma, analisar as ideias. Por exemplo, no caso de uma reestruturação, é preciso uma negociação com cautela, pensar muito bem nos detalhes, impactos, riscos. Precisa-se de mais do que uma reunião para decidir. Agora, se fosse para negociar preço com um prestador de serviço, eu acho que isso precisa ser resolvido prontamente, rapidamente.

M: E quais seus lugares favoritos para receber seus *stakeholders*?

L: Depende do que você está tentando negociar. Negociações de contratos de serviços e mercadorias eu gosto de me reunir no próprio local onde eu quero que o serviço seja feito. Já no caso de reestruturações, o ideal é que seja um lugar bem sigiloso, uma área confidencial ou algo assim. Agora quanto a lugares “*off work*”, eu prefiro levar meus contatos a restaurantes, aí conversamos bastante sobre o dia a dia do trabalho. Mas as vezes algumas negociações também podem ser feitas nesses ambientes, para deixar o clima mais informal. Eu sou mais informal, eu gosto de informalidade, mas adapto meu jeito de negociar dependendo da negociação que estou fazendo.

M: Você já deu presentes tentando influenciar o resultado de uma negociação?

L: Não. Às vezes você está num país em que isso é visto com bons olhos. No entanto, quando você está lidando com dinheiro público é difícil você ter a oportunidade de fazer isso, porque há muitas restrições sobre esse tipo de atitude. Agora, se fosse minha própria empresa, por exemplo, eu acho que em alguns momentos é aceitável tentar negociar e influenciar se utilizando de alguns *gifts*, mas nada muito caro. Você pode presentear com o produto que você está oferecendo, uma garrafa de vinho, essas coisas. Mas aqui no meu trabalho, não, tanto por conta das restrições quanto pela própria cultura da organização, mesmo nossa organização permitindo que a gente aceite presentes de até GBP25. Sempre que eu recebo algum presente, independentemente de ter um valor irrisório, eu registro no “*register*”.

M: Que assuntos você costuma usar para quebrar gelo?

L: Culturalmente falando, como britânico, nós temos muita fama de falar do tempo. Tem muita gente que fala do tempo, mas esse não é meu tópico favorito, a menos que você esteja na praia aproveitando o sol. Brincadeira. Mas eu costumo perguntar sobre a família, perguntar do trabalho, e se eu conheço a pessoa e sei de algum gosto específico dessa pessoa, como por

exemplo, sei que ela gosta de remar, então eu converso sobre esse assunto. E como eu disse antes, tudo de uma maneira um pouco mais informal.

M: E em relação a comunicação. Você já passou por alguma dificuldade em entender algo que estava sendo dito a você ou a situação inversa, em que você disse algo que não foi compreendido?

L: Como eu estou no Brasil há quase 20 anos, quando eu cheguei houve várias coisas que me eram ditas que eu não entendia e acabava respondendo de forma errada. Mas hoje em dia, quando está tendo uma reunião em Inglês com brasileiros, eu procuro usar vocabulários que são semelhantes ao Português, então evito figuras de linguagem e “*phrasal verbs*”. Eu tento estar bastante atento ao que eu estou falando para poder escolher as palavras corretas, para não precisar repetir e explicar novamente o que foi dito. Hoje em dia menos, mas ainda existem palavras em Português que eu não entendo e preciso perguntar, e aí eu não tenho vergonha de perguntar.

M: você já se sentiu inibido por algum assunto levantado numa negociação?

L: Não consigo me lembrar de nenhuma situação específica. Em várias reuniões em que o conselho estava lidando com assuntos mais sensíveis, como discriminação, por exemplo, surgiram comentários que não foram vistos com bons olhos e aí a pessoa era indicada a rever a maneira que ela estava se expressando.

M: e como você costuma se vestir para negociações?

L: depende da negociação, mas quando é formal eu gosto de usar terno e gravata.

M: você acha que a forma que você está vestido influencia?

L: Com certeza, influencia se a outra parte vai te levar a sério. Você não pode chegar de bermuda e chinelos. Lembro de um exemplo há dois anos quando fui encontrar o diretor da polícia civil. Eu tinha esquecido dessa reunião, mesmo com alguém tão sênior. Na época estava muito frio, então eu fui trabalhar de calça social, sapatos e um moletom. Então eu pensei: “Bem, vou assim mesmo. Estou indo lá informalmente para conhecê-lo e criar uma relação. Ele provavelmente vai estar de terno e gravata, mas tudo bem”. E quando eu cheguei lá, ele de fato estava de terno e gravata. Ele me cumprimentou, me chamou de cônsul, e aí para quebrar gelo eu falei: “Desculpa o moletom, sei que não está na moda mais”. Ali eu optei por me mostrar uma pessoa mais relaxada e foi bom para criarmos um laço de confiança. Nós acabamos conversando sobre muitas coisas da nossa vida pessoal e posteriormente falamos da parte profissional, mas a reunião inteira correu de maneira bem informal, provavelmente por conta do moletom.

M: E a quem você se dirige quanto está negociando?

L: Todos devem ser tratados da mesma forma, independentemente da posição. Numa apresentação ou numa reunião, eu sempre tento me comunicar para todos, independentemente do nível de senioridade. Procuro tratar a todos de maneira igual.

M: Você prefere marcar reuniões individuais ou com o time inteiro?

L: o meu estilo é muito diferente do que a maioria das pessoas. Eu não gosto de fazer uma reunião com 30 pessoas, por exemplo. Quando o ex-diretor fazia isso, eu não achava muito produtivo e não é do meu estilo. Eu gosto de ter uma coisa mais dinâmica. Eu não costumo fazer reuniões semanais ou mensais, eu prefiro tratar diretamente com a pessoa de maneira rápida. Porém, se for um assunto mais delicado, que envolve mais risco, eu faço reuniões presenciais para delegar tarefas e concordar prazos. Eu prefiro um estilo mais informal, e de forma individualizada.

M: você costuma ter interesse em saber quais os interesses e os ganhos da outra parte?

L: Eu estou feliz com o melhor custo benefício. Então eu preciso saber que o preço que eu estou pagando é justo e o que eu estou recebendo atende às minhas necessidades e demandas. Mas eu sempre procuro baixar mais o preço, mesmo que já estivesse no patamar que eu estava buscando, mas não de uma forma que pressione muito a outra parte, pois isso pode impactar negativamente o negócio, como a qualidade do serviço ou o relacionamento com a contraparte.

M: Já houve casos em que você discordou da sua contraparte? Caso sim, você cedeu? Por que motivo?

L: Eu consigo pensar no caso do toldo da entrada da Embaixada. O custo do serviço era alto, próximo a R\$100 mil reais, e quando a primeira etapa do serviço foi entregue não estava como acordado. Infelizmente o contrato não teve *KPIs (key performance indicators)* o suficiente para realmente cobrar o fornecedor. Nós decidimos por seguir a segunda parte do pagamento. No meio tempo, nós conversamos com nossos advogados e com o dono da empresa para tentar chegar a um acordo, mas percebemos que não havia mais como o fornecedor voltar e fazer o serviço, então eu optei por reduzir nossas perdas. Decidi não gastar mais tempo nem dinheiro com isso, pois vi que não daria certo. No final das contas, eu insisti em dar o recado para o fornecedor que nós não utilizaríamos mais os serviços dessa empresa e que não manteríamos o relacionamento, pois ficamos muito insatisfeitos com a postura deles.

M: E você pensaria em entrar na justiça contra eles?

L: Honestamente não, pelos custos do processo. Gastaríamos ainda mais dinheiro para provavelmente não conseguirmos um resultado satisfatório.

M: você costuma tomar notas do que está sendo discutido?

L: nas reuniões de conselho eu gosto de anotar os “*action points*” para depois fazer o “*follow up*”. Na grande maioria das minhas reuniões eu costumo usar “*mind maps*”. É uma ferramenta que me ajuda a lembrar o que foi discutido.

M: e quando sua contraparte não anota, qual a sua percepção disso?

L: eu acho que cada um tem seu método. Eu não questiono a pessoa caso ela não esteja anotando. Porém, se eu percebo que depois da reunião a pessoa está devendo nas entregas e nas ações que foram acordadas, aí eu passo um feedback e sugiro que a pessoa se organize melhor para as próximas reuniões.

M: você prefere levar advogados para reuniões ou você prefere tentar negociar apenas com a outra parte?

L: caso o assunto possa gerar perguntas de caráter jurídicos, que não são minha área de expertise, então eu opto por levar o advogado. Por exemplo, nós levamos muito ele nas negociações do plano de saúde, negociações de reestruturação, etc. Agora se for uma negociação de aluguel, por exemplo, eu mando todos os contratos para advogado revisar, mas aí ele está envolvido de maneira remota, não presencial. Mas sem dúvidas eu valorizo a presença do advogado.

M: em que momento você considera que a negociação foi concluída? E já aconteceu de você negociar algo e na hora de assinar o contrato os termos terem mudado?

L: Isso costuma acontecer nos contratos de Estates, quando nós seguimos os modelos de contratos do governo e em seguida enviamos para o fornecedor. O fornecedor então sugere algumas alterações e só então nós enviamos o contrato para o advogado, que confere e aprova, ou não, as cláusulas das duas partes. No entanto, eu acho que uma negociação nunca encerra, principalmente se for uma negociação de prestação de serviço. Você sempre está negociando sobre performance e desempenho. Se você percebe que o fornecedor não está entregando da maneira acordada, se faz necessário negociar novos termos e adaptar o contrato. É uma negociação constante.

M: E qual é uma dica infalível para fechar um negócio com um brasileiro?

L: Simpatia.

M: E com um britânico?

L: Mostrar seriedade. Como nós somos mais formais, nossa cultura exige muita formalidade.

APÊNDICE C – Entrevista Perfil C: Brasileiro Negociando Com Brasileiros

M: Como são as negociações que você está envolvido?

F: Elas são mais comerciais e estratégicas.

M: O que você costuma negociar? Pode falar disso ou prefere não tocar nesse assunto?

F: Costumo negociar contratos, costuras comerciais, e por ser uma empresa familiar, a política familiar e também negociação de expectativa entre os colaboradores.

M: Com quanto tempo de antecedência você começa a se preparar para uma negociação e o que você faz para se preparar?

F: Isso depende da prioridade que é colocada na negociação, do tamanho que é a negociação e qual a importância para mim dessa negociação. Quando a negociação para mim é muito importante, eu tento deslocá-la no tempo de uma forma que ela ocorra apenas quando eu estiver preparado. Se eu não conseguir deslocar a negociação, eu tiro todas as outras prioridades e me preparo para ela. Eu entendo que toda negociação importante merece o tempo que for necessário e você tem que arrumar tempo para ela, sob pena de você sair sem o resultado almejado.

M: e você procura descobrir com quem você vai negociar para descobrir os gostos da pessoa, ou você procura se informar mais sobre o que de fato vocês vão negociar?

F: Eu entendo que você precisa entender o processo decisório da outra parte, por onde passa, quais são os interesses da outra parte. Assim, estudar a outra parte é muito importante, mesmo porque você pode ajudar a outra parte a descobrir o que ela quer quando ela não tem por inteiro o mapa da negociação. O mapa de força é interessante na negociação, o processo decisório da outra parte. Negociações complexas costumam ter vários aspectos e alguns desses aspectos no processo decisório da outra parte você tem que considerar, então as vezes a outra parte tem um conselho para poder deliberar, e nesse conselho há um mapa de forças do conselho, o processo decisório em si. Importante também você já ir com um plano A ou B ou técnicas de BATNA, (*best alternative to a negotiated agreement*) em português MAPAN, que é um plano B. Você tem o resultado que você busca, mas o plano B seria o que você estaria disposto a ceder na negociação. Eu acho que isso tem que ficar bem definido. Acho que muitas pessoas erram nas negociações porque não vão com o que querem bem definido e isso é extremamente importante.

M: E em questão de atraso, quanto tempo você considera um atraso tolerável sem que a outra pessoa te notifique?

F: Isso é muito específico da negociação, tem negociação que não tem prazo, tem negociação que tem urgência. Cada caso de negociação tem sua especificidade de prazo.

M: Mas, por exemplo, já ocorrei de alguma vez que você ter marcado uma reunião e desistido de esperar devido ao atraso da pessoa?

F: Eu entendo que grandes negociadores têm técnicas de atraso e de adiantamento. Eu já vi gente que atrasa e deixa o outro no ar condicionado ligado no máximo.

M: Por quê?

F: Porque ele diminui a energia nervosa de uma pessoa. Numa negociação complexa de várias horas, você fica 5 horas negociando, na última hora você está extenuado, se você tiver com frio meia hora antes, com fome e tudo, você tem problemas de raciocínio no fim da negociação e você quer chegar a um acordo logo. É uma coisa simplista mas dá um exemplo do detalhamento de negociação. A negociação tem os detalhes e eles tem que ser percebidos.

M: e em questão de tempo para a negociação? Você calcula quanto tempo para suas negociações? Principalmente quando você tem que fazer uma viagem? Você costuma planejar uma viagem um pouco mais longa para você ter mais tempo de interagir com suas contrapartes ou uma coisa mais curta para chegar, ir direto ao ponto e resolver o que tem que ser resolvido?

F: eu entendo que todas essas perguntas são pra negociações complexas. Eu já participei de uma negociação que durou 17 anos. Eu participei para fechar e fiquei com ela 5 anos, de 2012 a 2017. E eu peguei só os últimos 5 anos de uma negociação de 17 anos. Então o prazo de uma negociação depende muito da complexidade do assunto e da vontade das partes de resolver. Às vezes é de vontade das partes de não resolver, então o prazo vai muito de cada negociação.

M: e lugares preferidos para fazer reuniões? Você prefere um ambiente mais descontraído, um ambiente mais formal, alguma hora específica, almoço, jantar?

F: é mais um detalhe da negociação. Depende do que você quer na negociação. Tem muito simbolismo o local. Se você traz a pessoa na sua casa ou se vai na casa da pessoa. Se você está disposto a ceder muito ou pouco. Você ceder pouco na sua casa é uma coisa, você ceder pouco na casa do outro é outra. Tem cortesia... tem gente que não liga para a cortesia, tem gente que liga muito para a cortesia, então o ambiente da negociação é um detalhe importante. Eu chamo de detalhe, mas são esses detalhes que fazem um todo, então o ambiente é muito importante.

M: Então se você tiver uma negociação que você queira muito fechar, você vai convidar a pessoa para sua casa?

F: Se eu entender que o melhor lugar seria na minha casa para atingir algum objetivo eu levaria para minha casa. Se eu entender que é na casa dele, eu iria para casa dele. O ambiente é muito crucial para a negociação.

M: Então você não tem um lugar que você fala: “sempre vou fazer desse jeito”

F: não, um bom negociador é adaptável. Assim como os cenários têm que ser previstos antes. A negociação se baseia em detalhes e a subjetividade também é importante. Às vezes alguns ambientes levam as pessoas a se recolherem mais e aí fica mais difícil para elas fazerem concessões. Alguns ambientes abrem então é importantíssima a escolha do local.

M: e você gosta de tomar um drink quando você está negociando ou você acha antiprofissional?

F: eu não sou um bom negociador quando eu bebo, mas eu já vi mestres que usam a bebida para negociar. Como as negociações que eu participo são complexas, não são negociações que vão se fechar num dia só, então eu tenho que criar pontes que sejam muito solidas. E acredito que fazer acordos com bebida no meio tiram um pouco a solidez dessas pontes. Então como cada reunião vira uma negociação, a reunião que envolve bebida perde um pouco a objetividade, mas esse é o meu jeito. Tem muita gente que negocia magistralmente com bebida.

M: E questão de presentes, você dá presentes quando você está negociando com alguém? Isso é uma pratica comum para você?

F: Presente é uma coisa delicada. Se você não tem domínio sobre a reação da outra pessoa em relação a presentes, não dê.

M: Você já deu algum presente que causou um clima desagradável?

F: Não, mas eu já dei um que eu me arrependo.

M: Como foi?

F: essa negociação eu não posso contar, tem clausula de sigilo.

M: Mas você acha que influenciou positivamente ou negativamente?

F: positivamente. Mas, na dúvida, não dê presentes. O presente é uma coisa que para fazer bem faz pouco bem se a negociação for muito complexa, e para fazer mal ele faz um grande estrago porque ele pode ser mal-entendido. Então você tem que ter muito domínio sobre o resultado na outra parte, o resultado que esse presente vai gerar.

M: E assuntos para quebrar o gelo? Você tem algum assunto que você sempre aborda como esportes, família, clima?

F: Eu entendo que quando você estuda a outra parte da negociação, quando você está se preparando para a negociação você estuda a outra parte e você sabe mais ou menos os pontos em comum. Então você gera esses assuntos. Em resumo é: eu gosto de levantar pontos em comum para poder ter uma conexão além da negociação em si

M: então mais aspectos pessoais?

F: não, pontos em comum. Aspectos pessoais são sempre bons, mas pode ser tudo, desde lugar que frequenta, música, tudo. Pontos de interesse em comum, esse é um bom lugar para se começar uma negociação.

M: quais recursos você usa normalmente para saber mais da pessoa que você vai negociar? Você usa redes sociais, pergunta para conhecidos em comum?

F: Eu tento me informar ao máximo pelas pessoas que já negociarem e por pessoas que são conhecidos em comum. Mas eu entendo que um dos erros, se a gente está falando de negociadores brasileiros, é não cuidar muito dessa parte. Eu já errei muito por isso, por não me antecipar em conhecer integralmente o outro lado da negociação, seja o processo decisório dele, seja o aspecto pessoal, o passado negocial. Então eu acho que esse é um dos erros mais cometidos, negociar sem ter o background da outra parte.

M: você costuma usar muitas metáforas ou ditos populares ou frases de impacto nas suas negociações?

F: depende da negociação. Metáfora é muito bom porque é uma síntese. A metáfora faz uma síntese e adianta muito o assunto, mas como tudo ela tem que ser usada com cuidado. Eu acho que é bom, mas não é uma ferramenta que eu uso muito.

M: Você negocia com estrangeiros ou não tanto?

F: Não, pouquíssimo, eu negocieei com dois estrangeiros

M: Já aconteceu algum caso de você ter se sentido inibido por algum assunto que foi levantado numa negociação? Seja alguma coisa que você considerou machista ou inapropriada, ou um assunto delicado, religião ou algo assim?

F: Não, as negociações que participo são bem formais. Então não me vem nenhum caso na cabeça.

M: De que maneira você se veste para negociações?

F: Depende da outra parte também. Se a outra parte gosta de simplicidade, então eu vou mais simples. Se a outra parte respeita a roupa, aí eu vou mais pronto para isso. Depende muito do que eu estou querendo e do que a negociação pede. Eu não entendo, por exemplo, se você for negociar com o sindicato dos metalúrgicos você vai do mesmo jeito que você vai negociar na Ordem dos Advogados do Brasil. Então é mais um detalhe da negociação, o seu posicionamento visual. Eu entendo que isso também tem que ser estudado.

M: E você pensa, por exemplo, no carro que você vai chegar na negociação?

F: penso, isso é a forma como você vai se posicionar. Isso é importantíssimo, você tem que pensar.

M: E a quem você costuma se dirigir quando você está negociando? Você tenta traçar um padrão como a pessoa hierarquicamente mais alta, ou então a pessoa mais técnica?

F: Eu entendo que negociador conversa com negociador, então eu sempre tento fazer o elo com o negociador da outra parte.

M: Que não necessariamente é a pessoa hierarquicamente mais alta?

F: Aliás é contraproducente se for. A negociação e a decisão não podem estar juntas, não é bom. O tomador de decisão não é um bom negociador. Por definição a negociação e a decisão devem andar separadas, deve haver uma distância entre elas. A negociação não faz parte da decisão. Não é que ela não faz parte, ela tem que ser separada para que haja discernimento, para que haja antítese, para que não se queimem também as partes. Você poupa as partes da decisão que vão fazer o acordo, que vão selar o acordo. Mas os negociadores são outra parte, são os que vão viabilizar. Os negociadores ajudam a fazer o mapa de negociação, mas os objetivos finais são feitos pela decisão. O negociador é o viabilizador do que a decisão quer, junto com a outra parte. Então eu entendo que quando você queima essa etapa você corre risco de decisões ruins. O negociador é um aspecto e a decisão é outro aspecto. O negociador faz com que as partes cheguem num ponto em que as duas ganham. E eu também acho que o negociador que manipula, que mente e que não age de boa-fé não é negociador de verdade. Porque uma das coisas de um bom negociador é quando você negocia com a outra pessoa, a pessoa vai embora e ela quer negociar com você novamente. Esse é o bom negociador. Agora quando a pessoa vai embora e vê lá na frente que foi passada para trás ou que foi enganada durante uma informação numa negociação e tudo, eu não vejo isso como negociação, eu vejo isso como um golpe ou alguma coisa assim.

M: Você prefere marcar reuniões individuais ou com o time inteiro?

F: Se for uma reunião de time você coloca o time, mas na hora certa você tira todo mundo para deixar os negociadores resolverem. Quando tiver aproximando da solução diminui-se bem. Vai-se diminuindo o time, para que você tenha menos foco de interferência. O time pode até fazer parte, mas aí na hora da decisão o time não é bom para ser o lado decisório.

M: E você tem interesse em saber o que a outra parte está ganhando na negociação ou você só quer alcançar os seus objetivos e se isso tiver sido alcançado você não precisa saber o que o outro está ganhando?

F: Você tem que saber o que o outro está ganhando, o que ele quer, o que ele está cedendo, o que ele está deixando de ganhar. Tem uma técnica, quando você está mapeando a negociação, que ajuda a saber quais são os limites da parte. Você tem técnicas para arbitrar o limite dele e

o seu limite. O limite de negociação está no encontro desses dois limites, e se eles não se cruzam, quais são os outros aspectos da negociação que podem ser levados em conta para que você consiga chegar no seu ponto.

M: E você consegue descrever um caso que você tenha discordado da sua contraparte? E se sim, você acabou cedendo ou não?

F: Quando os pontos máximos de concessão ainda tão muito longe um do outro as partes discordam e a negociação não progride. Isso é normal e muitas vezes acontece.

M: Mas já teve alguma vez que seu ponto máximo de negociação foi excedido e você cedeu por alguma necessidade como falta de tempo ou algo assim?

F: Sim, e é por isso que eu acho que a decisão e a negociação não podem andar juntas porque eu era o negociador e o decisor e eu andei com meu limite e acabei fechando num limite além do meu. Se houvesse um decisor ali, essa decisão teria muito mais qualidade do que só: "o negociador está muito perto de fechar, então vamos fechar"

M: E o que você acha que te fez passar do seu limite? Questão de tempo?

F: o negociador da outra parte trouxe informação a mais que me fez rever o limite. Um dos papéis do negociador é informar e levar conhecimento de outras coisas para outra parte. Mas na minha ideia precisam ser informações verdadeiras. É como se você mostrasse uma outra ótica para quem está vendo só um lado da coisa e você abre um pouco o leque de opções, o que faz com que os limites se encontrem. Mas sempre falando a verdade.

M: Você costuma tomar notas nas suas reuniões? E você gosta que a outra parte tome notas ou não?

F: Se for uma *check-list* do que eu estou sugerindo para outra parte fazer, eu gosto que anote. É como você fazer um pedido gigante em um restaurante e o garçom não anotar. Mas de qualquer outra forma eu não ligo se a parte está anotando ou não.

M: Você costuma compartilhar as coisas que você anota depois ou não?

F: Quando eu preciso dar o feedback da negociação para as decisões ou para o meu time eu mostro as anotações que me ajudam a lembrar. A negociação é complexa, são muitas reuniões e é bom você sempre dividir.

M: E você leva advogados para suas reuniões?

F: advogado é sempre uma figura polêmica, se não tem polemica não é bom adicionar o advogado. Agora, em reuniões onde você vai discutir coisas técnicas de advogado, como cláusulas de contrato, é bom ter os advogados das duas partes presentes.

M: Mas ao longo da negociação inteira você acha melhor não ter o advogado por que pode criar um desconforto?

F: É uma coisa delicada. Advogado e psicólogo também. Muita gente gosta de fazer isso. Levar um psicólogo a tiracolo para ele traçar o perfil da pessoa na negociação.

M: Quando você negocia com estrangeiros você prefere levar intérpretes?

F: Eu prefiro levar intérpretes porque nas negociações complexas não cabem mau entendimento, "*miscommunication*". Na conversação do dia-a-dia tudo bem, mas numa negociação não cabe. Um termo vital que tem entendimentos diferentes entre as partes pode colocar a negociação em risco. Então prefiro deixar a tradução para os profissionais.

M: E quando você considera que a negociação foi concluída?

F: Para mim apertou a mão, está fechado. E já aconteceu comigo de a outra parte mudar os termos de uma negociação muito grande e eu fiquei muito bravo. Então hoje, da minha parte, um aperto de mão vale, e eu honro isso porque como negociador isso é uma moeda muito valiosa que você tem, mas eu só comemoro uma negociação quando o contrato está assinado.

M: E nessa negociação especificamente, você acabou fechando o acordo?

F: não, eu não fechei. Ele ia comprar uma coisa por x milhões. A gente apertou as mãos, mas ele não honrou o que combinamos. Dois dias depois ele disse que não queria mais. E que bom que ele não deu certo. Uns três anos depois, ele queria comprar a mesma coisa e ofereceu 3x o valor, mas nós não vendemos. Então numa danada de uma jogada que ele não soube honrar ele acabou se prejudicando.

M: Por fim, uma dica infalível para fechar um negócio.

F: conheça a outra parte, conheça totalmente a outra parte, todos os aspectos. Como a outra parte vai tomar a decisão, como funciona o processo decisório, quais são as coisas que ela passou antes de você, o que ela negociou. Tudo quanto é coisa, conheça mesmo. Se coloque no lugar da outra parte, negocie com você sendo a outra parte. Conheça muito a outra parte.

APÊNDICE D – Entrevista Perfil D: Brasileiro Negociando Com Britânicos

MC: Primeiro de tudo muito obrigada pelo seu tempo. O material colhido durante essa entrevista vai ser usado na minha dissertação de graduação, em que vou tentar comparar perfis de negociação de britânicos e brasileiros. Você consente que eu grave toda a entrevista?

WB. Yes, I do.

MC: Antes das perguntas mais específicas, eu queria que você me contasse um pouquinho da sua experiência com negociações e me explicasse se elas são negociações políticas, comerciais ou estratégicas.

W.B: Eu acho que a negociação está presente em todos os aspectos da vida de todo ser humano. No fundo, toda negociação é política, por mais que não tenha intuits políticos, porque ela tem uma meta que é o benefício, seja ele próprio ou mútuo, e isso envolve política. Eu comecei a negociar no aspecto pessoal ainda cedo quando eu tinha que negociar com a vida que eu tinha e com a vida que eu queria ter. Mas efetivamente no trabalho e sobre culturas diferentes eu tenho experiência de negociação no Reino Unido e na Europa em geral. Eu já morei parte da minha vida na França, já negocieei muito com escoceses, morei na Irlanda e na Espanha, passei 4 anos negociando na China em diversas áreas, e outros 4 anos em São Paulo, onde eu cuidava de operações LATAM. E agora, no meu emprego atual, onde estou trabalhando há 3 anos, eu negocio com empresas do mundo inteiro, sendo a maioria daqui dos Estados Unidos, que é onde estou baseado agora. Então a experiência que eu tenho negociando é sempre uma experiência voltada para parcerias, acho que 10 anos da minha vida eu me dediquei a negociar parcerias para empresas que eu trabalhei, seja para lançar produtos novos ou para capacitar esses parceiros que se beneficiam das empresas que eu trabalho. A meta é sempre o “ganha-ganha”, onde eu consigo o que eu quero e eles conseguem o que eles querem. Em termos de qualificação, eu fiz um curso de negociação em Harvard, em 2013.

MC: Com quanto tempo de antecedência você costuma começar a se preparar para uma negociação?

WB: é relativo. Se for negociação de algo diário que eu já estou acostumado a fazer de olhos fechados e com instinto, onde eu já estou inserido na cultura da pessoa que eu vou encontrar, eu não me preparo porque eu já sou preparado. Negociar faz parte do meu dia a dia, já sei o que eu quero, já sei o que eu posso dar, e eu tento me adaptar apenas à pessoa e suas conversas durante a negociação. Para isso, eu tenho que entender do que ela gosta, como ela se comporta, a cultura dela. Como eu já viajei 78 países, fiz um exercício de me imaginar negociando com essas pessoas, e a partir daí eu tracei um padrão. O curso em Harvard também me ensinou a

traçar esse padrão e a partir disso eu também tracei um padrão próprio de identificar o momento da verdade, que eu chamo, e aí eu tento entender como essas pessoas se sentem confortáveis ou não para que eu possa entender se o que eu estou falando está agradando elas ou não. Quando eu tenho que me preparar, normalmente são reuniões com pessoas que vão tomar decisões que fogem do meu escopo, que eu posso apenas influenciar ao invés de tomar a decisão. As vezes são pessoas que tem cargos maiores que o meu nas empresas que eu trabalho ou projetos que eu precise envolver outras pessoas. A forma que eu me preparo para essas reuniões é: número um: preparando as pessoas que vão estar nessa reunião, inclusive a pessoa que eu quero convencer, então eu falo para ela o que eu quero fazer, como eu quero fazer, o que é esperado dessa pessoa e porque que eu estou fazendo aquilo com ela. Segundo ponto: eu me preparo para ter um *pitch* flexível para negociação também em cima do que eu busco. E também eu me preparo entendendo a pessoa com quem eu vou falar. Talvez essa seja a parte que eu mais invista meu tempo. Então se eu for falar com um australiano que é vice-presidente de um banco, a minha preparação é diferente do que se eu for falar com um britânico que é estagiário numa empresa de tecnologia, não em ordem de importância, mas apenas de adaptação de vocabulário e do que eu vou apresentar, ou seja, se eu vou usar slides ou se eu vou usar *bullet points*, por exemplo. Normalmente, eu falo com pessoas que trabalham com essas pessoas e coeto informação para saber como ser mais eficiente. Eu diria que isso leva em torno de, se for uma reunião importante, uma semana, uma semana e meia me preparando e se for uma reunião que é importante, mas não exige um nível de preparação muito grande, acho que dois ou três dias para me preparar.

MC: E em relação a pontualidade, quanto tempo de atraso você considera tolerável, isso sem a pessoa te avisar que ela está atrasada.

W: sem ela me avisar eu considero 15 minutos. Eu tenho uma teoria que inclusive ensino no meu curso de carreiras que se a pessoa atrasa 5 minutos eu já começo a fazer outra coisa, normalmente mandar e-mail, porque é uma atividade que eu posso parar a qualquer momento e voltar quando eu estiver saindo daquela reunião. Então se eu entrar numa reunião que começa às 15h e às 15h01 não tiver ninguém, eu começo a mandar e-mail para outras pessoas e começo a trabalhar em outras coisas. Quando dá 15h05 eu mando um e-mail para a pessoa que eu vou encontrar, dizendo: “Já estou online, avise-me se você puder entrar na reunião”, e aí eu passo mais dez minutos trabalhando nos meus e-mails. Se depois de 15 minutos a pessoa não entrar, eu faço log off e mesmo que a pessoa me mande e-mail dizendo que conseguiu entrar eu não

faço a reunião, eu respondo dizendo que já engajei em outro trabalho e que a reunião vai ser remarçada.

MC: Você lembra quando foi a última vez que isso aconteceu?

W: Todos os dias isso acontece.

M: As pessoas não aparecem na reunião?

W: Não é que não aparece, mas não avisa que vai atrasar. Daí eu começo a trabalhar em outra coisa, passa 15 minutos, eu normalmente não volto para a reunião... todo dia, mas é importante ressaltar que eu faço cerca de 12 reuniões por dia.

MC: Você falou muito de reunião por teleconferência. Isso já aconteceu em reuniões presenciais?

W: Na minha posição, e na empresa em que eu trabalho, normalmente eu recebo pessoas, eu não vou para lugares recebe-las, a não ser que eu viaje pra Nova York, Toronto ou Austin, como normalmente eu faço. Recebendo essas pessoas já aconteceu duas vezes de eu não as receber. Uma vez a pessoa atrasou 40 minutos no trânsito e na outra vez a pessoa atrasou uma hora. Foi em São Paulo isso, e eu achei até ofensivo da pessoa. Eu nem tinha reunião depois, mas eu fiquei um pouco ofendido por não ter avisado e achar que eu poderia recebê-la de qualquer forma. Então não foi por ego, mas eu quis dar uma lição para que outras pessoas não passem pelo que eu passei de parar minha vida profissional e perder uma hora do meu tempo para recebê-la e sequer teve o cuidado de avisar. Inclusive eu lancei até uma série, “os axiomas da carreira”, e o quarto axioma, se não me engano, é “alinhe as expectativas”. É uma das verdades absolutas que eu digo que ajudou na minha carreira no início, até eu chegar no vale do silício. E eu sempre avisei às pessoas sobre tudo, sempre alinhei expectativas. E eu acho atraso uma falha terrível de negociação. Atraso e falta de alinhamento. Você sabe que vai se atrasar cinco minutos antes de acontecer, e você pode avisar e dar um ETA (*estimated time of arrival*) para a pessoa. Porém, no Brasil, acho que a vergonha de chegar atrasado e também o costume né, ou melhor, a falta de vergonha, faz com que as pessoas se preocupem pouco com isso. Então, em reuniões presenciais aconteceram poucas vezes. Ou melhor, isso já aconteceu várias vezes, mas só duas vezes pelo exagero, e isso explica minha postura de não receber a pessoa. Das outras vezes, como eu te falei, eu mando e-mail, mas quando é pessoalmente eu acabo sendo flexível e recebo as pessoas porque dependendo da cidade tem trânsito, chuva, variáveis incontroláveis.

M: Como você calcula quanto tempo uma negociação vai demorar? E aqui pense principalmente numa viagem, em que vai estar fora da sua cidade. Baseado em que você toma essa decisão?

W: Como eu negocio diferentes frentes, diferentes produtos, para diferentes empresas, com proposta diferentes, isso é muito variável, mas eu vou tentar compilar dois ou três pilares que te ajudem a perceber algo. O tempo que eu calculo para negociar algo é muito baseado nas minhas prioridades. Se eu estou negociando algo que é prioridade máxima para mim, algo que eu tenho o máximo interesse, eu vou colocar mais tempo para negociar esse item. Por exemplo, eu fui pra Toronto fazer uma reunião com os parceiros da empresa que eu trabalho e eu tinha que negociar o futuro dessa empresa, então é uma coisa muito holística, importante, que requer vários pontos. O CEO estava presente, então, eu coloquei aí uma manhã inteira para poder ir até Toronto. Atualmente eu estou na *West Coast*, são seis horas de voos até a *East Coast*, então eu fui pra Nova York primeiro, fiz uma reunião lá, e depois eu fui para Toronto, onde eu fiquei uma manhã inteira visitando esse parceiro. E eu vou lá com o objetivo de sair de lá engajado com pelo menos dois projetos, então eu dediquei um tempo para poder preparar as pessoas. Cheguei lá, efetivamente comecei a me debruçar sobre o que eu queria, capturei o que eles acham que eles querem, etc, respeitei a *vibe* deles, o DNA deles, introduzi uma customização em cima do que eu estava negociando e todo mundo saiu feliz. Ontem, inclusive, eu fiz mais uma reunião com esse CEO nesse evento na empresa global e a gente fechou alguns acordos da negociação que foi iniciada. Então é muito relativo, mas neste primeiro pilar eu diria que um mês de negociação para poder negociar o futuro dessa empresa que tem que “*shape*” para poder estar engajada com minha estratégia de produto. Então quando eu quero “*shape*” uma estratégia de uma empresa terceirizada para ter um interesse meu implementado, eu geralmente levo um mês mais ou menos e eu começo por e-mail, faço VC (*video conference*), faço uma visita e termino com uma reunião pessoal normalmente com o CEO dessa empresa. Se for uma negociação de dia-a-dia que é mais corriqueira, coisa nova que já sabe o que faz sentido, etc, que eu já sei que aquela oferta vai fazer sentido para aquele parceiro, acho que uma semana é o que dura minha negociação. Óbvio que não uma semana corrida, né? Uma semana contando o número de horas que eu trabalho no geral, que pode ocorrer dentro de um mês, mas eu começo a apresentar minha estratégia. Primeiramente faço algumas reuniões XFM, que são *cross functions*, com pessoas de outros times, eles apresentam a coisa mais técnica e eu faço o *follow up* de business falando do porque a importância, etc, até a gente chegar no ponto onde a gente começa de fato a fazer as integrações, então isso leva uma semana. E em negociações menores

que são negociações onde é uma questão de informação, implementação, etc, eu normalmente dou uns 2 ou 3 dias para fazer porque essas coisas são menores, ninguém vai se prejudicar muito e também já está praticamente resolvido, eu só faço mesmo comunicar, ouvir o outro lado, tentar uma resolução aqui ou ali, mas “*it is what it is*”, então são 3 dias.

M: e em questão de lugar, onde é que você gosta de fazer suas reuniões, você prefere ambientes mais formais ou mais informais?

W: Eu gravei outra série, chamada viajar trabalhando, que eu falo como as pessoas, como os executivos que viajam fazendo negociação, aproveitam pouco essas viagens. Eu acredito que a negociação tem a ver com se conectar com a pessoa que vai tomar a decisão, então minha preferência para fazer apresentações, para fazer negociações, é um plano da seguinte questão. Eu vou na empresa visitar o cliente, então o cara vê a importância que eu estou dando para ele, principalmente na minha posição de empresa grande. Eu quero conhecer os funcionários, saber da operação. É como se eu entrasse no corpo do cara, para ele me mostrar a estrutura de tecido dele, dos órgãos, como está tudo funcionando. E aí quando ele começa a falar eu capturo toda a *vibe*, todo o direcionamento, todo o investimento, tudo que ele quer, as preocupações dele, as estratégias dele, e aí eu falo: “beleza, entendi, muito bem, eu vou *circle back*”. E aí eu aproveito e marco um jantar ou um *happy hour*, e aí durante o jantar eu tenho uma conversa que eu chamo de “*take de badge off*” que funciona assim; eu falo para a pessoa: “olha, estou tirando meu crachá para te falar a real. Eu acho que isso aqui não funcionaria, não te falei antes porque teus funcionários estavam lá, mas eu acho que tu deverias tomar essa decisão por esse e aquele motivos”. Então eu acho que o momento da verdade para mim é quando estamos eu e o CEO ou COO, geralmente um *C level guy* ou *C level lady*, em um bar ou em um restaurante. Estes para mim são os melhores momentos. Eu costumo dizer que os meus trabalhos são mandar e-mails, fazer reuniões e comer. Porque eu como com essas pessoas, eu conheço muita gente, muito restaurante. Se eu passar uma semana em Nova York, eu estarei uma semana indo para dois restaurantes por dia, e ainda vou para bares e *happy hours* depois. E sempre com parceiros, sempre negociando. Então para mim, se você quer apresentar algo que requer atenção focada, números, etc, tem que ser de fato na empresa do cara, demonstrando que você quer entender a estrutura. Não é só ir lá para fazer uma reunião com o cara, é ir lá e dizer: “me mostra sua estrutura, me apresenta mais pessoas”. É se conectar com a empresa para poder entender pela ótica dele. Eu acho que a maior ferramenta de negociação hoje é a empatia. E a empatia não é se colocar no lugar do outro, isso é um erro, ninguém vai se colocar no lugar de ninguém. Imagina um homem se colocar no lugar de uma mulher, se isso existisse não existiria sexismo.

Empatia é você entender o outro, é você entender que você é assim e eu preciso te respeitar do jeito que tu és, eu não posso te julgar, mas isso não é estar no seu lugar e jamais será.

M: Você costumar dar presentes quando você está fazendo negociações?

W: No meu cargo hoje não, mas quando sou contratado para dar uma palestra, por exemplo, eu levo um *Veuve Cliquot* para cada contratante. Então, por exemplo, agora acabei de fechar uma palestra em Recife para o dia 08/06, então já coloquei no meu calendário que no dia 3/06 eu vou comprar 5 *Veuve Cliquot*. E aí eu chego lá, faço o evento e eles não esperam receber nada. Na verdade, normalmente eles me presenteiam porque eu estou fazendo isso, mas eu negocieie com eles ali e para manter o relacionamento *warm* eu dou um champanhe para eles, que é meu champanhe favorito, e eu conto a história dizendo que “esse champanhe eu estou te dando porque é o meu favorito, então é como se você estivesse me celebrando enquanto você bebe” então tem toda uma história por trás. Já na empresa que eu trabalho, eu não dou presente em negociações porque é um benefício mútuo. Eu ganho muito presente pela posição que eu estou, sempre ganho tickets para ir para shows, enfim... Eu nunca vou, a propósito, mas eu sempre sou muito assediado, mas eu sigo *policies* da empresa para não aderir a isso. Então eu procuro, mesmo estando dentro das *policies*, eu procuro não aceitar. Não tenho nada contra presentes, mas eu acho que não sei até que ponto influencia na negociação. Por exemplo, eu resolvi um problema há dois meses que ninguém esperava que eu resolvesse, já estava todo mundo enterrando o negócio. E como eu consegui resolver me mandaram uma garrafa de vinho com chocolates. Mudou alguma coisa? Eu iria mudar? Não, ia fazer do mesmo jeito, ganhando ou não ganhando, mas mostra que você tem um apreço pela pessoa do tipo: “não tem nada que eu possa fazer além de agradecer, então pelo menos eu vou te proporcionar um momento de prazer”. Então eu gosto de proporcionar isso nos meus negócios. Por exemplo, ontem eu levei uma funcionária minha para jantar. E por mais que ela não entre no âmbito de negociação *business to business* ela é minha funcionaria então a gente negocia um com o outro, e ela não esperava aquilo, mas naquele momento eu estava negociando o futuro dela comigo. Eu quero que ela se sinta abraçada de uma forma que ela nunca queira me deixar até que ela ache que deva e que seja melhor para ela, mas enquanto ela estiver comigo ela vai ser a pessoa mais feliz do mundo, então é assim que eu vejo.

M: E assuntos para quebrar gelo. Como você costuma começar uma conversa? Você tem um assunto que você sempre fala?

W: Eu não sou uma pessoa exatamente envergonhada, né? Então eu não tenho esse negócio de quebrar gelo. Quando eu sento e vejo que a pessoa está com vergonha eu normalmente falo:

“Você está com vergonha? ”. Óbvio que quando você está negociando, você não vai levar muito paro o âmbito pessoal. Você entra para quebrar gelo, quebrar gelo não necessariamente seja vergonha, ne? Pode ser uma atenção, pode ser um distanciamento, etc. Então normalmente o que eu faço: dependendo da cidade que eu estou ou do país que eu estou, eu tento pegar elementos do que eu vivenciei. Agora fui para o Canadá, sentei ali e já falei: “fui para as cataratas, lembrei do Pica-pau, etc”. Então assim, eu conto uma coisa pessoal relacionada ao ambiente que eu estou. Se eu estou na Califórnia, por exemplo, eu falo: “Como o dia está bonito hoje”. Eu gosto de falar de coisas prazerosas.

Em relação à esportes, eu não sou uma pessoa de esportes e eu não vou trazer esse assunto nunca para a mesa, mas eu falo sobre coisas que eu sei que vão gerar um prazer mútuo. Por exemplo, eu não falo de política de catástrofe ou nenhum tópico sensível. Eu não sou uma pessoa religiosa, você sabe, mas, por exemplo, se o papa fez uma declaração dizendo que se você for gay e for católico você é aceito, é uma coisa bonita, então eu vou falar sobre isso: “Você viu que o papa fez uma declaração legal para os gays, que legal acordar e já ouvir uma coisa dessas”, ou então eu vejo algum elemento na sala, se tiver música: “que legal que tem música, eu adoro música, você toca algum instrumento?”, eu sempre tento trazer um assunto que remeta a prazer, que remeta a harmonia entre as pessoas e que não vai ter ninguém ali na sala contra esse posicionamento, ou seja: “ah, como o dia está bonito”. Ninguém vai olhar e dizer ”não, está péssimo” se está sol, está tudo azul, bonito e maravilhoso. Então eu sempre tento pensar em assuntos que geram harmonia e não conflito. Ah, outra coisa que eu faço é fazer perguntas. As pessoas independentemente de serem extrovertidas ou não, elas gostam das pessoas que dão atenção, e atenção para mim é fazer perguntas. Se eu estou prestando atenção em você eu não estou prestando atenção no que você está falando, eu estou perguntando em cima do que você está falando. Então muitas vezes eu falo do sotaque da pessoa: “De onde você é?”. Então eu começo a criar assuntos e a tentar, de fato, trazer informações da pessoa. Então para resumir são dois approaches diferentes: o primeiro é falar sobre coisas que eu sei que não há um posicionamento crítico, ne, que todo mundo concorda, coisas boas que trazem prazer. O segundo é usar elementos do lugar, da cidade, da pessoa, da camisa que ela está usando, qualquer coisa para puxar assunto mesmo. E eu sempre falo, 100 por certo das vezes.

M: Quão frequentemente você usa metáforas ou expressões idiomáticas?

W: 100% das vezes. Acho que todos os dias. Quando a pessoa não é nativa e eu sinto uma dificuldade dela de me entender, dependendo de onde ela for eu falo a língua dela. Mas se ela for, por exemplo, indiana, e não falar bem Inglês, eu falo: “*oh, there’s this English idiom or*

English Expression, or there's this brazilian saying which we say blablabla, which means this and that and I have to let you know that because quando a gente pensa no bigger picture moving forward, a gente tem que pensar nessas estruturas”. Um que eu uso bastante é “quem vem primeiro, o ovo ou a galinha?”. Normalmente os Americanos adoram essa expressão, então eu falo muito: “É aquele *trouble, who comes first, the chicken or the egg? The chicken comes first. We sometimes think the problem is too big to solve and there's no way of solving the whole problem. Putting in other words, sometimes the problem is so big that you can't see a way to figure it out, and then you say 'who comes first, the chicken or the egg?'*”. E quando a gente está *dealing with this kind of problem* eu falo isso porque eu sei que o cara vai concordar, aí eu falo: “who comes first, right?” and they go: “yeah, exactly, that's my point” and then I go “the chicken comes first. Because genetically speaking the chicken was formed before the egg. So when it is inside the egg, it was already a chicken.” And then they go “ok, what do you mean by that?” and then I go “I mean, if we break down the problem, we are going to get to the main structure. The very beginning of everything. We can focus on that, and then we can solve the rest of everything”. Então basicamente eu uso essas expressões para dizer que quando uma coisa é bem complicada você deve direcionar seu cérebro para ele resolver esse problema. Se isso é tão complicado que está *blurry* para resolver, eu faço você concordar comigo que é um problema que não tem resolução, é aí que eu trago o problema do ovo e da galinha. Então a pessoa coloca toda a atenção neural para essa metáfora e fala “exatamente, é isso que eu estou falando” e eu então digo: “ não, na verdade você está errado. Quem vem primeiro é a galinha”. Aí a pessoa pergunta: “*what do you mean by that*” e eu falo: “como é que eu sei disso? Porque eu fui estudar o que é que forma a galinha, então vamos estudar o que formou o problema ao invés de tentar resolver o problema que já está pronto. Eu uso muitas expressões idiomáticas, uso muito metáfora porque eu construo tudo o que eu falo por *story telling*, minhas palestras, minhas negociações, é mais fácil.

M: Você consegue me dar um exemplo de alguma situação em que você se sentiu inibido por um assunto levantado em uma negociação?

W: Eu tenho poucos exemplos de preconceito durante negociações. As pessoas fazem menos isso hoje em dia, principalmente no ambiente em que eu trabalho. As pessoas são *overqualified*, então sabem que isso é uma ignorância. Ainda existe, lógico, mas é menos frequente comparado ao que era antes. Mas normalmente o problema que eu mais me deparo, que realmente me deixa desconfortável, é quando alguém tem uma opinião que está sendo emitida com o estilo pessoal da pessoa. Então, por exemplo, eu apresento um projeto e o cara fala: “isso aí está errado, isso

aí não é assim.” E você sabe que a pessoa não te ouviu, você sabe que a pessoa não te entendeu, você sabe que ali tem um conflito de interesse, porque a pessoa está querendo botar areia no seu projeto porque é a forma dele se sentir melhor que você, dele se sentir mais inteligente que você. Então quando esses aspectos egocêntricos acontecem de forma muito nítida, eu tendo a me afastar do âmbito de negociador, e aí eu passo a ser um cientista. Eu olho aquela cena todo como: “somos todos mamíferos”, como eu posso *‘please this mammo to a point where he’s gonna do everything I want him to do’*, então eu penso mais dessa forma. Aí sai do *win win situation* para ‘como eu manipulo a percepção dele de achar que está me controlando ou exercendo sua personalidade sobre o projeto a ponto de eu extrair o que eu quero?’, que é o que importa. Então eu acho que, resumidamente falando, uma forma legal de falar isso é que eu tenho problemas quando alguém exerce sua personalidade sobre as coisas que eu estou negociando. Então para de ser o negócio e passa a ser a pessoa. Ela quer sair daquela sala como a pessoa mais inteligente, a que ganhou, a que venceu a estrutura, a que customizou tudo para o jeito que ela quer... e aí eu passo a ser o cientista do tipo: “como eu faço, como eu mantenho essa sensação dela sem necessariamente impactar meu projeto?”.

M: Como você se veste para negociações?

W: Eu não penso quando eu me visto. Eu não me preparo para reuniões com minha roupa. Eu acho que estou num patamar, modéstia à parte, que me permite vestir-me da forma que eu quero. É obvio que existe uma adaptação da minha personalidade. Por mim eu andaria de sandália, descalço, de bermuda, enfim, da forma mais fácil possível. Entretanto eu sei que se eu for negociar com um CEO que adora usar terno, não necessariamente eu vou de terno, jamais, inclusive, eu iria de terno, mas talvez eu bote uma jaqueta, não sei. Se eu for dar uma palestra dentro da empresa que eu trabalho que eu sei que vai ter um monte de CEO, talvez eu bote uma camisa de botão, mas eu mantenho meu tênis, mantenho meu jeans. Eu acho que eu não fico à vontade quando eu estou negociando, mas eu imprimo minha personalidade então eu não penso como eu estou me vestindo. Digamos que eu separe minhas roupas em três pilares: 1) Wesley de verdade 100%: que é tudo rasgado e velho; 2) sendo Wesley que vai sair na rua e não está afim de pessoas olhando para a roupa dele e julgando ele, o que raramente acontece porque até descalço você sabe que eu saio. E 3) Wesley que, para evitar ser chamado atenção na reunião com um monte de CEO, que está o chefe dele ali para dizer “Bota o tênis, né?”. Então eu acho que tenho esses três tipos de roupas. Eu sinceramente sou uma pessoa que tem uma vaidade muito grande com meu conhecimento, mas não com minha aparência. Às vezes acontece de eu acordar inspirado, abrir meu guarda roupa e escolher uma das jaquetas da minha coleção. Sim,

eu tenho uma coleção de jaqueta de couro, quem diria, porque eu me sinto legal nelas. Ontem mesmo, eu pus a jaqueta de couro vermelho, coloquei um relógio de diamantes que eu ganhei e saí para uma reunião. Então eu saí dançando, como se tivesse em um filme. É mais pela sensação de eu me sentir um personagem que está indo fazer uma reunião e que está vestido de jaqueta, todo *cool* de óculos escuros, do que ‘eu quero que essa pessoa me veja dessa forma’. Não, eu que estou me vendo daquela forma, mas eu não me preparo, eu tenho um padrão de roupa que eu vario de acordo com minha personalidade quando eu acordo. Então se eu acordar escutando Tim Maia muito provavelmente eu vá me vestir mais solto. Se eu acordar escutando Beatles talvez eu ponha uma jaqueta, uma coisinha mais britânica.

M: E quando você está negociando você costuma se dirigir a quem? Tem algum critério que você usa?

W: Tem, a pessoa com menor cargo e normalmente mulheres, negros ou negras, a minoria, sempre. Eu sempre dou mais atenção as pessoas que recebem menos atenção, mas aí é um viés meu. Vou te dar um exemplo. Eu estava num jantar com dois japoneses e eu sei como é a cultura japonesa. Tinha um cara que era CEO e tinha uma menina que era Business. Ela era mulher, era um cargo menor que o dele, estavam todos os homens olhando para o cara. Eu estava de lado para os dois e enquanto eu falava, eu olhava para ela. Eu só olhava para ele quando ele quando ele respondia, porque eu queria equilibrar a mesa. Se estou sozinho com os dois, eu olho para os dois o tempo inteiro. Todos os movimentos que eu faço com um eu vou fazer com o outro. Então, se você tiver que me perguntar numa reunião em que está eu e várias outras pessoas e eu sou o âncora da reunião, eu me dirijo a todos igualmente. Mesmo que tenha alguém falando, alguém me perguntando, eu vou olhar para todo mundo. Então se você está olhando para mim e falando algo, eu respondo “olhe, Marcela é o seguinte. Isso que você está me perguntando funciona dessa forma, desse jeito...”. Como eu sou palestrante, eu tenho essa característica técnica de envolver a audiência, então eu nunca foco em uma pessoa só, jamais. Eu acho inclusive essa questão de respeitar hierarquia em reunião para foco de atenção é um pouco ofensiva para mim. Entretanto eu sei que, se você sabe que tem uma pessoa que vai tomar decisão além das outras, o que eu faço? Eu dou atenção a todo mundo, distribuo essa atenção da fala, mas é obvio que eu tento, de alguma forma, mostrar para essa pessoa que está tomando a decisão que eu também estou dando atenção a ele, dando equilíbrio que ele acha que o cargo dele deve dar, porque eu sei como funciona a vaidade dos cargos. Então eu tento demonstrar que eu respeito, mas eu também preciso dar atenção a todo mundo. Então eu procuro equilibrar

sem perder o foco, principalmente quando o a cultura do país exige que eu direcione minha palavra muito mais para pessoa que hierarquicamente tem um cargo maior.

M: e você prefere fazer reuniões individuais ou em grupo?

W: “Isso depende muito do objetivo que eu estou querendo conquistar. Às vezes eu faço reunião em grupo e com os integrantes daquele grupo eu tenho *one on one meetings* até chegar à reunião. Então se eu convidei 5 pessoas, duas dessas 5 eu vou me reunir para me preparar para a reunião ou para dar um toque do que a pessoa deve fazer. Eu não tenho uma preferência, mas eu acredito que seja mais produtivo com menos pessoas. Eu acho que no máximo 4 pessoas. Eu fico louco quando tem reunião com 6, 7 pessoas, porque ficam falando um com o outro e eu fico meio desanimado e não participo muito. Então eu sou mais participativo e tenho mais energia quando tem menos pessoas. Então quanto menos pessoas, para mim, mais produtivo.

M: E você tem interesse em saber quais os ganhos da outra parte numa negociação?

W: Eu nunca entro em uma negociação sem saber qual o seu interesse. E eu nunca começo uma conversa sem expor que o seu interesse vai ser atendido. Então qualquer relação minha, seja pessoal ou profissional, eu primeiro me preocupo com a satisfação do próximo porque eu também tenho satisfação em cima disso, eu me sinto mais humano, mais profissional. Então se sua meta for 100 e a minha for 120, eu vou chegar falando: “como você acha que eu posso te ajudar a chegar nesses 100?”. “Não enxergo, me mostre você?” “Beleza, eu acho que eu posso te ajudar a chegar a 100 dessa forma, só que para eu fazer isso eu preciso que você faça isso aqui por mim também. Então eu vou chegar a 120 te ajudando a fazer 100, e eu encaixo o teu projeto no meu”. 100% meu maior argumento de negociação e minha maior habilidade talvez em negociar, além da comunicação, é customizar o meu objetivo com o seu. Para você ter ideia, os meus 3 principais projetos desse semestre na empresa que eu trabalho se uniram com outros projetos de outras pessoas porque quando eu sentei para pedir o apoio delas eu vi que tinha coisas similares e falei “que tal a gente juntar as coisas?”. Então elas estão agora, nesse minuto, trabalhando para mim, preenchendo minha meta, enquanto elas fazem o projeto delas. Então eu fiz só uma junção de comunicação e marketing. É a mesma coisa, só que vão ser duas ofertas diferentes pra públicos diferentes, mas eu consegui que ela me ajudasse porque ela também está sendo ajudada.

M: Você consegue lembrar de um caso em que você discordou da sua contra-parte? Você acabou cedendo ou não cedendo?

W: Vários, várias vezes. Acho que o mais forte foi uma operação no México que eu não queria que fechasse com um parceiro. E eles estavam convencidos que queriam fechar. Eu não queria,

eu sou muito teimoso, eu falei porque não queria, usei argumentos analíticos mostrando porque não, mas eles, *at the end of the day, own the business*. Então não é que eu perdi, é que *it's up to them, it's not up to me*. Eu sou um influenciador, eu não sou um decisor nesse aspecto. Então o motivo de eu não ter conseguido, é que não estava dentro do escopo da estratégia nova da empresa deles. Eu estava indo de encontro a isso. Mas eu realmente achava que seria melhor eles não terem feito isso, mas eles fizeram. Também houve do contrário, né? Eles não queriam abrir a operação e eu falei: “vai abrir” e eu fiquei martelando, martelando até conseguir. Então eu acho que é um *gap* que eu tenho em ser convencido. Eu sempre acho que eu sou a pessoa que tem os melhores argumentos do mundo para a maioria das coisas que eu discuto, mas eu sei que eu estou errado muitas vezes. Só que as vezes as pessoas querem tomar decisões sem argumentar, e é aí que mora meu problema como negociador, eu preciso ter contexto. Quando eu não tenho contexto eu não fico satisfeito, mas já aconteceu várias vezes e essa do México é a que apareceu mais nitidamente na minha memória.

M: Você costuma anotar as coisas que você discute em reuniões.

W: Sim, eu tomo notas. Eu levo um caderno digital e aí eu anoto, é tipo um *tablet*. Eu anoto tudo com uma caneta digital e eu anoto os *meeting minutes* ou os *bulet points* da reunião para as pessoas envolvidas fazerem *follow up*. Ou seja, eu anoto tanto pra *take action* quanto para *follow up*.

M: E você se incomoda quando a sua contra-parte não faz a mesma coisa ou não?

W: Não me incomoda, porque normalmente eu faço isso para o meu próprio benefício de reger o que eu quero. Se a pessoa não faz isso, isso impacta no *business* dela, não no meu. Então como eu sou o responsável pelo meu negócio, eu faço isso *to be on top of everything that is coming after*.

M: Você costuma levar advogado para suas reuniões?

W: Não, apenas se for alguma coisa que eu precise processar alguém.

M: Alguém já levou alguma vez um advogado?

W: Eu já fui a reuniões com advogados, mas sobre o produto, para saber o que pode comunicar, o que não pode. Mas eu não levei o advogado, eu fiz uma reunião com ele para poder saber o que é autorizado falar, o que não é, o que tem que assinar, onde tem que assinar. Mas sobre levar advogado para negociar na presença de um advogado, nunca, jamais.

M: E intérprete, você costuma levar?

W: Nunca precisei, todas as reuniões que eu fiz até hoje eu consegui falar a língua da pessoa.

M: Mas você já percebeu alguma dificuldade de interpretação pela falta do intérprete?

W: Nunca senti isso, não. Eu tenho um sotaque peculiar e eu sinto que às vezes as pessoas não entendem o que eu falo, então eu americanizo meu sotaque e elas entendem. Mas por uma questão mais de sotaque. Por exemplo, uma vez eu falei “*Do you live in an apartment nearby?*”, e a pessoa ficou 5 vezes sem entender. Eu então mudei a entonação e o sotaque e ela entendeu. Então eu acho que meu sotaque mudou bastante por isso, para poder ajudar as pessoas a me entenderem. Como eu sou professor e palestrante, inclusive eu sou palestrante da *Berkeley University* aqui da Califórnia, então eu tento adaptar bastante meu sotaque porque eu estou dando aula. Então quando eu vejo que a pessoa não está entendendo eu não só mudo a forma de explicar, eu mudo o sotaque. Mas eu nunca tive problema com interpretação, não.

M: em que momento você considera que a negociação foi concluída?

W: Depende do ambiente. Por exemplo, se eu estou negociando palestra eu considero fechado não só quando a pessoa não só assina o contrato, mas quando a pessoa deposita os primeiros 50% do meu cachê ou quando compra a passagem aérea. Sempre quando entra dinheiro de alguma forma eu considero o *business* fechado. Quando eu estou negociando com os alunos da minha escola de carreiras eu considero negócio fechado quando passa dos sete dias do prazo de devolução do curso que ele comprou. Passando os sete dias e ele não devolvendo o curso, eu considero que a negociação com aquele aluno está fechada, ele realmente vai fazer o curso. E no trabalho eu considero a negociação fechada quando o parceiro entrega o produto e quando ele mostra resultado sobre esse produto. Para mim, negociação fechada é além do contrato. É quando você demonstra resultados. Então não é assinou o contrato e foi embora e está tudo certo. Não funciona pra mim. Eu só vou dormir em paz com aquele assunto se ele me mostrar resultados. Então se a negociação foi para adotar produtos, eu só vou sossegar quando eu vir novos usuários *through that given product*, se a negociação for palestra, quando pagar minha passagem ou quando depositar 50% da minha palestra, se for cursos online, quando passar do prazo de devolução. .

M: E por fim, você tem alguma dica infalível para fechar um negócio?

W: Tenho, é mais uma filosofia de negociar do que uma dica em si. Qualquer relação humana de acordo com Freud tem um envolvimento pessoal, seja profissional ou não. A melhor dica de negociação é fazer a pessoa gostar de você primeiro antes de ela gostar do que você tem a negociar com ela. O melhor negociador do mundo é aquele que primeiro negocia o prazer que a pessoa vai ter ao estar com ele. Você me acompanha por muito tempo e você pode perceber que a primeira coisa que você vai ouvir das pessoas, *overall*, é que eu as conquistei de alguma forma, elas vão sorrir quando me verem, elas gostam da minha presença, independente se eu

votei no PT ou no Bolsonaro, se elas gostam ou não da minha opinião, elas gostam de estar comigo. Então eu acho que se eu tivesse que dar uma dica para quem negocia é que sua primeira meta numa negociação é fazer com que as pessoas gostem de estar com você, porque uma vez que você conquista as pessoas num âmbito pessoal, se o que você está ofertando a elas faz sentido de alguma forma, a probabilidade de você ser a pessoa escolhida pra fechar aquele negócio é muito alta. Eu já contratei pessoas porque eu gostei delas, independente do currículo ou do resultado que elas apresentaram. Tem uma teoria dos 3 “Cs” que me contaram quando eu fui demitido do meu primeiro emprego. Eu era coordenador de marketing de um supermercado. Eu era supercompetente e dava resultados melhores do que todos os gerentes que já trabalharam ali, de acordo com o meu chefe da época, e ele me demitiu mesmo assim. E aí eu perguntei o porquê. Ele disse: “Quando você é competente e não é comprometido, você não gera confiança. Quando você é comprometido mas não é competente, você gera confiança. Então, para uma negociação, é melhor você ser comprometido do que ser competente, por que a chave pra negociar é a confiança.” Quando ele me disse isso, eu parei para pensar em todas as relações que eu tinha quando eu negociava no trabalho, nas minhas relações. Por isso que eu adoro negociar em restaurantes, porque segundo a neurociência, se você quiser dar um passo na confiança numa negociação, leve uma pessoa para comer, espere que ela peça o prato e peça o mesmo prato que ela. Você vai estar comunicando para o subconsciente dessa pessoa que vocês são parecidos e que, portanto, ela pode confiar em você.