

**ISAE – FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – CURITIBA
MBA- GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURMA 3/2013**

RAPHAEL GARCIA DA SILVEIRA

**INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES ENTRE BRASIL E
ESTADOS UNIDOS**

CURITIBA

2015

RAPHAEL GARCIA DA SILVEIRA

**INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES ENTRE BRASIL E
ESTADOS UNIDOS**

Trabalho apresentado ao Curso de MBA de
Gestão Estratégica de Empresas 3/13, do
ISAE – Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof. Tomas Drunkenmolle.

CURITIBA

2015

Resumo

Este trabalho tem por objetivo principal analisar as questões culturais envolvidas nos diversos processos de negociação entre brasileiros e norte-americanos. Uma explicação acerca do cenário econômico e dos principais parceiros comerciais do Brasil justifica a escolha entre os dois países.

O trabalho se propõe a analisar, sob o ponto de vista cultural, os aspectos que caracterizam um negociador brasileiro e um negociador norte-americano. Contudo, sabe-se que existem variações dentro dos países, fruto da grande extensão territorial e as diversas correntes de imigração em ambos.

Uma vez traçado o perfil, faz-se uma análise dos “fatores impulsionadores” (que podem afetar positivamente o processo) e dos “fatores restritivos” (que podem afetar negativamente o processo) entre as culturas.

Das 14 categorias analisadas, constatou-se que 5 são predominantemente restritivas, 2 são predominantemente positivas e 7 dependem fortemente do contexto geral da negociação e podem ser restritivas ou impulsionadoras, dependendo de como são utilizadas.

A habilidade e flexibilidade intercultural do negociador, além de um bom planejamento, serão de suma importância para vencer as diferenças e obter sucesso nas negociações.

Palavras chaves: Negociação, intercultural, aspectos, culturais Brasil, Estados Unidos.

Abstract

The goal of this study is to compare the cultural aspects involved in the various processes of negotiation between Brazilians and Americans. An explanation of the economic scenario and Brazil's most important trading partners justifies the focus in these two countries.

The study aims to analyze, from the cultural point of view, the general profile of a Brazilian negotiator and a US negotiator. However, it is known that there are variations within these countries, due to their large territory and immigration.

Once established the profile, it is proposed an analysis of the “pushing factors” (which may positively affect the process) and “restrictive factors” (which may negatively affect the process) between the two cultures.

A total of 14 categories were analyzed, and it was found that 5 are predominantly restrictive, 2 are predominantly positive and 7 rely heavily on the general context of negotiation and can be restrictive or positive, depending on how they are used.

The ability and flexibility of the intercultural negotiator, and good planning will be very important to overcome differences and achieve success in the negotiations.

Key words: negotiation, intercultural, cultural Brazil, United States.

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 6 |
| 2. NEGOCIAÇÕES EM AMBIENTE DE COMPETITIVIDADE GLOBAL..... | 7 |
| 2.1 Cenário Econômico atual nos países emergentes e economias desenvolvidas | 7 |
| 2.2 Principais parceiros comerciais do Brasil | 10 |
| 3. NEGOCIAÇÃO | 13 |
| 3.1 Barreiras em uma negociação..... | 15 |
| 3.2 Negociações de sucesso..... | 19 |
| 3.3 Negociação Internacional e fatores culturais | 20 |
| 3.4 O perfil do negociador Brasileiro..... | 22 |
| 3.5 O perfil do negociador Americano | 24 |
| 4. FATORES IMPULSIONADORES E RESTRITIVOS | 27 |
| 5. CONCLUSÃO | 32 |
| 6. REFERÊNCIAS..... | 33 |

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização, iniciado em meados da década de 80 e fortemente intensificado a partir de meados da década de 90, trouxe fortes mudanças no âmbito político, social, cultural e econômico dos países. O avanço no setor de telecomunicações, a redução dos custos no setor de transporte e o avanço da internet aproximaram os países e, com isso, novas oportunidades de negócios surgiram nos mais variados segmentos da indústria, agricultura, pecuária, serviços, entre outros.

Este novo cenário de negociações exigiu dos profissionais de comércio internacional, além do conhecimento de técnicas de negociação, conhecimento do idioma, legislação, economia e aspectos culturais da contraparte na negociação.

A forte competição entre os países trouxe consigo a necessidade de estabelecer parcerias com clientes e fornecedores internacionais. Para isso é fundamental, no planejamento das negociações, conhecer profundamente os traços culturais que refletem na liderança das empresas. É preciso entender como criar o ambiente mais favorável, o perfil do negociador, como criar *rapport*, qual a linguagem adequada (verbal e não-verbal) entre outros aspectos.

Neste trabalho serão apresentados os traços culturais dos negociadores brasileiros e americanos, bem como uma discussão dos fatores culturais impulsionadores (interação positiva) e restritivos (interação negativa) que podem influenciar no resultado de uma negociação entre os respectivos países.

Em função das dimensões dos dois países são observadas variações em alguns aspectos, fruto da influência de outras culturas no processo migratório e na diversidade cultural estabelecida. Características gerais e traços comuns a respeito de cada um dos países serão o foco do trabalho.

2. NEGOCIAÇÕES EM AMBIENTE DE COMPETITIVIDADE GLOBAL

A maior integração entre as economias dos países iniciou um movimento de especialização da produção de bens e serviços, de acordo com a estrutura interna de recursos e a tecnologia disponível. Com isso, os diversos setores analisam constantemente os produtos/serviços sob o ponto de vista da rentabilidade para focar nos mais rentáveis e eliminar os menos rentáveis. Na cadeia de produção de um dado produto, algumas etapas ou componentes não fazem parte da estratégia da empresa por não serem atrativos do ponto de vista financeiro ou por falta de tecnologia e conhecimento para produção. Uma empresa de serviços com alto grau de especialização pode ampliar sua estrutura para atingir novos mercados.

Isso gera uma intensa rede de relacionamento entre as diversas economias para comercialização destes produtos e serviços. Parcerias são estabelecidas para promover sinergias entre as operações e maximizar o resultado do negócio, seja pela redução dos custos de produção, aumento da qualidade ou desenvolvimento de soluções específicas para uma dada aplicação. Isto possibilita às organizações vencer as barreiras para atuar virtualmente em qualquer ponto do globo terrestre.

Neste novo contexto, um importante componente se faz presente nas negociações: O componente cultural. Num negociação internacional, o negociador leva consigo todos os elementos culturais como estrutura de apoio (BORNHOFEN, KISTENMACHER). Por isso, muito mais do que simplesmente “fazer negócios”, é importante socializar, conhecer e entender a cultura da contraparte. Com estas informações, o próximo passo será determinar como melhor interagir e conduzir a negociação de forma a atingir o sucesso.

2.1 Cenário Econômico atual nos países emergentes e economias desenvolvidas

Os países considerados desenvolvidos são aqueles que têm alto nível de desenvolvimento econômico e social. Alguns indicadores econômicos que

classificam um país como desenvolvido ou em desenvolvimento são a renda per capita, o valor do Produto Interno Bruto (PIB) e o nível de industrialização. No âmbito social, utiliza-se o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) como principal indicador. O IDH mede três dimensões: riqueza, educação e esperança média de vida e é uma medida padronizada de avaliação do bem-estar de uma população. O quadro 1 mostra o ranking dos países com maiores e menores IDH em 2014 divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU).

| Mais desenvolvidos | | | Menos desenvolvidos | | |
|--------------------|----------------|-------|---------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Noruega | 0,944 | 178 | Moçambique | 0,393 |
| 2 | Austrália | 0,933 | 179 | Guiné | 0,392 |
| 3 | Suíça | 0,917 | 180 | Burundi | 0,389 |
| 4 | Suécia | 0,915 | 181 | Burkina Faso | 0,388 |
| 5 | Estados Unidos | 0,914 | 182 | Eritreia | 0,381 |
| 6 | Alemanha | 0,911 | 183 | Serra Leoa | 0,374 |
| 7 | Nova Zelândia | 0,91 | 184 | Chade | 0,372 |
| 8 | Canadá | 0,902 | 185 | República da África Central | 0,341 |
| 9 | Singapura | 0,901 | 186 | Congo | 0,338 |
| 10 | Dinamarca | 0,900 | 187 | Niger | 0,337 |

| Posição do Brasil | | |
|-------------------|---------------|--------------|
| 76 | Azerbaijão | 0,747 |
| 77 | Jordânia | 0,745 |
| 78 | Sérvia | 0,745 |
| 79 | Brasil | 0,744 |
| 80 | Georgia | 0,744 |
| 81 | Granada | 0,744 |
| 82 | Peru | 0,737 |

Quadro 1 – Ranking dos países segundo seu IDH em 2014, divulgado pela ONU

Pode-se considerar como países emergentes, os países em desenvolvimento que apresentam quadros de crescimento econômico prósperos e características socioeconômicas superiores às outras economias periféricas. Dentro do grupo de países em desenvolvimento, são países que possuem um parque industrial importante e diversificado, economia forte e boa capacidade de exportações. Em

2001, o economista inglês Jim O’Neil criou o termo “BRIC” para referir-se aos quatro principais países emergentes que apresentavam elevadas potencialidades econômicas, com acentuados níveis de crescimento e melhorias notáveis nos seus níveis de crescimento: Brasil, Rússia, Índia e China. Após a entrada da África do Sul, o grupo passou a ser referenciado como “BRICS”.



Figura 1 – Representação dos países constituintes do BRICS na atualidade

Embora tenham trajetórias bastante distintas, estes países conseguiram desenvolver ao longo da história uma certa estrutura industrial que os permitiu alavancar o desenvolvimento econômico. Possuem também vasta extensão territorial, abundância de recursos naturais e mão-de-obra. A população total dos Brics representa aproximadamente 40% do total da população mundial, o que faz deles um grande mercado a ser explorado.

Neste contexto, o Brasil busca seu desenvolvimento exportando principalmente minério de ferro e soja. No passado, o Brasil também se destacava pela grande exportação de calçados, mas este segmento diminuiu drasticamente em função da entrada da China, que tomou grande parte do mercado e levou ao fechamento de várias fábricas no Brasil.

Ainda dentro dos Brics, China e Brasil possuem grandes acordos comerciais. O Brasil exporta grande quantidade de carne bovina e suína, enquanto a China exporta grandes quantidades de produtos industrializados para o Brasil. Os principais parceiros comerciais do Brasil serão melhor detalhados no tópico 2.2.

A economia mundial sofreu um grande golpe com a crise em 2008. Após este período, as grandes perspectivas em termos de crescimento estavam relacionadas aos países emergentes, pois a Europa e os Estados Unidos se encontravam em situação econômica extremamente desfavorável, com aumento do desemprego e redução significativa do PIB. Ainda hoje, não se pode afirmar que a situação na União Européia seja estável economicamente, haja vista o alto nível de desemprego e constantes propostas de renegociação da dívida por parte de alguns países do bloco. Contudo, a produção industrial nesses países já apresenta tendências positivas e o PIB já voltou a apresentar resultados positivos, após um longo período de recessão. Os Estados Unidos mostravam sinais de recuperação a partir do início de 2013, com resposta positiva do mercado de trabalho, aumento de renda e consumo das famílias. Porém o país ainda enfrenta desafios com relação ao grau de endividamento, mesmo após o aumento do teto da dívida em outubro de 2013.

2.2 Principais parceiros comerciais do Brasil

Segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a balança comercial brasileira apresentou um volume de exportações da ordem de 242 bilhões de dólares, uma queda de 7% em relação ao volume de 2013. As importações registraram 229 bilhões de dólares, com queda de 4,5% em relação a 2013. O saldo da balança comercial foi de -4 bilhões de dólares. O gráfico 1 apresenta a evolução trimestral da balança comercial brasileira a partir de 2006.

Balança Comercial Brasileira
Balanza Comercial Brasileña / Brazilian Trade Balance
Acumulado em 12 Meses / Periodos de 12 Meses / 12-Month Periods
US\$ Bilhões / US\$ Billones / US\$ Billion

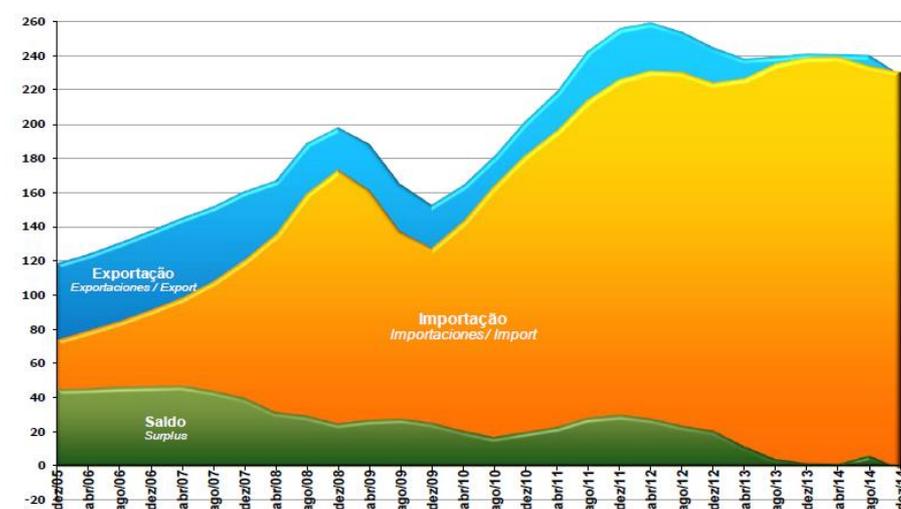


Gráfico 1: Evolução da balança comercial a partir de 2006.

Observa-se um forte crescimento do montante de exportações e importações até 2008. Após a crise financeira mundial, este volume sofre queda em 2009 e posterior crescimento a partir de 2010 até 2012, onde não se observa tendência. As tabelas 1 e 2 apresentam os principais países compradores e fornecedores do Brasil, respectivamente.

Principais Países Compradores
Principales Países Compradores - Major Countries for Brazilian Exports
US\$ Milhões / US\$ Millones / US\$ Million – 2014

| | Valor Value | Δ % 2014/13 | Part % % Share |
|------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| 1 – China | 40.616 | -11,8 | 18,0 |
| 2 – Estados Unidos / United States | 27.028 | 9,6 | 12,0 |
| 3 – Argentina | 14.282 | -27,2 | 6,3 |
| 4 – Países Baixos / Países Bajos / Netherlands | 13.036 | -24,8 | 5,8 |
| 5 – Japão / Japón / Japan | 6.719 | -15,6 | 3,0 |
| 6 – Alemanha / Alemania / Germany | 6.633 | 1,2 | 2,9 |
| 8 – Chile | 4.984 | 11,2 | 2,2 |
| 7 – Índia | 4.789 | 53,0 | 2,1 |
| 9 – Venezuela | 4.632 | -4,5 | 2,1 |
| 10 – Itália / Italy | 4.021 | -1,9 | 1,8 |

Tabela 1 – Principais países compradores do Brasil

Principais Países Fornecedores ao Brasil

Principales Países Fornecedores de Brasil / Major Suppliers Countries to Brazil

US\$ Milhões / US\$ Millones / US\$ Million – 2014

| | Valor Value | Δ % 2014/13 | Part % % Share |
|---------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1 – China | 37.341 | 0,1 | 16,3 |
| 2 – Estados Unidos / United States | 34.999 | -2,8 | 15,3 |
| 4 – Argentina | 14.143 | -14,1 | 6,2 |
| 3 – Alemanha / Alemania / Germany | 13.837 | -8,9 | 6,0 |
| 5 – Nigéria / Nigeria | 9.495 | -1,6 | 4,1 |
| 6 – Coreia do Sul / Coreia del Sur / South Korea | 8.526 | -10,2 | 3,7 |
| 7 – Índia / India | 6.635 | 4,4 | 2,9 |
| 8 – Itália / Italia / Italy | 6.310 | -6,1 | 2,8 |
| 9 – Japão / Japón / Japan | 5.902 | -16,7 | 2,6 |
| 10 – França / Francia / France | 5.698 | -12,3 | 2,5 |

Tabela 2 – Principais países fornecedores do Brasil

Observa-se que a China, maior mercado importador e exportador do mundo na atualidade, constitui o maior parceiro comercial do Brasil tanto nas importações quanto nas exportações. Os Estados Unidos ocupam o segundo lugar em ambas as tabelas, com um aspecto interessante: Entre os 5 maiores países compradores, foi o único que apresentou evolução nas compras em relação à 2013. Entre os diversos fatores relacionados à esta evolução, pode-se relacionar a recente evolução da economia americana após a crise mundial de 2008, com retomada do nível de emprego e saúde financeira das empresas em geral.

3. NEGOCIAÇÃO

Fisher (1991) define negociação como “Um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta”. Cohen (1980) define negociação como sendo “o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão”. Nierenberg (1981) ressalta que “a negociação é um processo que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes”.

Atualmente podemos dizer que existem diversos tipos de negociações que podem ocorrer durante o nosso dia a dia, no entanto, todas possuem o mesmo sentido, onde visam basicamente, o comum acordo entre partes que buscam a realização dos seus interesses.

Nesse sentido, as negociações podem ser tanto pacíficas ou conturbadas, imprevisíveis ou obrigatórias, sérias ou descontraídas, entre diversas outras.

Entretanto, essas denominações, embora relevantes, não podem ser consideradas como sendo as mais importantes. Sendo assim, alguns dos modelos tradicionais que se sobressaem dentro do contexto das negociações são citados abaixo.

Distributiva

Negociação distributiva é aquela em que ambas as partes manifestam interesses opostos em relação ao objeto da negociação, como, por exemplo, duas partes que visam às mesmas partes de uma herança. Também podemos dizer que as negociações distributivas envolvem apenas uma questão, normalmente relacionada a valores. Outros exemplos de sua aplicação podem ser a compra ou venda de um carro, em que a única questão a ser negociada é o valor do automóvel. Normalmente essa negociação é conduzida em um ambiente competitivo. Cada parte apresenta uma abertura e planeja-se para não ultrapassar determinado valor limite. Por definição, é sempre ganha-perde.

Integrativa

As negociações integrativas envolvem diversas questões. Como exemplo de aplicação pode-se citar a mesma compra ou venda de um carro, mas ao invés de negociar apenas o valor do automóvel, negocia-se também o prazo de pagamento, a inclusão de certos acessórios, a data de entrega, etc. Essa negociação pode ser conduzida tanto em um ambiente competitivo como colaborativo. No ambiente competitivo torna-se mais difícil para as partes alcançarem um bom resultado, devido à omissão ou distorção de informações ou a manobras para adquirir poder de influência. No ambiente colaborativo, em que ambas as partes são mais transparentes na divulgação de seus interesses, limites e prioridades, são criadas as condições ideais para uma solução ganha-ganha.

Adversarial

A negociação adversarial é aquela onde as partes abrem mão de meios competitivos para alcançarem seus objetivos, pois empreendem os trabalhos como verdadeiros inimigos que competem para obter os lucros de uma competição. Do ponto de vista social, este modelo não é o mais saudável, pois poderá provocar o fim da relação entre as partes. As partes aqui procuram satisfazer os seus interesses por meio de soluções que busquem ganhos unilaterais, ou seja, procuram definir soluções onde se um ganha o outro irá perder.

Cooperativa

A negociação cooperativa, também conhecida como colaborativa, lança mão de meios pacíficos para obtenção de seus objetivos. Neste modelo, as partes procuram satisfazer os seus interesses por meio de soluções que visem ganhos mútuos onde o resultado será satisfatório para ambos os lados.

Direta

Negociação direta pode ser considerada como a mais tradicional pois é aquela em que os próprios interessados no objeto do negócio ou litígio, empreendem os trabalhos em prol de um acordo, contrato, ajuste ou composição dos interesses divergentes ou convergentes. Neste modelo a negociação não sofre com nenhuma intervenção de terceiros não interessados, como por exemplo, um mediador.

Indireta

Temos como negociação indireta, aquela em que as partes interessadas no objeto do negócio ou contenda, não se comunicam pessoalmente na hora de tentarem um ajuste de seus interesses. Neste caso, sempre haverá a participação de mediadores que irão ajudar as partes nas decisões ou composições do litígio.

Ganha-Ganha

As negociações do tipo ganha-ganha, são aquelas em que as partes imbuídas de uma disposição, buscam de fato, resultados justos dentro daquilo que é permitido pela negociação.

3.1 Barreiras em uma negociação

Negociação é como um processo de comunicação. Algo que fizemos, fazemos e faremos milhares de vezes ao longo da vida. E, talvez, por ser assim tão ligada ao nosso dia-a-dia não percebemos todas as dificuldades envolvidas. Ou melhor, ficamos na sensação de que alguma coisa não vai tão bem quanto gostaríamos e que, com certeza, poderia ser melhorada. Para facilitar esta reflexão, segue abaixo algumas dificuldades ou equívocos cometidos durante o processo de negociação.

- Não preparar e não efetuar simulação das negociações, sobretudo aquelas de maior vulto. Improvisar pode afetar na credibilidade da parte a ser negociada;

- Negociar como se estivesse dialogando com o próprio espelho, ou seja, dificuldade de ver a situação com os olhos do outro negociador. Procure sempre ver a negociação sob todas as óticas possíveis;

- Acreditar que se está sempre na pior situação, seja em termos de poder, tempo e informação. Não procurar testar estas premissas, de forma a fazer com que haja

sinergia entre nossas suposições e a realidade. Identifique e teste seus pressupostos;

- Confundir a versão com os fatos. É preciso muito cuidado para não cair na armadilha do “o que importa é a versão e não os fatos”. Certifique-se e teste suas informações;

- Falta de consciência do possível, manifestada através do estabelecimento de objetivos, estratosféricos ou muito aquém dos efetivamente alcançáveis, e dos tipos de riscos assumidos. Risco total ou segurança absoluta;

- Não dispor de procedimentos para tratar com a tensão e o estresse, elementos sempre presentes em qualquer negociação, sobretudo, aquelas de maior vulto;

- Confundir a pessoa do outro negociador com suas posições ou ideias. Assim, o foco de negociação acaba se deslocando dos aspectos que lhe são próprios para conflitos de personalidades. Separe as pessoas dos problemas;

- Deixar-se envolver por táticas sujas. Táticas sujas são aquelas aplicadas com a intenção de ferir o outro negociador, psicológica ou mesmo fisicamente, ou iludi-lo. As táticas sujas devem ser identificadas e neutralizadas;

- Planejar e efetuar uma negociação sem buscar identificar os objetivos mínimos (necessários) do outro negociador. O outro sempre tem objetivos desejáveis e os minimamente aceitáveis;

- Utilizar de forma inadequada os recursos disponíveis. O negociador hábil tem pelo menos duas características. Não faz acordos que venha a se arrepender e utiliza, da melhor maneira possível, os recursos que dispõe, sejam eles referentes a poder, tempo, ou informação;

- Não identificar quais são as expectativas e os interesses comuns, complementares e opostos, o que acaba gerando polarização e conflitos entre as partes. Comece a negociação pelos interesses comuns;

- Descuidar-se de formular alternativas de ganho comum. Para poder formulá-las é necessário, criatividade e uma boa dosagem entre pensamento convergente e divergente;

- Não verificar quais os possíveis temores do outro negociador. Existe sempre uma série de temores subjacentes em grande parte das negociações, tais como, ter o ego diminuído ou o status prejudicado, sobretudo, perante o próprio eleitorado. É sempre bom lembrar que todo negociador tem seu eleitorado e, que muitas vezes, suas ações são mais em função deste eleitorado do que de qualquer outra coisa. Deixe sempre uma saída honrosa para o outro;

- Não identificar as intenções do outro. As posições numa mesa de negociação são decorrentes de atitudes mentais e de valores. É preciso, portanto, identificar se estamos diante de uma situação de colaboração, em que a premissa subjacente é a de que o bom negócio é bom para ambas as partes, ou seja, o ganha/ganha, ou se estamos diante de alguém que quer levar vantagem em tudo, ou seja, o ganha/perde;

- Não atentar para o estilo e interesses do outro. Como decorrência apresentar argumentação sem nenhuma força persuasiva, distante do entendimento, da lógica, da emoção, das soluções e benefícios para o outro negociador. As pessoas estão interessadas, sobretudo, em soluções e benefícios;

- Desconhecer os sinais verbais e não verbais ou processá-los de forma inadequada. Em todas as negociações são lançadas muitas deixas que só podem ser interpretadas corretamente por quem estiver atento à figura do outro negociador, isto é, vendo e ouvindo efetivamente. O negociador proativo vê antes;

- Não levar em conta o tempo de aceitação do outro. Todos nós diante de idéias diferentes temos um tempo para processar e aceitar estas idéias. A compreensão deste tempo diferencia o bom do mau negociador. É preciso ter paciência, saber esperar ou fazer a hora e a vez;

- Descuidar-se do clima da negociação. O clima de uma negociação pode ser de apoio ou defensivo, e pode significar a diferença entre um desfecho bom para ambas as partes ou um impasse. Ajuda muito se você colocar primeiro os fatos, depois as opiniões;

- Formular inadequadamente seus objetivos máximos (desejáveis) e mínimos (necessários). Isto ocorre, muitas vezes, porque na formulação destes objetivos não leva em conta a nossa MADI, ou seja, a Melhor Alternativa Disponível no caso de um Impasse na negociação. Como consequência, às vezes cedemos mais do que devíamos. Outras vezes, ficamos intransigentes, para depois verificarmos que perdemos uma boa oportunidade;

- Esquecer-se de que quem concede mal concede o dobro. A arte da concessão está em descobrir e valorizar o que é importante para o outro negociador e pouco importante para você e identificar a sequência correta. Sempre leve em consideração que aquilo é importante para você pode não ter a menor importância para o outro negociador;

- Não diagnosticar corretamente as causas dos impasses e, com isto, acirrar os impasses ou fazer concessões inadequadas. Lembre-se de que os impasses tem cargas emocionais muito acentuadas. Trate deles com muito cuidado e preveja saídas estratégicas para os possíveis impasses;

- Repetir constantemente as mesmas táticas, por falta de repertório. É sempre conveniente lembrar que táticas percebidas a tempo podem ser neutralizadas e revertidas e, muitas vezes, irritam o outro negociador. Procure desenvolver um bom repertório de táticas de informação, tempo e poder;

- Fazer a apresentação da proposta sem antes ter percorrido uma adequada fase de exploração ou sondagem. O bom negociador pergunta o dobro e compreende antes de se fazer compreender;

- Negociar em equipe sem definir, previamente, papéis e códigos de comunicação. Defina, inclusive, procedimentos para retiradas estratégicas;

- Esquecer que a negociação só termina quando o acordo foi cumprido e não quando o acordo foi firmado. Procure formas de avaliar e controlar o que foi acordado;

- Não procurar aprender alguma coisa de cada negociação efetuada. A prática só é boa mestra para quem sabe aprender com ela. Quem não sabe comete sempre os mesmos erros e cada vez melhor;

3.2 Negociações de sucesso

O sucesso de uma negociação está ligada ao processo de busca por um acordo, seja eles de idéias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível para ambas as partes, onde o objetivo principal deve ser de que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais. Também podemos dizer que uma negociação só é bem sucedida quando todos os participantes do processo têm um resultado melhor, do que teriam sem tê-lo feito negociado.

Um bom relacionamento interpessoal é decisivo em qualquer tipo de trabalho, mas durante uma negociação é essencial. É importante ter bom humor, uma excelente educação e uma comunicação clara e eficiente.

O conhecimento dos princípios éticos e das regras de etiqueta também são fundamentais e decisivos para os negócios. Pessoas que seguem esses padrões destacam-se das demais e obtêm sucesso nos relacionamentos, bem como na vida profissional.

Saber se comunicar é de grande importância para um bom negociador. Capricho e adequação na linguagem denotam educação, cultura e espírito refinado. Conversar é uma arte; por isso o tom de voz, os gestos, bem como a boa pronúncia devem ser considerados.

É muito difícil descrevermos um protótipo de um profissional, negociador de sucesso. Cada situação exige habilidades e atitudes, muitas vezes inerentes à

formação profissional das pessoas, mas que devem ser superadas com ousadia e talento.

Outro fator importante, é que em qualquer situação de negociação, o negociador precisa estar ciente do que será negociado, e que o fechamento de um bom negócio está relacionado com a sua preparação, seu estado emocional o nível de informação e a sua capacidade de persuasão pessoal.

A literatura contempla vários autores que desenvolveram modelos de “estilos de negociação”, os quais diferem pouco entre si, como poderá ser visto. Dentre os modelos analisados estão os propostos pelos autores: Carl Jung, Bergamini, Marcondes, Gottschalk, Matos, Márcio Miranda e Junqueira.

3.3 Negociação Internacional e fatores culturais

Quando se trata de uma negociação internacional, a etapa de planejamento deve considerar a história cultural do país (MAINARDES et. al, 2010), fator este que determina as visões dos negociadores locais. Cultura foi definida por Thompson (1989) como um conjunto variado de costumes, valores, hábitos, crenças, práticas, convenções e expressões que são características de uma sociedade específica ou de um período histórico. Isto se traduz na forma de pensar, agir e sentir de um dado grupo de pessoas. Em especial, deve-se analisar no planejamento, quais os comportamentos e costumes aceitáveis e esperados por um determinado grupo social ou país.

O negociador internacional deve ser flexível suficiente para flutuar entre os diversos estilos de negociação e adaptar-se aos fatores culturais envolvidos na negociação. Mainardes et. al. consolida diversos estudos realizados considerando-se os modelos de Frank Acuff, Geert Hofstede e Edwin Hall para citar alguns pontos culturais importantes a serem considerados durante o estudo e planejamento de uma negociação:

- Fator Tempo: Como uma dada cultura utiliza o tempo. Qual o nível de exigência quanto a horários e tempo disponível. Algumas culturas são obsecadas por tempos, horários, agendas e só fazer uma tarefa por vez respeitando seu prazo. Outras culturas são mais flexíveis e fazem mais tarefas ao mesmo tempo, mesmo que isso impacte o prazo final;

- Fator Individualismo versus orientação coletiva: Orientação para o “eu” (indivíduo) ou “nós” (coletivo). Isto pode agilizar ou retardar a tomada de decisão, dependendo do âmbito e da importância do produto ou serviço negociado;

- Fator Estabilidade e Funções de Conformidade: Valorização do modo com as coisas são feitas (ritual, formalidade, processo) versus a valorização do conteúdo (negócio em si);

- Fator padrões de comunicação: Predominância de comunicação clara e transparente, tanto verbal e não verbal. Comunicação densa (direta) ou baixa (indireta);

- Distância do Poder: Diz respeito ao grau de hierarquização de uma dada organização. Isso limita o poder de decisão do negociador e frequentemente torna mais lenta a negociação;

- Aversão à Incerteza: Indica o grau no qual uma sociedade prefere segurança, previsões e estabilidade. Isso indica o quanto se está disposto assumir riscos dentro de um processo de negociação, e quão arrojada será a estratégia do negociador;

- Masculinidade ou Feminilidade: Nas sociedades masculinas, observa-se valores mais assertivos, competitivos e materiais. Já nas sociedades femininas, prevalecem os valores como amizade, qualidade de vida, cooperação e parceria;

- Orientação para curto ou longo prazo: Valores orientados para o presente ou para o futuro. Dentro da negociação, isto se traduz em objetivos orientados para resultados imediatos ou de médio/longo prazo, com sustentabilidade;

- Cultura Monocrômica ou Policrômica: Nas culturas monocrômicas horários e horas são levados a sério, tanto na vida social quanto na vida familiar. Pessoas dão valor ao planejamento, resolução dos problemas com passo-a-passo, planejamento e cronogramas com início e término bem definidos. Nas culturas policrômicas, o contato humano e a relação pessoal é vista como mais importante. O tempo é

relativo, atividades ocorrem paralelamente até seu término, mesmo que isto tenha como consequência o não cumprimento do prazo preestabelecido.

3.4 O perfil do negociador Brasileiro

Com seus mais de 500 anos de história, o Brasil recebeu diversos fluxos de imigrantes após sua colonização por Portugal. Entre eles estão africanos, portugueses, italianos, alemães, espanhóis, ingleses, franceses, holandeses, russos, poloneses, ucranianos, japoneses, chineses, coreanos, entre outros. Isso fez com que o país criasse uma forte característica multicultural, sem uma cultura predominante em todo o território (MAINARDES). Isso faz com que o Brasil seja um desafio para os negociadores internacionais.

Brasileiros são geralmente conhecidos como um povo amigável, diplomático. Porém essas características são necessariamente sinal de uma negociação fácil. Brasileiros são inteligentes, espertos e bastante “táticos” em qualquer tipo de negociação.

Mainardes et. al. consolida diversos estudos realizados considerando-se os modelos de Frank Acuff, Geert Hofstede e Edwin Hall para traçar as principais características do negociador brasileiro:

- Fator Tempo – dependendo a região do Brasil, este fator altera-se; no Sul e parte do Sudeste brasileiro, a questão horário é mais importante; regiões como Nordeste, esta questão não é tão importante;

- Fator Individualismo versus Orientação Coletiva – de forma geral, impera o individualismo no Brasil. Decisões frequentemente são tomadas levando em consideração os objetivos individuais, sem tanta preocupação com o coletivo;

- Fator estabilidade de funções e a conformidade – mais uma vez surge a diferença entre Sul e Norte do Brasil; enquanto em regiões mais ao Sul o conteúdo da negociação é o mais importante, no Nordeste e em parte do Sudeste, o que importa é o processo;

- Fator Padrões de Comunicação – de modo geral, a comunicação no Brasil é bastante indireta, com uso de simbolismos e linguagem não-verbal;

- Ritmo das Negociações – normalmente muito burocráticas e lentas, as negociações no Brasil costumam avançar em baixa velocidade;

- Estratégias de Negociação – o Brasil caracteriza-se por muita conversa, muitos papéis, muitas reuniões, sem predominância de um estilo de negociação;

- Relações Interpessoais – uma das principais marcas do povo brasileiro, as relações interpessoais, independente da região, são fundamentais para a construção da confiança entre as partes, e praticamente definem o rumo de uma negociação com brasileiros;

- Aspectos Emocionais – no Brasil, a emoção possui papel importante, afinal o brasileiro é menos racional que os anglo-saxões e os aspectos emocionais envolvidos em uma negociação são relevantes para determinar o destino da negociação;

- Processo Decisório – de forma geral, o processo decisório no Brasil é lento e muito burocrático, cheio de formalidades e são necessárias muitas anuências para a conclusão de um acordo;

- Questões Contratuais e Administrativas – o mesmo caso do item anterior, ou seja, lentidão, burocracia, formalismo, fora o fato de que a legislação brasileira é complexa e muda com frequência;

- Distância do Poder – as organizações brasileiras são, costumeiramente, altamente hierarquizadas, representando que os negociadores poucas vezes podem tomar alguma decisão sozinhos;

- Aversão à Incerteza – a tendência maior é considerar o brasileiro avesso ao risco e a situações incertas;

- Masculinidade versus Feminilidade – outro fator que difere-se conforme a região do Brasil; em regiões mais ao norte, há tendência a feminilidade; em regiões mais ao sul, a tendência é reversa – masculinidade;

- Orientação para curto prazo versus orientação para longo prazo – os estudos consideram o negociador brasileiro, em geral, como orientado para o curto prazo, possivelmente pelo histórico de instabilidade do país;

- Cultura Monocrônica ou Policrônica – neste caso, regiões mais ao sul do Brasil são bastante monocrônicas; em contrapartida, quanto mais ao norte, mais tendência ao policrônico.

Antes de iniciar uma negociação com o Brasil, o negociador estrangeiro deve estar devidamente informado sobre os aspectos culturais da região onde se está negociando bem como aspectos geográficos, demográficos, sociais, econômicos e políticos.

3.5 O perfil do negociador Americano

Assim como o Brasil, os Estados Unidos também foram colonizados por países europeus. No século XVI, Inglaterra, França, Espanha e Holanda iniciaram a colonização. A formação das 13 colônias trouxe uma grande diversidade social, cultural, econômica e religiosa ao território Norte-Americano.

Isso fez com que os Estados Unidos, um país com proporções continentais, também tenha uma forte característica multicultural. Porém, pode-se identificar mais traços em comum entre as regiões do país, em comparação com o Brasil.

Utilizando os mesmo tópicos relacionados no item 3.2, podemos traçar algumas características do perfil do negociador americano:

- Fator Tempo – Um ditado bastante popular nos Estados Unidos traduz este traço nas negociações: *Time is Money* (Tempo é Dinheiro). No conceito econômico, tempo é uma *commodity* tangível e um recurso escasso – por isso a necessidade de se estabelecer agendas e prazos. Americanos procuram aproveitar ao máximo o

tempo, e isso se traduz nas negociações. De forma geral, costumam ser muito pontuais para início e término da negociação.

- Fator estabilidade de funções e a conformidade – São extremamente direcionados ao conteúdo da negociação. São objetivos e diretos.

- Fator Padrões de Comunicação – Comunicação essencialmente verbal. São bastante sinceros e diretos. Não há rodeios e não há simbolismos.

- Ritmo das Negociações – Norte-americanos costumam prezar pela agilidade e produtividade. Nesse contexto, as negociações avançam rapidamente. Frequentemente solicitam negociar com a pessoa capaz de tomar todas as decisões, para que não haja demora na concretização da negociação.

- Estratégias de Negociação – Normalmente se preparam muito antes de uma negociação e utilizam estratégia integrativa ou cooperativa (ganha-ganha) (Dévényi, 1998).

- Relações Interpessoais – Americanos valorizam o relacionamento interpessoal, mas não no ambiente profissional. No momento da negociação, vão direto ao ponto.

- Aspectos Emocionais – Americanos são mais racionais. Portanto, aspectos emocionais são menos importantes no trabalho.

- Processo Decisório – De forma geral, Americanos prezam por agilidade e produtividade. Isso faz com que o processo decisório seja simples e rápido. Afinal, tempo é dinheiro.

- Questões Contratuais e Administrativas – Podem ser um ponto de maior lentidão em função do nível de detalhe específico de cada acordo firmado.

- Distância do Poder – Em função do alto nível de preparação prévio, Americanos sabem até onde podem ir numa negociação. Portanto, têm autonomia para tomada de decisões.

- Aversão à Incerteza – Costumam ser arrojados e assumir mais riscos quando comparado aos brasileiros.

- Individualismo versus Coletivismo – Nos Estados Unidos, predomina a cultura individualista, onde a ênfase é nas escolhas pessoais, cumprir com suas próprias obrigações, expressar seus pensamentos diretamente e ter foco nas tarefas.

- Masculinidade versus Feminilidade – De modo geral, pode-se dizer que a masculinidade entre os norte-americanos.

- Orientação para curto prazo versus orientação para longo prazo – Uma característica bastante presente nos líderes norte-americanos é a orientação para resultados no curto prazo. Pretende-se colher os frutos de um dado negócio ou investimento o mais rápido possível.

- Cultura Monocrônica ou Policrônica – Embora não apresentem traços de cultura monocrônica tão fortes quanto outros países como a Alemanha e os países nórdicos, o Estados Unidos possuem uma cultura predominantemente Monocrônica quando comparados com o Brasil. Valorizam o planejamento, são diretivos, racionais e com alto grau de distanciamento entre os participantes de interlocuções.

4. FATORES IMPULSIONADORES E RESTRITIVOS

Uma vez estabelecidos os critérios para comparação entre os perfis dos negociadores brasileiros e norte-americanos, este capítulo tem o objetivo de comparar a interação entre os perfis em cada um dos critérios, considerando aqueles com padrões de comportamento similares como FATORES IMPULSIONADORES e aqueles com padrão de comportamento oposto como FATORES RESTRITIVOS. Vale ressaltar que ambos os países possuem uma grande diversidade cultural, fruto da colonização variada. Além disso alguns fatores, apesar de opostos, não são necessariamente restritivos, apenas opostos. Neste caso ele não será classificado em nenhuma das categorias. Neste contexto serão feitas comparações levando em consideração um perfil generalizado ou regional.

- Fator Tempo: Mesmo considerando a população do sul do Brasil, com características mais rígidas no que diz respeito ao controle do tempo, o fator tempo no Brasil não é tão importante quanto é para os norte-americanos. Este fator é definitivamente restritivo e deve ter bastante trabalhado por ambos os lados numa negociação. O país onde será conduzida a negociação, os objetivos, e o contexto da negociação (cliente/fornecedor, fusão, exportação, etc) vão determinar quem deverá se adaptar mais ao Fator Tempo. Mas o negociador deverá ser flexível o bastante para entender e adaptar-se ao cenário.

- Fator estabilidade de funções e a conformidade: De forma geral, este será um fator restritivo na negociação envolvendo os dois países. Obviamente, empresas de maior porte já tem mais incorporado os conceitos de produtividade e prezam pela agilidade nas atividades em qualquer área. Mas devido à maior necessidade do brasileiro de estabelecer uma relação de confiança, o processo tende a não ser tão objetivo e direto.

- Fator Padrões de Comunicação: Este aspecto pode ser bastante relativo, se considerarmos o fator regional nos dois países. Em alguns estados do sul dos Estados Unidos há uma forte influência latina, que contribui para um padrão de comunicação não-verbal e menos direto. No Brasil podemos dizer que a comunicação é predominantemente não-verbal, com bastante rodeios e

simbolismos. Porém observa-se na região Sul do Brasil características fortes de comunicação direta e verbal, sem rodeios, fruto principalmente da imigração alemã, polonesa e húngara. Mas de forma geral, este será um fator restritivo.

- Ritmo das Negociações: O ritmo das negociações não é dependente exclusivamente dos aspectos culturais. Decisões envolvendo órgãos governamentais são naturalmente mais lentas por conta das várias esferas de aprovação e legislações de cada país. Negociações entre grandes empresas também podem ser mais lentas. Mas de modo geral, espera-se que o norte-americano tente a todo momento acelerar o processo, enquanto o Brasileiro não. Um americano pode abrir mão de alguns pontos da sua estratégia para acelerar o processo e chegar à decisão mais rapidamente. Se utilizado com inteligência, este momento poderá ser favorável ao Brasileiro.

- Estratégias de Negociação: De forma geral, os norte-americanos são mais claros na exposição dos seus objetivos e coduzem a negociação de forma mais direta, prezado pela estratégia de ganha-ganha. Já os brasileiros conduzem a negociação de forma mais subjetiva, não demonstrando claramente as suas intenções e mantém algumas “cartas na manga” para usar durante a negociação. Brasileiros são mais emocionais e não prezam pelo mesmo nível de planejamento dos Norte-Americanos. Mas não necessariamente isso será um fator restritivo na negociação.

- Relações Interpessoais: Conforme comentado anteriormente, relações interpessoais são muito importantes para os Brasileiros em geral, tanto na vida pessoal quanto no trabalho. Já para os norte-americanos, apesar de também importante na vida pessoal, no trabalho as relações interpessoais não são tão importantes. Uma forma de tornar este um fator impulsionar, apesar das diferenças, é marcar um almoço (por exemplo) antes ou durante a negociação para falar de assuntos pessoais como família, política, etc. Isto criará a interação que o brasileiro necessita para adquirir confiança e fará com que ambas as partes possam ir “direto ao ponto” na hora na negociação.

- Aspectos Emocionais: Aspectos emocionais são muito importantes e estão muito presentes no dia-a-dia dos brasileiros e dos povos latinoamericanos de forma geral.

Já os americanos são mais racionais, pragmáticos e raramente se deixam influenciar por emoções no ambiente profissional. Isso não representa um fator restritivo por si só, mas pode se tornar restritivo à medida que o brasileiro se deixe levar pelas emoções caso se sinta pressionado durante a negociação.

- Processo Decisório: A velocidade (ou falta de) do processo decisório frequentemente está ligada ao grau de hierarquização das organizações. Portanto, pode-se fazer uma relação com a distância do poder, discutida anteriormente. A velocidade com que uma negociação avança depende do tipo de organização (pública ou privada) e do tipo de produto ou serviço a ser negociado. Uma contratação de serviços de infra-estrutura no Brasil por exemplo, normalmente é um processo muito burocrático e moroso. Isso é exatamente o oposto da filosofia americana de produtividade. Por outro lado, duas empresas privadas negociando a importação de um remédio também pode ser um processo demorado em qualquer um dos países, pois necessita de licenças especiais e homologação em diversos órgãos antes de serem liberados para comercialização. Apesar de existirem diferenças culturais que podem influenciar o processo decisório, este será majoritariamente dependente das questões acima apresentadas.

- Questões Contratuais e Administrativas: Assim como o processo decisório, este item também depende do tipo de organização e de produto/serviço em pauta. Porém, de forma geral, as questões contratuais e administrativas no Brasil demandam mais tempo e podem ser um fator restritivo quando se espera um desfecho rápido para a negociação, por exemplo para lançamento de um novo produto.

- Distância do Poder: Este pode ser um ponto restritivo na negociação entre os dois países. Em função da alta hierarquização e uma eventual falta de planejamento, o negociador brasileiro não terá autonomia para tomada de decisões e isso certamente frustrará a contraparte norte-americana. O norte-americano provavelmente tentará acelerar a negociação e o brasileiro precisará de mais tempo e mais reuniões para concretizar a negociação. Isso pode fazer com que o americano desista e procure outro parceiro para concretizar o negócio.

- Aversão à Incerteza: Embora não seja necessariamente restritivo, pode-se esperar a contraparte brasileira com comportamento mais cauteloso, analisando cuidadosamente as informações e o cenário, medindo a todo momento o risco no negócio. Por outro lado pode-se esperar o lado americano mais arrojado, acelerando o processo e propondo soluções mais agressivas. Para diminuir esta diferença, a contraparte brasileira deve fazer um bom planejamento a analisar todas as informações possíveis previamente, para traçar sua estratégia com confiança e medir os riscos de forma antecipada.

- Individualismo versus Coletivismo: Neste aspecto as duas culturas têm traços parecidos e este pode ser considerado um fator impulsionador. O foco individualista fará com que as partes rapidamente analisem o cenário e definam seus objetivos. Não será necessário realizar avaliações em diversos fóruns para tomada de decisão.

- Masculinidade versus Feminilidade: Este é um fator fortemente regional no Brasil. Nos estados mais ao Sul do Brasil, este será um fator impulsionador porque estes estados possuem característica de masculinidade. Já os estados mais ao Norte apresentam características de mais feminilidade, o que pode se tornar um fator restritivo. Cabe às partes envolvidas realizar uma boa análise prévia. Uma estratégia interessante pode ser agendar um almoço ou jantar antes da reunião para conhecer melhor as partes envolvidas, conversar sobre assuntos cotidianos e coletar informações com relação à condução do negócio.

- Orientação para curto prazo versus orientação para longo prazo – Este pode também ser considerado um fator impulsionador, à medida que as duas culturas buscam resultados no curto-prazo, embora os norte-americanos também tenham preocupação com a sustentabilidade dos resultados no longo prazo. Em ambos os lados, será importante ressaltar todos os benefícios e/ou resultados no curto prazo para tornar o negócio interessante para a contraparte. Uma vez que isto esteja bem claro, podem-se explorar os benefícios de médio e longo prazo.

A figura 2 mostra de forma didática os fatores impulsionados, restritivos, e aqueles que não foram categorizados pois podem ser predominantemente influenciados pelo cenário em que ocorre a negociação.

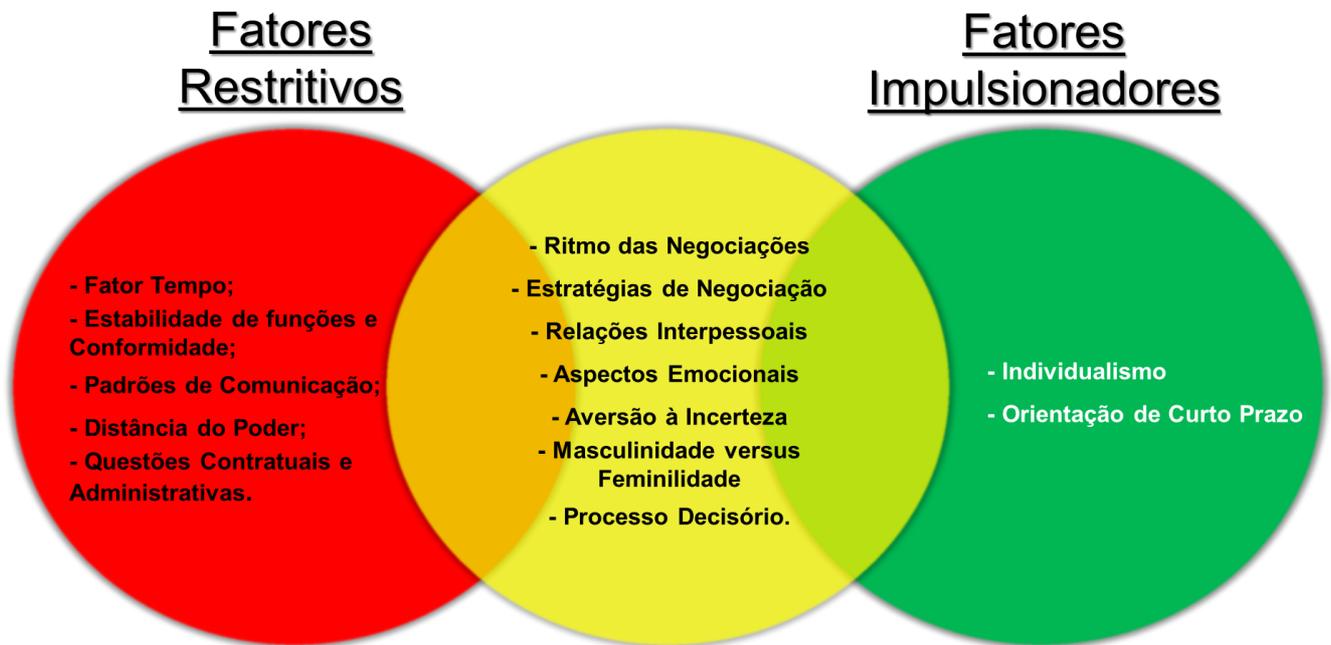


Figura 2 – Fatores impulsionadores, restritivos e aqueles que dependem do aspecto regional ou do objeto da negociação

5. CONCLUSÃO

Numa negociação internacional, além de um bom planejamento acerca dos aspectos técnicos envolvidos, é de extrema importância um bom conhecimento dos aspectos culturais (político, econômico, social) da contraparte. Pequenos detalhes podem ter enorme influência no resultado de um acordo.

Após análise dos aspectos que caracterizam as duas culturas, observa-se que numa negociação envolvendo brasileiros e norte-americanos, a maioria dos aspectos não são somente dependentes da cultura em si, mas do contexto geral (região dos países, tipo de organizações envolvidas, produto ou serviço em pauta).

Nas categorias em que o trabalho se propõe a analisar, existem dois fatores impulsionadores – pontos em comum que podem ajudar o processo de negociação – que devem ser bem explorados: a cultura voltada ao individualismo e a orientação para o curto prazo.

A comunicação é um ponto crucial que deve ser muito bem trabalhado, com ambas as partes entendendo as diferenças e principalmente com norte-americanos bem treinados para interpretar a linguagem não-verbal dos brasileiros. A característica de um país geralmente muito burocrático também deve ser um ponto de atenção para os brasileiros, uma vez que os norte-americanos esperam sempre uma solução rápida e eficiente para os problemas.

Os interesses envolvidos e o país onde será conduzida a negociação serão determinantes para entender qual dos lados deverá se adaptar mais. Cabe também ao negociador exercitar a flexibilidade e criatividade para transpor as dificuldades e atender às suas necessidades, como por exemplo um almoço antes ou durante o processo de negociação para que o brasileiro fale de assuntos do cotidiano e crie uma relação além do âmbito profissional com a outra parte, adquirindo assim a confiança necessária para seguir adiante no processo.

6. REFERÊNCIAS

- ACUFF, Frank L. Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo. 2. ed. São Paulo, SP: SENAC São Paulo, 2004.
- FISHER, Roger ; URY, William ; PATTON, Bruce – Como chegar ao Sim - Negociação de Acordos Sem Concessões . Projeto de Negociação da "Harvard Law School" ; tradução de Vera Ribeiro & Ana Luzia Borges- 2 Edição revisada e ampliada –Rio de Janeiro : Imago Ed.,1994
- BORNHOFEN, Denean; KISTENMACHER, Georgia Muller Peres. Negociação internacional baseada na influência cultural: Alemanha.Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-15, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's - I ISSN 1980-7031
- MAINARDES, Emerson Wagner; AMAL, Mohamed; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. O fator cultura à mesa nas negociações internacionais com o Brasil. Anais do XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, FGV, 2010.
- SEBRAE/MG. Negociação internacional. 2005. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FF5EDBD0ED863E1703256FE1004779DC/\\$File/NT000A6742.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FF5EDBD0ED863E1703256FE1004779DC/$File/NT000A6742.pdf)> Acesso em 02 mai. 2013.
- MAZZUCO, Carina Bianchi. Análise dos aspectos culturais que interferem nas negociações da empresa Comercial Mazzuco Ltda, localizada em Araranguá SC, com os Estados Unidos da América. 2011. 99 fls. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.
- COSTA, Ligia Maura. Negociação à brasileira. 2006. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4565.pdf>> Acesso em 25 abr. 2013.
- DUARTE, Alfredo. Negociação ganha-ganha não tem photoshop. 18 out. 2012. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/blog-do-management/2012/10/18/negociacao-ganha-ganha-nao-tem-photoshop/>> Acesso em 27 abr. 2013.
- HARTUNG, Douglas S.. Negócios internacionais. 2002. ed. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2004
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. Negociação: Tecnologia e Comportamento. Rio de Janeiro, RJ: COP Editora, 1995.
- LUDOVICO, Nelson. **Significado e importância do comércio internacional no desenvolvimento das nações.** 26 fev. 2010. Disponível em: <<http://www.incorporativa.com.br/mostranews.php?id=3376>> Acesso em 01/02/2015.
- MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e Solução de Conflitos. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla Aparecida Arena; MACHADO, Juliano R. Negociação internacional. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

PESSOA, Eliana. Estilos de negociação: uma análise inicial. 31 ago. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/estilos-de-negociadores-uma-analise-inicial/24850/>> Acesso em 01 mai. 2013.

RACY, Joaquim Carlos (Org.). Introdução à gestão de negócios internacionais. São Paulo, SP: Thomson, 2006

SEBRAE/MG. Negociação internacional. 2005. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FF5EDBD0ED863E1703256FE1004779DC/\\$File/NT000A6742.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FF5EDBD0ED863E1703256FE1004779DC/$File/NT000A6742.pdf)> Acesso em 02 mai. 2013.

<http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B169.pdf>

<http://www.marketingviewer.com.br/a-influencia-da-cultura-nas-negociacoes-internacionais-entre-brasil-e-china/>

<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/33/28>

<http://www.ctcomex.com.br/wp-content/uploads/AN%C3%81LISE-DA-INFLU%C3%80NCIA-DOS-FATORES-CULTURAIS-NOS-PROCESSOS-DE-NEGOCIA%C3%87%C3%83O-INTERNACIONAL-ENTRE-BRASIL-E-FRAN%C3%87A.pdf>

<http://linguagemcorporal.net.br/influencia-cultural-na-negociacao/>

Todos acessados em 05/12/2014

http://www.unc.edu/depts/diplomat/archives_roll/2001_0306/mcdonald_negot/mcdonald_negot.html - Acessado em 28/01/2015

FLYNN, Erin. **Negotiating a Deal**. Disponível em:

<<http://www.lifeintheusa.com/business/deal.htm>>. Acessado em 03/02/2015

<http://www.brasilexport.gov.br/sites/default/files/publicacoes/indicadoresEconomicos/ComExtBrasileiroFEV2013.pdf>

Balança Comercial Brasileira: Dados Consolidados 2014. Disponível em

http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1422989759.pdf. Acessado em 04/02/2015

<http://thebrazilbusiness.com/article/how-to-negotiate-with-a-brazilian.html> - Acessado em 24/10/2015

<http://www.dicyt.com/noticia/a-forca-dos-paises-emergentes-na-economia-mundial> - Acessado em 24/10/2015

<http://hdr.undp.org/en/data> - Acessado em 1/11/2015