

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO –
COPPEAD**

VINICIUS FARIAS RIBEIRO

**NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL:
A PERCEPÇÃO DO NEGOCIADOR BRASILEIRO – UM ESTUDO DE CASO**

**RIO DE JANEIRO
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Vinicius Farias Ribeiro

NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL:
A PERCEPÇÃO DO NEGOCIADOR BRASILEIRO – UM ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Adriana V. G. de Hilal, D.Sc.

Rio de Janeiro

2008

Ribeiro, Vinicius Farias

Negociação Internacional: a percepção do negociador brasileiro – um estudo de caso / Vinicius Farias Ribeiro. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

xi, 155f. : il..

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

Orientadora: Adriana Victoria de Garibaldi Hilal

1. Negociação. 2. Comparação Transcultural. 3. Diversidade Cultural. 4. Cultura. 5. Administração – Tese. I. Hilal, Adriana V. de G. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL: A PERCEPÇÃO DO NEGOCIADOR BRASILEIRO – UM ESTUDO DE CASO

Vinicius Farias Ribeiro

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada por:

Prof. Dr. Adriana V. G. de Hilal, D.Sc. – Orientador
(COPPEAD/UFRJ)

Prof. Dr. Ursula Wetzel, D.Sc.
(COPPEAD/UFRJ)

Prof. Dr. José Roberto Gomes da Silva, D.Sc.
(PUC-RIO)

Rio de Janeiro

Agosto 2008

RESUMO

RIBEIRO, Vinicius Farias. **Negociação internacional: a percepção do negociador brasileiro – um estudo de caso.** Rio de Janeiro, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2008.

Este trabalho buscou descrever como o negociador brasileiro percebe a negociação internacional. Com a análise de variáveis levantadas previamente, entrevistas foram realizadas com negociadores brasileiros que atuam no cenário internacional a fim de avaliar como eles percebem a negociação intercultural e o que eles acreditam que seja mais importante nessas negociações. Também foi feito um paralelo entre o que foi encontrado nas respostas dos negociadores e o que os pesquisadores do assunto afirmam. Os entrevistados foram todos os vendedores de uma empresa brasileira exportadora de rochas ornamentais. Alguns ex-vendedores também foram entrevistados a fim de enriquecer a pesquisa. A pesquisa apontou que os negociadores brasileiros valorizam aspectos cruciais da negociação, como uma comunicação eficaz. O 'jeitinho brasileiro' representado pela flexibilidade, criatividade e simpatia do brasileiro o ajuda a conduzir suas negociações e obter bons resultados, tanto no acordo final quanto no desenvolvimento dos relacionamentos. O negociador brasileiro, segundo o caso estudado, consegue perceber as particularidades e nuances de seus interlocutores e busca se adaptar aos mesmos, pois sabe que é muito importante ser flexível às circunstâncias.

ABSTRACT

RIBEIRO, Vinicius Farias. **Negociação internacional: a percepção do negociador brasileiro – um estudo de caso.** Rio de Janeiro, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro, 2008.

This work aims to describe how Brazilian negotiators perceive international negotiations. Using the analysis of previously selected variables, Brazilian negotiators who act worldwide have been interviewed in order to evaluate how they perceive intercultural negotiation and what they believe to be the most important in those negotiations. Besides that, a comparison between what was found in the interviews and what is written by researches about these issues is done. The professionals who were interviewed are account executives and work in a Brazilian company which exports ornamental stones. Some former account executives were also interviewed so as to make this research richer. This research indicated that Brazilian negotiators value crucial aspects of the negotiation such as effective communication. Flexibility, creativity and sympathy represent what Brazilians name as 'jeitinho brasileiro'. It helps them to lead negotiations and to achieve good results, not only in the final agreement but also in the relationship development. Brazilian negotiators, according to this case study, manage to perceive their interlocutor's particularities and nuances, and try to adapt to them, since they know that it is important to be flexible to circumstances.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me deram o apoio necessário para que eu pudesse chegar onde estou.

Agradeço a toda minha família, em especial à minha avó por sempre ter torcido por mim e me dado muito amor e carinho. Agradeço também à minha mãe, meu pai e minha irmã que, apesar da ausência do convívio familiar, mantiveram seu apoio e amor incondicionais. Obrigado aos meus amigos pelo apoio e compreensão durante este tempo.

Agradeço à empresa-alvo deste estudo e seus funcionários que contribuíram para esta pesquisa.

Agradeço imensamente à Adriana Hilal que desde a entrevista para admissão me aceitou como seu aluno. Durante todo este período de mestrado, tivemos um ótimo relacionamento e sua orientação foi de grande valia para esta pesquisa.

Agradeço à Anna Thereza Campos por ter me incentivado a realizar meu sonho de cursar mestrado no COPPEAD e ter me apoiado durante o curso.

Agradeço também a todos os professores e funcionários do COPPEAD por terem contribuído com este momento importantíssimo em minha vida. Não poderia deixar de deixar de agradecer aos meus colegas de sala que tornaram esta experiência incrivelmente rica e engrandecedora.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Modelo de Preocupação Dupla.....	46
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa com executivos sobre comunicação.....	19
Quadro 2 – Princípio I da teoria de informação e percepção cinésica de P. Weil e R. Tompakow	22
Quadro 3 – Princípio II da teoria de informação e percepção cinésica de P. Weil e R. Tompakow	23
Quadro 4 – Princípio III da teoria de informação e percepção cinésica de P. Weil e R. Tompakow	23
Quadro 5 – Princípio IV da teoria de informação e percepção cinésica de P. Weil e R. Tompakow	24
Quadro 6 - Linguagem não-verbal em negociação	24
Quadro 7 – Exemplos de mensagens negativas e positivas.....	33

Sumário

1. O Problema.....	12
1.1 Introdução.....	12
1.2 Objetivo	13
1.3 Delimitações do Estudo	13
1.4 Relevância do Estudo.....	14
1.5 Organização do Trabalho	15
2. Referencial Teórico.....	17
2.1 Negociação.....	17
2.1.1 Comunicação	18
2.1.1.1 Ambiente da Negociação.....	25
2.1.1.2 Formas de Comunicação.....	26
2.1.1.3 Razão e Emoção	30
2.1.2 Tipos de Negociação	34
2.1.2.1 Distributiva	37
2.1.2.2 Integrativa	38
2.1.3 Etapas da Negociação.....	38
2.1.3.1 Planejamento.....	39
2.1.3.2 Abertura.....	41
2.1.3.3 Exploração.....	41
2.1.3.4 Apresentação.....	42
2.1.3.5 Clarificação.....	43
2.1.3.6 Ação Final.....	43
2.1.3.7 Controle/Avaliação.....	43
2.1.4 Estilos de Negociadores	44
2.1.5 Estratégias e Táticas.....	45
2.1.5.1 Tempo.....	54
2.1.5.2 Informação.....	56
2.1.5.3 Poder	57
2.2 Negociação Internacional	59
2.2.1 Comunicação	60
2.2.2 Negociadores Internacionais.....	65
2.2.3 Antecedentes Culturais	67

2.2.4	Dimensões de Cultura.....	71
2.2.4.1	Masculinidade x Feminilidade.....	71
2.2.4.2	Intolerância à Incerteza.....	72
2.2.4.3	Distância Hierárquica.....	73
2.2.4.4	Comportamento Individualista x Coletivista	74
2.2.4.5	Comunicação em Alto x Baixo Contexto.....	76
2.2.5	Cultura Brasileira.....	78
3.	Metodologia	80
3.1	Tipo de Pesquisa	80
3.2	Universo, Amostra e Seleção de Empresa	83
3.3	Coleta de Dados	84
3.4	Tratamento de Dados	84
3.5	Limitações do Método.....	85
4.	Estudo de Caso	87
4.1	Apresentação da empresa.....	87
4.2	Análise das Entrevistas	91
4.2.1	Comunicação	92
4.2.2	Tipo de Negociação	109
4.2.3	Etapas da Negociação	111
4.2.4	Estilos de Negociadores	120
4.2.5	Estratégias e Táticas.....	121
4.2.5.1	Tempo, Informação e Poder	125
4.2.6	Dimensões de Cultura.....	132
4.2.7	Cultura Brasileira.....	137
5.	Considerações Finais	139
5.1	Sugestão de pesquisas futuras	152
	Referências.....	153
	Anexos.....	158

1. O Problema

1.1 Introdução

“— Estamos negociando?

— Sempre!”

(ADVOGADO DO DIABO, 1997)

O mundo no qual vivemos é uma gigantesca mesa de negociações, e queiramos ou não, participamos dela (COHEN H. , 1980). A negociação faz parte de nossa vida (FISHER & URY, 1985). Em nosso cotidiano estamos a todo o momento negociando. Pais, filhos, cônjuges, amigos, colegas de trabalho, fornecedores e clientes são alguns dos nossos parceiros diários de negociação. Não há pessoa alguma que em idade adulta não tenha passado por uma situação que poderia ser chamada de negociação (ZAJDSZNAJDER, 1985).

Neste trabalho o tema principal é a negociação internacional. Este estudo contém uma revisão bibliográfica sobre o assunto, abordando questões tanto da negociação intracultural quanto da intercultural, sendo que esta última é ainda mais complexa, pois envolve diferenças mais significativas entre os negociadores.

Um estudo de caso foi conduzido a fim de avaliar como os negociadores brasileiros de uma empresa da área de rochas ornamentais conduzem suas negociações internacionais.

1.2 Objetivo

O objetivo desta dissertação é entender como as negociações interculturais são percebidas pelos negociadores brasileiros de uma empresa da indústria de rochas ornamentais. Portanto, a pergunta que norteou este estudo é a seguinte:

- Como os negociadores brasileiros percebem o processo de negociação internacional?

Outras perguntas, desdobradas da questão principal, foram elaboradas e também guiaram este trabalho:

- Quais são as variáveis consideradas mais relevantes pelos negociadores em negociações internacionais? Como elas afetam o processo de negociação?
- Quais os pontos em que a literatura e a prática divergem?

1.3 Delimitações do Estudo

Este estudo teve como foco as negociações internacionais comerciais. Não se excluiu, no entanto, a possibilidade de ter algum exemplo, comentário ou referencial teórico sobre outros tipos de negociação. Tampouco foi objetivo deste trabalho esgotar todas as variáveis envolvidas nas negociações intraculturais e interculturais. Não foram abordados de forma mais aprofundada questões políticas, tributárias, diplomáticas e legais. O foco deste estudo é avaliar as variáveis culturais nas negociações internacionais.

Além da limitação de foco, vale ressaltar as delimitações temporais e geográficas. Em termos temporais, o estudo apresenta uma limitação devido ao fato de não ser um estudo longitudinal. Além disso, o estudo de caso foi concentrado na matriz do Rio de Janeiro da empresa, não sendo consideradas, portanto, variáveis relativas às questões geográficas.

Devido à grande extensão do tema abordado, sem que haja um consenso entre os autores, o presente trabalho limitou-se à visão dos autores citados. Esta limitação se fez necessária para atingir os objetivos do trabalho. É importante ressaltar uma particularidade observada na literatura sobre negociação: os estudos e textos disponíveis são em sua grande maioria bastante prescritivos; a revisão bibliográfica, portanto, é composta majoritariamente de conteúdo prescritivo.

1.4 Relevância do Estudo

Este estudo visa contribuir com recomendações práticas às indústrias da área de rochas ornamentais a fim de que estas possam ter melhores performances em suas negociações internacionais. A indústria de rochas ornamentais no Brasil exportou em 2007 US\$ 1,093 bilhão, valor referente a 2,5 milhões de toneladas de rochas brutas e processadas (ABIROCHAS, 2008). Com a recessão americana de 2007, a valorização do real e a concorrência cada vez mais feroz de empresas asiáticas, se faz cada vez mais necessário que as empresas deste setor possam negociar bons contratos. A empresa que foi alvo do estudo de caso, destina cerca de 90% de sua produção para o mercado externo.

A pesquisa foi feita também é relevante no campo teórico, pois traz idéias de temas a serem conduzidos em pesquisas futuras; principalmente no que tange ao perfil do negociador brasileiro e à sua forma de enxergar as negociações internacionais, áreas em que os estudos ainda são escassos. Além da sugestão de estudos futuros, o trabalho ainda desenvolveu uma comparação entre a prática e a teoria, avaliando o negociador brasileiro.

Estima-se que atualmente os gestores passam cerca de 20% do seu tempo negociando e este provavelmente impacta cerca de 80% e suas atividades (BARON, 1989). Portanto é flagrante a importância que a negociação desempenha no cotidiano das empresas e organizações.

Outro papel de grande relevância desenvolvido no processo de negociar, em especial nas negociações interculturais, está no contexto dos acordos comerciais internacionais. O comércio mundial de bens e serviços movimenta cerca de US\$ 11.783 bilhões (World Trade Organization, 2008), todos frutos de negociações internacionais.

Os países e as empresas precisam investir na formação de seus profissionais que conduzirão negociações internacionais. Fica evidente a importância de se ter pessoas qualificadas, treinadas e experientes conduzindo negócios de valores expressivos.

1.5 Organização do Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: O Problema, Referencial Teórico, Metodologia, Estudo de Caso e Considerações Finais.

O primeiro capítulo contém um trecho que apresenta o trabalho e o assunto que será abordado, este capítulo também traz os objetivos do presente estudo, e sua

relevância. Além disso, também é mencionado o escopo de trabalho; ou seja, suas delimitações.

O capítulo seguinte traz uma revisão bibliográfica sobre o tema principal deste trabalho: negociação. A primeira subseção deste capítulo aborda a negociação de uma forma mais generalista, enquanto que a segunda subseção foca nas negociações internacionais, que conta, por sua vez, com a complexidade multicultural.

O capítulo três traz a metodologia utilizada nesta dissertação. Aborda o tipo de pesquisa utilizada e suas motivações, a determinação do universo e amostra, como foi feita a coleta de dados, o tratamento destes e as limitações do método de pesquisa escolhido.

O quarto capítulo aborda o estudo de caso em si. Há a apresentação da empresa alvo do estudo e a análise das entrevistas, traçando um paralelo entre o encontrado nas entrevistas e o que diz o referencial teórico sobre o tema.

O quinto e último capítulo traz as considerações finais desta pesquisa. Ainda neste mesmo capítulo, há algumas sugestões para pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

2.1 Negociação

Há diversas formas de se conceituar a negociação. Sua etimologia, originária do latim, *negotiatone*, está diretamente relacionada com o conceito de negócios e transações (HARPER, 2001). O autor brasileiro Francisco de Matos (1985) tem uma visão menos transacional e mais relacional. Em sua opinião, negociar significa gerenciar emoções. Segundo Cohen (1980, p. 14), “negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma ‘rede de tensão’”. Nós negociamos porque é necessário e através desta podemos atender nossas necessidades e desejos.

Neste capítulo são abordados alguns temas que fazem parte desta arte, que envolve ciência, chamada negociação. A comunicação é imprescindível no processo de negociação (FISHER & URY, 1985), por isto esta não poderia deixar de fazer parte deste trabalho. O tema comunicação está subdividido em três subseções: ambiente da negociação, formas de comunicação, razão e emoção (ZAJDSZNAJDER, 1985). Na primeira subseção será abordado o ambiente no qual a negociação se desenvolve, na segunda subseção o assunto revisado será o meio de comunicação utilizado, suas características e influências no processo de negociação; já na terceira, será visto como as emoções interferem diretamente nos resultados das negociações, haja vista que é impossível conduzir uma comunicação sem que haja a interferência de emoções. Na mesma subseção, a razão será abordada. Nessa revisão bibliográfica ainda teremos os dois tipos básicos de negociação que serão apresentados e discutidos. Em seguida, as etapas da negociação serão enumeradas (WANDERLEY, 1998; ZAJDSZNAJDER,

1985; FISHER & URY, 1985). Os estilos de negociadores terão uma seção para si. Suas estratégias e táticas (MARTINELLI, VENTURA, & MACHADO, 2007), incluindo o uso do tempo, da informação e do poder serão o objeto de estudo desta seção final (COHEN H., 1980; MARTINELLI, VENTURA & MACHADO, 2007).

2.1.1 Comunicação

Sem comunicação não há negociação. "Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta" (FISHER & URY, 1985, p. 30). No século XVIII, o diplomata do governo de Luís XIV, François Gallière enfatizava a importância da comunicação na negociação. Segundo este súdito, as pessoas deveriam escolher suas profissões de acordo com as qualidades que Deus havia lhes dado. E para seguir carreira como negociador dever-se-ia, dentre outras coisas: "[...] possuir aquela penetração que o habilita a desvelar os pensamentos dos homens e, a saber, pelos menores movimentos de seus semblantes, que paixões agitam seu interior [...]" (GALLIÈRE, 2000, p. 26). Este diplomata francês referia-se à habilidade do negociador em ler e interpretar a comunicação não-verbal. Esta representa 93% de nossa comunicação e está dividida entre linguagem corporal e voz; 55% e 38%, respectivamente. As palavras, ou seja, a comunicação verbal é responsável pelos 7% restantes (MEHRABIAN, 1995). De acordo com Thompson (*apud* CARVALHO & SOBRAL, 2003) a comunicação não-verbal pode ser representada por: tom e timbre de voz, expressões faciais, contato visual, relação de espaço, postura, movimentos corporais, gestos e contato. É possível fazer uma avaliação do interlocutor através da análise de seu comportamento e postura. Um sorriso, a princípio, pode denotar concordância, mas é preciso avaliar a pessoa como um todo (WEIL &

TOMPAKOW, 1990). Um bom negociador, segundo Fisher and Davis (1987), precisa saber se expressar de forma clara, conquistar a atenção de seu interlocutor, saber perguntar e ouvir de forma eficiente.

É preciso que a comunicação seja feita de forma clara a fim de se evitar mal-entendidos. Pessoas que se conhecem há décadas podem vivenciar mal-entendidos, não seria surpresa se pessoas recém-conhecidas tivessem ruídos em sua comunicação. É compreensível que o outro lado ouça algo diferente do que se quis dizer (FISHER & URY, 1985).

Em negociação, a comunicação não é usada apenas para barganhar ou trocar propostas. Ela também é útil para expor interesses e necessidades, explicar pontos de vista, argumentar, trocar informações e tentar persuadir a outra parte (CARVALHO & SOBRAL, 2003).

Um estudo buscou avaliar a importância das variáveis de comunicação na negociação comercial. Os gerentes das 500 maiores empresas portuguesas companhias foram entrevistados. Na escala Likert de importância: 1 não-importante a 5 muito importante, chegou-se ao seguinte resultado (CARVALHO & SOBRAL, 2003):

Característica	Média	Desvio-Padrão
Capacidade de ouvir	4,65	0,52
Capacidade de argumentação	4,54	0,66
Capacidade de persuadir	4,52	0,66
Capacidade de expressar pensamentos verbalmente	4,42	0,63
Capacidade de debater	4,34	0,69
Capacidade de se comunicar de forma não-verbal	3,49	0,99

Quadro 1 – Pesquisa com executivos sobre comunicação

Fonte: The importance of communication skills in negotiation: an empirical study (CARVALHO & SOBRAL, 2003).

O estudo de Carvalho e Sobral (2003) está de acordo com o trabalho de Fisher e Ury (1985) que afirmaram haver três grandes problemas de comunicação em uma negociação:

1. Os negociadores podem não falar um com o outro, ou pelo menos não de uma forma compreensível. É possível que eles já tenham desistido de negociar e falem apenas para impressionar terceiros;
2. Não escutar. Segundo os autores, este é o segundo problema. Falta de atenção pode conduzir o negociador a negligenciar aspectos importantes na comunicação. Alguns dos possíveis motivos para esta desatenção podem ser: formulação de argumentos para responder ao seu interlocutor, falta de interesse no que está sendo dito ou foco na reação do público;
3. Os mal-entendidos são a terceira fonte de problemas na comunicação e talvez a maior.

A fim de evitar estes problemas, são propostas algumas atitudes como (FISHER & URY, 1985):

- Escutar ativamente e registrar o que está sendo dito. Como resultado da pesquisa feita, esta se mostrou ser a mais importante das atitudes de um bom negociador, segundo os gerentes das 500 maiores empresas portuguesas (CARVALHO & SOBRAL, 2003). Na opinião dos autores americanos, escuta ativa significa estar atento às emoções e a todo sinal emitido pelo interlocutor. Parafrasear o que foi compreendido também pode ser uma boa técnica para confirmar se o que foi ouvido de fato é a

informação que se desejou passar. Pequenas e breves anotações sobre os pontos mais importantes da conversação também são bem-vindos (FISHER & URY, 1985);

- Interagir com o outro negociador de uma forma compreensível. É importante lembrar que ambos precisam atuar juntos para que se possa chegar a um acordo. A negociação não é um debate ou um julgamento, no qual precisamos convencer a terceiros. As pessoas a serem convencidas estão sentadas à mesa. A platéia não deve ser o foco de nossos esforços. Portanto, recomenda-se não elevar a voz ou agredir a outra parte. Atitudes como estas são pouco persuasivas (FISHER & URY, 1985);
- Falar sobre si mesmo em vez de falar sobre o outro. Em vez de fazer acusações à outra parte, fale como você se sente em relação àquela situação. Se estiver desapontado porque a outra parte não cumpriu o acordo, ao invés de acusá-la diretamente de falsa ou incompetente, pode-se dizer que está triste ou desapontado com o ocorrido. Desta forma o interlocutor tende a sentir-se menos agredido (FISHER & URY, 1985).

WEIL & TOMPAKOV (1990) escreveram uma obra que tem um título curioso: O Corpo Fala. Em seu livro, eles analisam como os corpos podem se comunicar. Uma simples avaliação dos olhos e das sobrancelhas pode nos levar às seguintes interpretações (WEIL & TOMPAKOW, 1990, p. 45):

- Sobrancelhas abaixadas: concentração, reflexão e seriedade;
- Sobrancelhas levantadas: surpresa, espanto e alegria;
- Olhos brilhantes: entusiasmo, alegria;

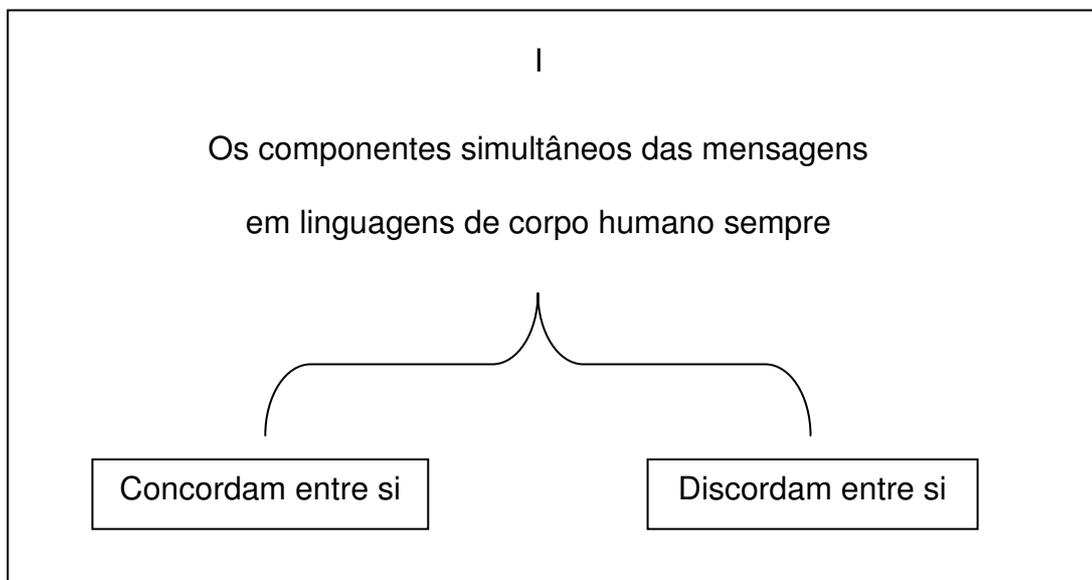
- Olhos baixos: desânimo, tristeza.

A leitura da comunicação não-verbal pode se estender para os lábios. E estes, segundo os mesmos autores, podem significar o seguinte (WEIL & TOMPAKOW, 1990, p. 46):

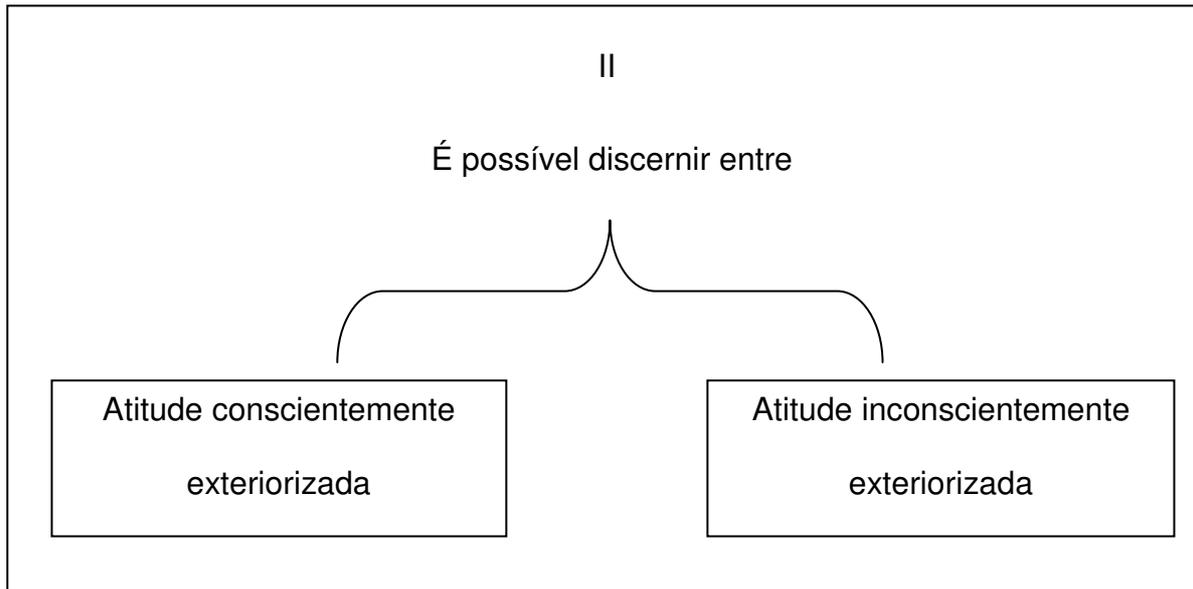
- Lábios arqueados para cima: prazer, alegria, satisfação;
- Arqueados para baixo: desprazer, tristeza, insatisfação;
- Em bico: dúvida, contrariedade, raiva.

Seria muito ingênuo observar um ou dois aspectos e querer identificar como a pessoa está se sentindo. Os seres humanos são complexos e para poder compreendê-los melhor e com menos chances de cometer erros se faz necessária uma avaliação mais profunda e completa de seu comportamento.

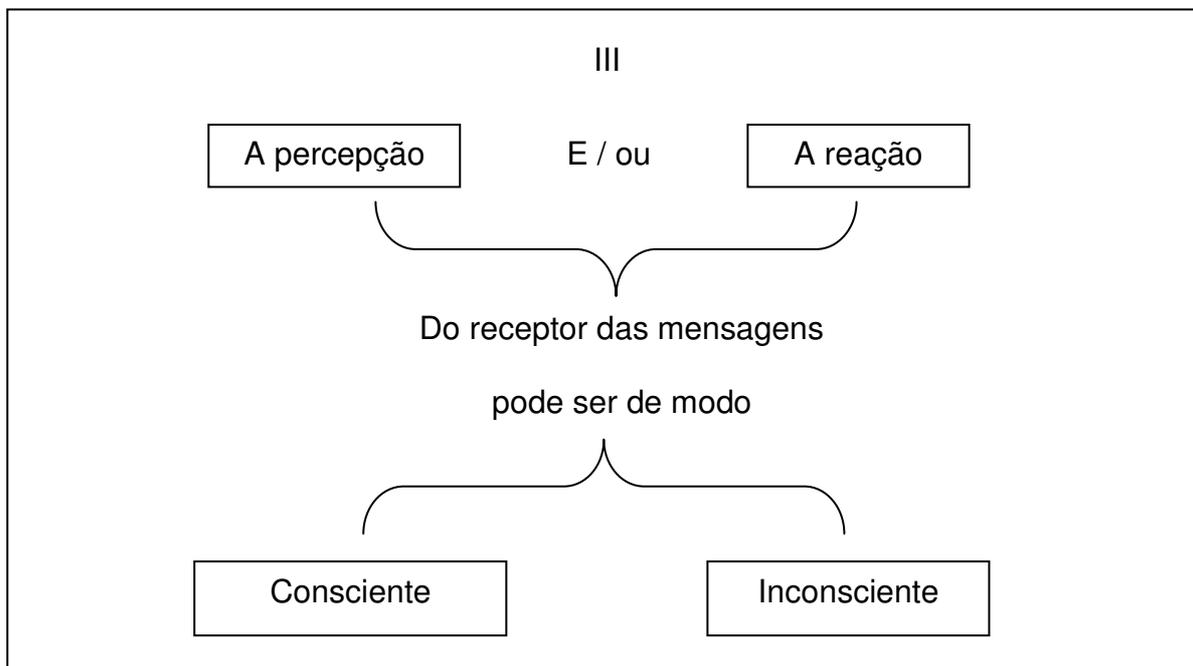
Segundo a teoria de Weil e Tompakow (1990, p. 83-85):



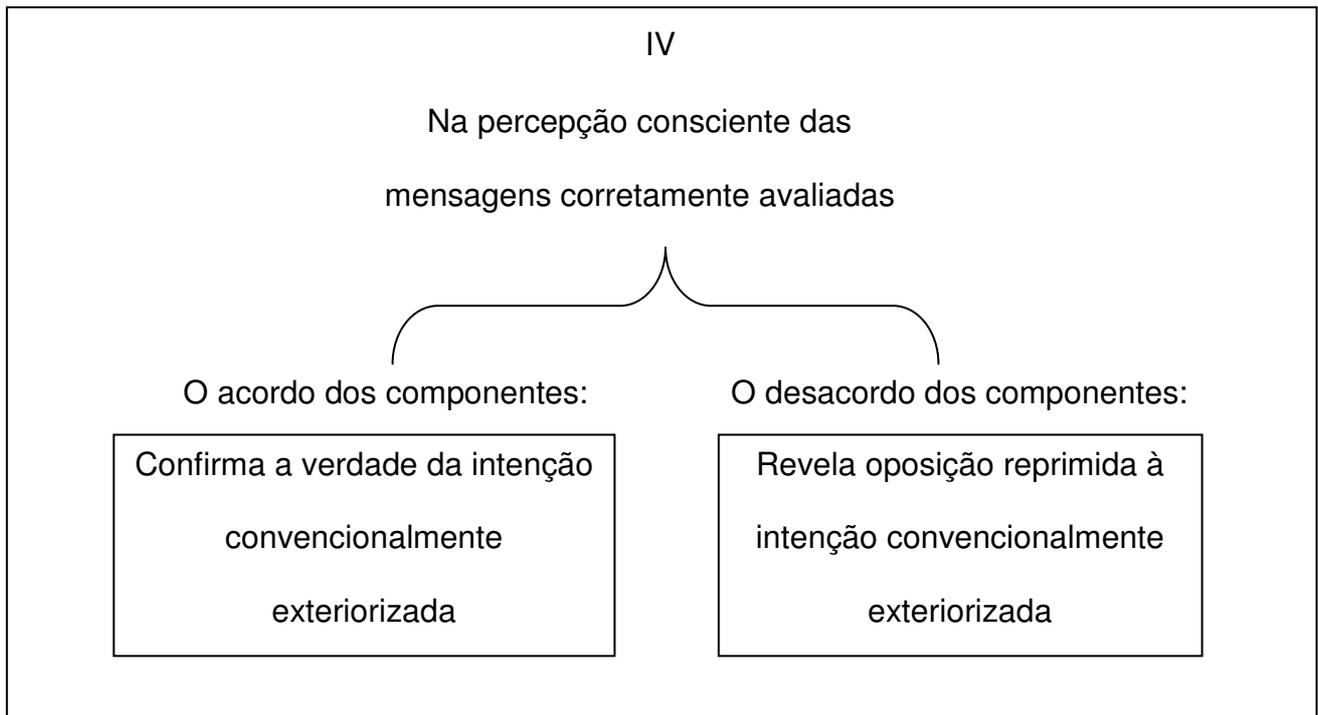
Quadro 2 – Princípio I da teoria de informação e percepção cinésica de P. Weil e R. Tompakow



Quadro 3 – Princípio II da teoria de informação e percepção cinésica de P. Weil e R. Tompakow



Quadro 4 – Princípio III da teoria de informação e percepção cinésica de P. Weil e R. Tompakow



Quadro 5 – Princípio IV da teoria de informação e percepção cinésica de P. Weil e R. Tompakow

De acordo com os próprios autores desta teoria, os princípios são ao mesmo tempo corretos e muito condensados. Mas fazem total sentido e podem ser de grande utilidade na comunicação.

Comportamentos que criam desconfiança	Comportamentos que criam confiança
Sinal de nervosismo	Discurso direto
Impaciência	Gestos e atitudes francos
Inquietude	Sorriso
Sorrisos em demasia ou sem-graça	Proximidade
Tom de voz excessivamente sério	
Apatia	
Falta de contato visual	
Calma excessiva	

Quadro 6 - Linguagem não-verbal em negociação

Fonte: The importance of communication skills in negotiation: an empirical study. Adaptado de THOMPSON (*apud* CARVALHO & SOBRAL, 2003)

Como se pode notar, através do quadro anterior, construir a confiança entre negociadores é uma tarefa árdua e requer bastante disciplina e técnica. Através da

linguagem não-verbal há diversas formas de destruir confiança e um número um pouco menor para construí-la.

O comunicar deve realmente ser levado em consideração, pois muitas vezes são feitas avaliações sobre personalidade, índole e moral de uma pessoa observando-se a forma como esta se comunica: “O modo como o qual nós falamos significa o que somos e o que queremos ser” (TANNEN, 1995, p. 141).

2.1.1.1 Ambiente da Negociação

O local onde a negociação será conduzida pode influenciar todo o processo da negociação e seu resultado, conseqüentemente. Um ambiente no qual será conduzida uma negociação comercial precisa ter uma infra-estrutura: um nível de ruído físico aceitável, preferencialmente a sala estar isolada acusticamente, iluminação suficiente para todos os presentes, temperatura controlada (ar condicionado ou aquecedor), cadeiras e mesas.

Estas últimas têm uma significação especial. Uma mesa retangular leva as equipes a sentarem de lados opostos, neste momento já se cria uma atmosfera de competição. Uma mesa redonda, ao contrário, transmite uma idéia de cooperativismo entre as equipes de negociadores. No entanto, há situações em que há informações sigilosas e que o outro lado não pode saber, neste caso, uma mesa maior e retangular poderia se encaixar melhor no perfil da negociação.

E sobre a disposição dos membros das equipes de negociação? Como deveriam se posicionar nas mesas? De forma intercalada com membros da outra equipe ou as equipes devem se posicionar separadamente? O clima da negociação e o tema podem

influenciar nessa disposição de pessoas também. Se for um tema que permite uma negociação construtiva, cooperativa, integrativa, a tendência é que as pessoas se sentem de forma intercalada. Principalmente se o quebra-gelo da negociação (mais detalhes na seção de Etapas da Negociação Abertura) tiver sido feito de forma calorosa e receptiva pelos negociadores. A mesa pode ser grande ou pequena, comparativamente ao número de participantes da negociação. Uma mesa pequena traz um clima de maior integração à negociação. Uma cortesia extra é oferecer às equipes que negociam salas de apoio para conversas durante os recessos com infra-estrutura como telefones, computador, fax, etc. (SCOTT, 1981).

2.1.1.2 Formas de Comunicação

As pessoas podem se comunicar de diversas maneiras. Pessoalmente é a mais antiga e possivelmente a mais usada. Atualmente há outras formas de se comunicar como telefone, e-mail, voz sobre IP e videoconferência (VRIJ & MANN, 2004). Estas novas formas trazem benefícios claros como:

- Agilidade na troca de dados e informações;
- Comunicação em grandes distâncias:
 - Reduz o tempo total de negociação, dado que não serão necessárias viagens;
 - Reduz o custo das negociações, pois se comunicando de seus locais de origem os negociadores economizam-se os gastos com hospedagem, aluguel de carros, passagens de avião, etc.;
- Facilidade para que os negociadores troquem um grande volume de informações em um espaço curto de tempo.

Ao mesmo tempo, também trazem reveses:

- Permite a negociadores mentir mais facilmente (COHEN H. , 1980);
- Facilita mal-entendidos. Como boa parte da comunicação não-verbal é perdida em contatos eletrônicos como e-mail e programas de trocas de mensagem instantânea, há mais chances de as mensagens não serem compreendidas como deveriam:
 - Neste caso é ainda mais importante estar atento às palavras que estão sendo ditas e escritas. A escuta ativa deve ser praticada de forma bastante atenta.

Segundo Cohen (1980), a negociação por telefone traz mais riscos. O autor afirma que negociações à distância tendem a ser mais rápidas e conseqüentemente mais arriscadas. O argumento que reforça esta idéia é que o negociador que está menos preparado e detém menos informações tende a se prejudicar em negociações rápidas, pois não há tempo disponível para averiguar a fidedignidade das informações apresentadas pelo seu interlocutor.

Ainda segundo Cohen (1985), tomar a iniciativa de fazer o contato pode ser uma vantagem. Principalmente se o meio escolhido para a negociação for o telefone. Quando a iniciativa é tomada pelo negociador, pressupõe-se que este tenha se preparado para a negociação. Este deve ter em mãos, lápis, canetas, papel, calculadora, relatórios, apresentações, memorandos, computador para acessar as informações que podem ser relevantes e todo e qualquer tipo de material que lhe possa ser útil durante o contato. Além de estar preparado em relação às informações, o

negociador que toma a iniciativa ainda pode escolher o melhor momento para fazer a ligação. Pode avisar à sua secretária para não ser interrompido, já ter resolvido as pendências do dia, escolher uma sala na qual possa ficar confortável e ficar na companhia de quem achar conveniente (talvez a opção seja por ficar sozinho).

No entanto, provavelmente o outro negociador não se encontrará em situações tão favoráveis. Portanto, a recomendação é sempre fazer a ligação. No caso de recebê-la, pode-se agradecer a chamada e recusar-se a negociar naquele momento e combinar que ligará em breve. Neste caso, o negociador estará novamente no papel do tomador de iniciativa.

Ter uma boa desculpa para interromper a negociação também pode ser útil. Herb Cohen dá algumas sugestões de como isso pode ser feito. Um exemplo é a simular uma queda da chamada, fingir que a ligação caiu. Recomenda-se fazer isso quando a parte interessada em interromper a ligação esteja falando, acredita-se que desta maneira ficaria mais convincente e a outra parte dificilmente creditaria ao real culpado a queda da chamada. Provavelmente o outro negociador retornaria a ligação, neste caso o telefone poderia ficar fora do gancho ou alguém avisar que a pessoa havia deixado o local.

Anotações durante a negociação remota são importantes. Recomenda-se também formalizar por escrito os acordos que são feitos ao telefone, via voz sobre IP ou programas de trocas de mensagem instantâneas.

Um estudo desenvolvido por pesquisadores americanos indicou que a comunicação em sua forma mais primitiva: presencial, traz melhores resultados quando

se pretende estabelecer comunicações internas em equipes. Foram avaliadas algumas variáveis como: a performance dos membros, a performance do líder de equipe, confiança nos relatórios, frustração de líder e membros da equipe e tempo necessário para chegar à solução. Em todas essas variáveis, foram obtidos melhores resultados nas comunicações pessoais presenciais (BARKHI, JACOB, & PIRKUL, 1999).

A comunicação por meios eletrônicos, no entanto, permite que uma pessoa se comunique simultaneamente com diversas outras através de programas que viabilizam trocas de mensagem instantâneas (REINSCH & TURNER, 2006).

A flexibilidade que a tecnologia nos meios de comunicação trouxe pode auxiliar os negociadores na troca de informações com sua equipe de apoio, mesmo que esta esteja na China e o negociador no Brasil. O acesso à internet pode ser feito em aeroportos, empresas, cafeterias e em muitos outros lugares. Esta facilidade na comunicação para a troca de informações contribui para uma tomada de decisão mais embasada e segura (REINSCH & TURNER, 2006).

Em negociações comerciais, esses meios eletrônicos de comunicação causaram grandes mudanças. A internet, por exemplo, através de sites de pesquisa de preço e leilões *online* mudou a dinâmica de negócios de diversas empresas. Sem mencionar a criação de companhias que essas inovações tecnológicas suportaram.

Nesta nova plataforma de negociação, a informação está mais disponível. Há fóruns nos quais as pessoas podem discutir, opinar e argumentar. As empresas ficam expostas às classificações de consumidores quanto a seus produtos e à própria empresa (HOBSON, 1999).

Os leilões *online* podem ser para compras B2B, B2C ou C2C. Podem ser usados os leilões reversos também: o menor preço oferecido pelo fornecedor/produto é o comprado pelo cliente. Todas essas dinâmicas interferem nas negociações comerciais. Estas negociações geralmente tendem a ser conduzidas de forma distributiva e não integrativa (HOBSON, 1999). Negociação distributiva é quando para um ganhar é necessário que o outro perca; no entanto, na integrativa, o objetivo da negociação é construir uma solução na qual os dois lados saiam ganhando. Estas negociações são também conhecidas como ganha-perde e ganha-ganha, respectivamente (FISHER & URY, 1985).

2.1.1.3 Razão e Emoção

Muito tem sido escrito de forma prescritiva sobre como negociar (por exemplo: FISHER & URY, 1985). Essas publicações focam em como os negociadores devem agir para maximizar os resultados. No entanto, nem sempre a racionalidade exposta ocorre como o esperado (BAZERMAN, 1983).

A maioria das pessoas ao negociar ignora o conceito de custo afundado – quando o investimento ou esforço não mais é recuperável, por exemplo. Isto demonstra a reduzida racionalidade do processo de tomada de decisão dos indivíduos. Outro exemplo é o comprometimento cada vez maior com posições, baseado apenas em emoções e não em avaliação de possibilidades e tomada da melhor decisão. Enfim, a racionalidade é limitada no processo de tomada de decisão. Portanto a emoção deve sempre ser levada em consideração durante o processo de negociação (BAZERMAN, 1983).

Um exemplo dado por Bazerman (1983) retrata a seguinte situação: quando se faz uma oferta por um objeto de difícil mensuração de valor como um diamante ou obra de arte e o vendedor aceita prontamente sua oferta, é provável que se fique receoso sobre a qualidade da oferta feita. A princípio acreditava-se que o preço oferecido pelo objeto seria baixo, mas dada a resposta do vendedor, tem-se uma dúvida e quase um arrependimento por ter feito aquela oferta. Mas o questionamento que deve ser feito é: É possível que alguém faça uma oferta e desejar que esta seja rejeitada? (BAZERMAN, 1983)

Um teste foi feito com gerentes sobre qual seria a decisão deles em dois projetos que envolviam o mesmo esforço, risco e retorno. Os gerentes deveriam tomar decisões idênticas nos dois casos caso usassem apenas critérios objetivos e racionais e para decidir, no entanto, observou-se que 45% dos gerentes tomaram decisões distintas. (RUSSO & SCHOEMAKER 1989 *apud* NEALE & BAZERMAN, 1992).

Nos estudos da emoção na negociação é preciso diferenciar a abordagem intrapessoal e interpessoal. No primeiro caso, aborda-se como a emoção influencia o comportamento do negociador; no segundo, como a emoção influencia a interação entre os negociadores e seu resultado (BARON, 1990 *apud* KLEEF, DE DREU, & MANSTEAD, 2002).

Há diversas formas de se obter informações sobre o estado emocional dos negociadores. Como mencionado anteriormente, é possível que a mensagem não-verbal seja interpretada. As partes da negociação podem explicitar o que estão sentindo, lembrando que não necessariamente o que foi dito é o que corresponde à

realidade. Uma terceira parte pode informar como o negociador está emocionalmente naquele momento; esta informação pode vir de uma pessoa, revistas, jornais, artigos ou outra fonte (KLEEF, DE DREU, & MANSTEAD, 2002). Em suma, há diversas possíveis fontes e um bom negociador deve saber percorrer por todas elas e fazer sua interpretação.

Há evidências de que as pessoas quando estão com raiva ou ansiosas, suas respostas ao processamento de informações se alteram. Outro ponto é que quando ameaçadas, os esforços e as atenções voltam-se às situações ambientais que estão comprometendo seu conforto e segurança (MATHEWS & MACLEOD, 1994 apud KLEEF, DE DREU, & MANSTEAD, 2002).

Em uma universidade na Holanda, um estudo constatou que quando se é informado antecipadamente que a outra parte da negociação está com raiva, a tendência é que as demandas sejam reduzidas e que haja mais concessões à parte raivosa da negociação. Quando se é avisado que a outra parte está feliz, a tendência é que se demande mais e sejam feitas menos concessões. Em uma situação neutra, identificou-se uma posição mediana frente às duas anteriores (KLEEF, DE DREU, & MANSTEAD, 2002).

Além dessas observações em relação às demandas e concessões, foi observado também um contágio da emoção percebida. Durante as negociações há uma conversão dos negociadores para a mesma emoção. No caso de negociadores felizes, a percepção sobre a outra parte e a negociação em si foi mais favorável (KLEEF, DE DREU, & MANSTEAD, 2002).

Em outro experimento, realizado pelos mesmos pesquisadores, os negociadores foram induzidos a emitirem durante as negociações mensagens negativas e positivas como:

Negativas	Positivas
“Esta oferta é ridícula, você está me irritando!”	“Isso está indo muito bem, não posso reclamar.”
“Eu estou começando a ficar realmente irritado!”	“Eu gosto de como as coisas estão acontecendo, eu fico feliz com isso.”
“Isso está começando a ficar muito irritante!”	“Estou muito satisfeito com esta negociação.”

Quadro 7 – Exemplos de mensagens negativas e positivas

Fonte: The Interpersonal Effects of Anger and Happiness on Negotiation Behavior and Outcomes (KLEEF, DE DREU, & MANSTEAD, 2002).

Os negociadores que receberam mensagens negativas reportaram mais medo do que os que receberam positivas. Neste segundo estudo, chegou-se a conclusões semelhantes à do primeiro no que concerne a demandas, concessões, percepções sobre a negociação e negociador (KLEEF, DE DREU, & MANSTEAD, 2002).

Alguns negociadores, cientes de que emoções negativas podem trazer melhores resultados nas negociações, esses vão para a mesa de negociação deliberadamente desta maneira. Este comportamento leva a negociação a ser menos cooperativa e mais competitiva, resultando em deterioração do relacionamento (LI & ROLLOF, 2004).

Assim como emoções negativas, como a raiva, podem ilustrar confiança e competência; ao mesmo tempo, emoções negativas como tristeza podem ilustrar fraqueza (TIEDENS, 2001 *apud* LI & ROLLOF, 2004).

Os negociadores tendem a ter um envolvimento maior quando trazem à mesa de negociação simpatia e gentileza do que números e fatos. No entanto, este maior

envolvimento conduz a uma negociação mais demorada e um maior número de impasses (CURHAN & MUELLER, 2006 *apud* CURHAN, ELFENBEIN, & XU, 2006). Os autores afirmam que uma grande parte dos conflitos que não chegam a um acordo tem sua razão em aspectos emocionais e não na parte controlável da situação. Por isso afirmam que a inteligência emocional é muito importante para a condução de negociações (CURHAN, ELFENBEIN, & XU, 2006).

Enfim, podemos notar que a emoção e a razão fazem parte da negociação e sua relevância não deve ser desconsiderada.

2.1.2 Tipos de Negociação

Há basicamente dois tipos de negociação: distributiva e integrativa. Em ambas podemos ter a negociação por princípios ou a barganha posicional.

A negociação por princípios teve na obra *Como Chegar ao Sim: A Negociação de Acordos Sem Concessões* de William Ury & Roger Fisher (1985) seu maior expoente. Esta obra foi traduzida para trinta idiomas (MENKEL-MEADOW, 2006) e vendeu mais de dois milhões de cópias por todo mundo (FUNKEN, 2007). Esta técnica resultou das pesquisas do *Project of Negotiation* da *Harvard Law School*. A negociação baseada nos princípios desenvolvida pelos autores é ensinada hoje em muitas escolas. Desde cursos voltados a negócios a cursos de Direito, passando por áreas de políticas públicas e relações internacionais (MENKEL-MEADOW, 2006). Ao contrário da barganha posicional que pode assumir as posturas de afável ou dura, a negociação por princípios busca ser afável com as pessoas e dura quanto ao assunto. O objetivo deste método é focar a negociação no objeto de disputa e evitar agressões pessoais. Os

autores sugerem que se busquem benefícios mútuos entre as partes sempre que possível e quando os interesses entrarem em conflito que as partes sempre usem critérios justos para chegar ao acordo (FISHER & URY, 1985).

O método de negociação desenvolvido pelos pesquisadores de Harvard tem quatro princípios básicos (FUNKEN, 2007):

1. Separe as pessoas do problema;
2. Foque nos interesses e não nas posições;
3. Invente opções de ganho mútuo;
4. Use critérios objetivos.

White (1984 *apud* FUNKEN, 2007) afirma que a negociação por princípios não é aplicável à negociação distributiva, Fisher (co-autor da negociação por princípios) contesta White afirmando que mesmo em uma negociação distributiva, usar a técnica de negociar por princípios ainda é melhor do que a barganha posicional, pois ambas as partes têm o interesse de resolver a situação de forma rápida e amigável ao invés de ter um processo demorado e penoso (FISHER, 1984 *apud* FUNKEN, 2007).

No entanto, Fisher afirma que há situações em que a barganha posicional pode de fato ser melhor, como no caso de negociações entre estranhos que não farão negócios novamente juntos. Nesta situação também pode haver um alto custo na busca de outras opções. Conforme um dos autores da negociação por princípios, há casos em que a barganha posicional pode se mostrar mais interessante (FISHER 1984 *apud* FUNKEN, 2007).

Os autores da negociação por princípios intencionavam melhorar a forma como as pessoas resolviam seus conflitos (FISHER & URY, 1985). Ao lançar seu livro, Roger Fisher disse que pretendia mudar o mundo com a sua publicação: *Como Chegar ao Sim* (MENKEL-MEADOW, 2006). No entanto, sua obra e técnica foram alvo de muitas críticas. As principais são referentes à: ver a negociação como algo simples e trivial, criar uma rotina de métodos para as negociações; além de subvalorizar o papel do contexto e da situação no processo (FUNKEN, 2007).

O primeiro princípio: separar as pessoas do problema pode ser impraticável por si só, caso as pessoas sejam o problema. O livro também não aprofunda como se deve agir no caso de os interesses não serem possíveis de serem conciliados ou em casos extremamente subjetivos como sentimentos (TIDWELL, 1998 *apud* FUNKEN, 2007).

Outro assunto que os críticos afirmam ter sido abordado de forma superficial pelos autores é a forma que o poder influencia e quais são suas fontes (McCARTHY, 1985) (BOULLE, 1996 *apud* FUNKEN, 2007). Os próprios autores concordaram posteriormente com a crítica recebida (FISHER & PATON, 1993 *apud* FUNKEN, 2007).

Não foi mencionada na obra de Ury & Fisher (1985) tampouco a escassez de recursos, a relevância da cultura, a influência do gênero e a complexidade de negociações multilaterais (MENKEL-MEADOW, 2006).

Menkel-Meadow (2006) em sua crítica ao livro *Como Chegar ao Sim*, afirma que a idéia é muito boa, mas tem pouca aplicabilidade. Questiona também se esta técnica deveria mesmo ser ensinada mundo afora como tem sido feito nos últimos anos.

Fisher recebe muitas críticas e em seus artigos *Negotiating Power: Getting and Using Influence* (FISHER, 1983) e *Beyond Yes* (FISHER, 1985) as agradece e comenta.

2.1.2.1 Distributiva

Este tipo de negociação se dá quando duas partes têm objetivos diferentes, mas interdependentes. Quando as partes têm objetivos incompatíveis, a situação pode ser descrita como sendo de soma zero, ou seja, perde-ganha (LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002). Um turista negociando o preço de um tapete com um comerciante no Oriente Médio é um exemplo de uma negociação distributiva (PRUITT, 1983).

Os negociadores podem se comportar de maneiras diferentes na negociação distributiva. Uma forma de classificar os negociadores em negociações distributivas é: afável ou duro. Na primeira, o negociador tende a ceder a fim de manter um bom relacionamento com a outra parte. Na segunda, no entanto, o consumidor faz ataques pessoais e age de maneira áspera com a outra parte; relegando totalmente o relacionamento em detrimento da conquista do objeto em disputa (FISHER & URY, 1985).

A negociação distributiva pode render grandes ganhos, mas também grandes perdas. Há diversas táticas que podem ser usadas neste tipo de negociação, algumas delas conhecidas como “sujas”, inclusive (mais detalhes na subseção de estratégias e táticas). Nem sempre as partes conduzem a negociação com ética (LEWICKI, SAUNDERS & MINTON, 2002).

2.1.2.2 Integrativa

A negociação integrativa, também conhecida como colaborativa, é o tipo de negociação que permite aos negociadores construírem juntos uma solução. Para que este tipo de negociação seja possível é preciso que as metas sejam compatíveis ou comuns. A fim de descobrir se estas atendem a este requisito, as partes precisam trocar informações sobre seus desejos e necessidades. Muitas pessoas com receio de como as informações fornecidas podem ser usadas abdicam de trabalhar de forma conjunta, cooperativa. Esta atitude dificulta bastante a prática da negociação colaborativa (LEWICKI, SAUNDERS & MINTON, 2002). O acordo deve promover benefícios para ambas as partes. O resultado da negociação necessariamente deve ser positivo para todos os envolvidos (GHAURI & USUNIER, 1996). Nesta negociação para uma parte ganhar, não necessariamente a outra precisa perder. Esta é uma diferença importante em relação à distributiva (FUNKEN, 2007).

A metáfora mais comum para este tipo de negociação na literatura é: aumentar a torta antes de dividi-la (PRUITT, 1983).

2.1.3 Etapas da Negociação

A negociação pode ser dividida em sete etapas (WANDERLEY, 1998):

1. Planejamento
2. Abertura
3. Exploração
4. Apresentação
5. Clarificação
6. Ação Final
7. Controle/Avaliação

Nesta seção serão abordadas de forma sucinta todas as etapas supramencionadas.

2.1.3.1 Planejamento

A primeira etapa da negociação chama de planejamento ou preparação é considerada como sendo uma das mais importantes. "Conhece teu inimigo como conhece a ti mesmo, e nunca paras em dúvida. Conhece o terreno, conhece o tempo, e a tua vitória será total." (TZU, 2006, p. 92) Esta é fase onde muitas informações podem ser obtidas. Nesta fase, começam a ser definidas as relações de poder. Como colocado por William Ury & Roger Fisher (1985), uma boa BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) pode trazer maior poder ao negociador. BATNA pode ser traduzido como Melhor Alternativa a um Acordo Negociado, ou seja, qual a alternativa do negociador, caso não consiga fechar um bom acordo naquela negociação. O trabalho de preparação do negociador envolve desenvolver suas alternativas, pois corre o risco de não conseguir um bom acordo na negociação para a qual se encaminhará.

Esta é a fase da negociação, na qual os negociadores devem estabelecer prioridades e elaborar um plano de ação. Os negociadores devem recorrer a diversas fontes para obter os dados que o suportarão durante a negociação. Algumas possíveis fontes que podem ser acessadas são: jornais, revistas, artigos, relatórios, sites, pesquisas, mapas, casos anteriores e jurisprudência. Também pode ser importante para o negociador entrar em contato com profissionais da área, pessoas que conheçam a outra da parte da negociação, buscar dados sobre o assunto e sobre o outro negociador. Se possível, buscar descobrir quais são as reais necessidades da outra parte, quais são as alternativas deles (e as suas) caso não consigam chegar a um

acordo, quais os recursos que ambos dispõem – tempo e dinheiro, por exemplo (COHEN H. , 1980).

Nesta fase, pode-se também construir e simular vários cenários. Durante a preparação, o negociador deve esforçar-se em enxergar a situação pelo lado do outro negociador, deste modo chegar-se-á à mesa de negociação com mais sensibilidade sobre a situação.

Para Scott (1981), o plano deve ser simples, específico e ainda flexível. Deve ser suficientemente simples para que o negociador saiba de cor os pontos mais importantes de seu plano. Estes devem estar muito claros e definidos, pois são as diretrizes que deverá seguir durante as negociações. A especificidade é necessária porque não há tempo disponível para elaboração de metas e valores durante a negociação, elas já devem ser previamente preparadas. Já a flexibilidade tem sua importância, pois o negociador precisa ouvir a outra parte, relacionar seus planos, buscando encontrar pontos de convergência de modo que possa atender as necessidades dos dois lados.

Durante a fase do planejamento é que se decide quem participará da negociação. Alguém habilitado a tomar decisões deve fazer parte da equipe? Alguém “descartável” deve juntar-se ao time? Neste caso pode ser usado como bode expiatório depois pelos que ficaram. O *status* também deve ser levado em consideração. Alguns participantes podem elevar ou reduzir o *status* das equipes de negociação(TOUVAL, 1989).

2.1.3.2 Abertura

Nesta etapa da negociação, espera-se que os negociadores já tenham buscado as informações sobre o objeto de disputa e a outra parte da negociação; enfim, que já tenham se preparado para iniciar a negociação. Esta é a fase na qual algumas vezes se têm os primeiros contatos diretos entre os negociadores.

No caso de uma negociação presencial, geralmente, esta se inicia com cumprimentos e apresentações. Esta fase é importante, pois é nela que os negociadores começam a confirmar ou não a imagem que tinham em mente (fruto de sua pesquisa de planejamento), avaliar o comportamento de seu interlocutor, influenciar a impressão de como a negociação será conduzida (SCOTT, 1981).

Cabe aos negociadores nesta etapa buscar desenvolver um ambiente amistoso. Se possível tentar construir uma atmosfera cordial para que a negociação transcorra de forma mais cooperativa e construtiva.

Na fase de abertura é recomendado que se evite falar de assuntos negativos, recomenda-se que se fale de boas notícias, principalmente se relacionadas ao tema de negociação. Demonstre interesse na outra parte, comece com perguntas amenas. Comentários positivos ou perguntas sobre decoração, mobília, cidade ou país onde se passa a negociação são bem-vistos neste momento. Esta fase de quebra-gelo deve ser conduzida com muito cuidado.

2.1.3.3 Exploração

Na etapa de exploração, os negociadores têm a oportunidade de confirmar as premissas elaboradas durante a fase de preparação. Nesta fase também se deve

colher o máximo de informações possível da outra parte. Pode-se aproveitar também para passar informações importantes sobre si para o outro negociador, principalmente se estiverem trabalhando sob condições de cooperação e a negociação tiver chances de ser integrativa e não distributiva (WANDERLEY, 1998).

Nesta fase devem ser feitas perguntas. Wanderley (1998) recomenda três tipos diferentes de perguntas, cada um com um propósito:

1. Fatos desconhecidos: Por melhor que tenha sido a preparação, nunca se chega à mesa de negociação sabendo-se tudo. As informações relevantes que não puderam ser obtidas na fase de preparação devem ser requisitadas;
2. Fatos conhecidos: O motivo de se perguntar sobre fatos conhecidos é ver como reage a outra parte da negociação: se fala a verdade, se distorce os fatos; enfim, como é o padrão de suas respostas;
3. Pressupostos: Durante a fase de preparação, foram feitas algumas pressuposições e este pode ser o momento para confirmá-las ou abandoná-las.

Nesta fase deve-se tentar descobrir o máximo de informações possível, principalmente qual é o BATNA da outra parte.

2.1.3.4 Apresentação

Esta é a etapa na qual as partes apresentam suas propostas. Neste momento cabe usar as habilidades de comunicação e persuasão e atuar como um vendedor. A apresentação deve ser feita atentando à linguagem utilizada, tanto verbal como não-

verbal. Coerência e racionalidade são bem vistas na maioria das apresentações. Por fim, o negociador deve se lembrar de que a proposta feita deve preferencialmente atender os interesses e necessidades de ambas as partes (WANDERLEY, 1998).

2.1.3.5 Clarificação

Nesta fase da negociação, as partes buscam esclarecer os pontos que não ficaram claros durante a apresentação. Também fazem parte desta etapa, as argumentações, contra-argumentações, concessões e até impasses. Portanto, neste momento deve-se ficar atento a problemas na comunicação a fim de evitar que o acordo seja inviabilizado (WANDERLEY, 1998).

2.1.3.6 Ação Final

Este é o momento da obtenção do acordo. Segundo Wanderley (1998) é preciso estar atento aos sinais de aceitação. Muitos acordos deixam de ser firmados, pois a solicitação de fechamento não ocorre. Apesar de se chamar ação final, a negociação não acaba na ação final. Ainda há a fase de controle e avaliação (WANDERLEY, 1998).

2.1.3.7 Controle/Avaliação

Nesta última etapa do processo de negociação é onde temos a execução do acordado. Esta etapa pode durar anos. Nesta fase é preciso verificar se o que foi acordado está sendo cumprido. Caso não esteja, cabe ao negociador tomar providências; administrativas, legais ou até mesmo voltar à mesa de negociação. Esta é a fase de controle (WANDERLEY, 1998).

Na fase de avaliação, o negociador deve fazer uma avaliação sincera sobre todo o processo de negociação. Esta fase permite às partes aprender com os erros e acertos (WANDERLEY, 1998).

2.1.4 Estilos de Negociadores

De acordo com Rojot (1991 *apud* MARTINELLI, VENTURA, & MACHADO, 2007), as pessoas tendem a ter um estilo predominante e outros complementares. Estes são adaptativos de acordo com a situação. Os negociadores podem ser classificados em diversos estilos. Uma forma de classificá-los, segundo Casse (*apud* Martinelli e Almeida, 1997:122) seria a seguinte:

- **Efetivo:** conhece de forma detalhada os fatos relacionados à negociação, documenta as declarações mais importantes, verifica fatos e premissas, é receptivo a questionamentos e esclarecimentos vindo da outra parte. Pode ser pouco sensível às emoções e sentimentos. Pode ser excessivamente focado em detalhes e atrapalhar a negociação como um todo, argumentando inclusive com a própria equipe;
- **Analítico:** de forma semelhante ao efetivo, valoriza os dados e informações. Apresenta-os de forma lógica e coordenada. Negocia a agenda da reunião, estabelecendo regras para a negociação. Pode cometer erros semelhantes ao efetivo como: focar nos argumentos e contra-argumentos e ignorar a importância dos sentimentos;
- **Relativo:** facilitador das relações entre os membros das equipes de negociadores. Tem o foco nas relações humanas. Talvez este seja seu

ponto fraco: não trabalha bem os pontos que estão sendo objeto de negociação;

- Intuitivo: criativo, traz novas idéias e sugestões para a mesa de negociação. Enxerga a negociação de uma forma abrangente. Algumas vezes não é realista, com idéias fora do comum sem perceber os riscos e defeitos envolvidos. São em geral indisciplinados e de difícil controle.

Deve-se ressaltar, porém que este não é o único meio de classificar os estilos de negociadores. Também há as classificações: Sparks, LIFO, Gottschalk, Kinston e Algie, Ackoff, dentre outras (MARTINELLI, VENTURA, & MACHADO, 2007).

Para descobrir qual o perfil do negociador há alguns testes. O mais usado é o de Thomas-Kilmann. No entanto, nenhum teste é suficientemente completo para descrever a percepção que os negociadores experimentam (SHELL, 2001).

2.1.5 Estratégias e Táticas

Há diversas estratégias, táticas e técnicas que podem ser usadas em negociações. Além das mencionadas anteriormente na seção de Tipos de Negociação – negociação por princípios e barganha posicional, há algumas outras que serão mencionadas a seguir.

Dean Pruitt (1983) em seu artigo *Strategic Choice in Negotiation*, listou cinco estratégias básicas da negociação:

1. Comportamento Contencioso: O negociador quando adota esta estratégia tende a ter atitudes como argumentar, tentar convencer e ameaçar;

2. Solução de Problemas: Esta estratégia visa chegar a uma solução conjunta com a outra parte;
3. Ceder: Quando adotada a estratégia de ceder o negociador cede ou reduz suas expectativas;
4. Inativo: Nesta estratégia o negociador assume a posição de inatividade, não negocia;
5. Retirada: Conhecida como retirada, nesta estratégia o negociador desiste de negociar, abandonando a mesa de negociação.

Em seu artigo, Pruitt desenvolveu um modelo chamado Preocupação Dupla que envolve duas variáveis: Preocupação com o resultado da outra parte e preocupação com o resultado do próprio negociador. Como resultado, construiu a seguinte matriz:

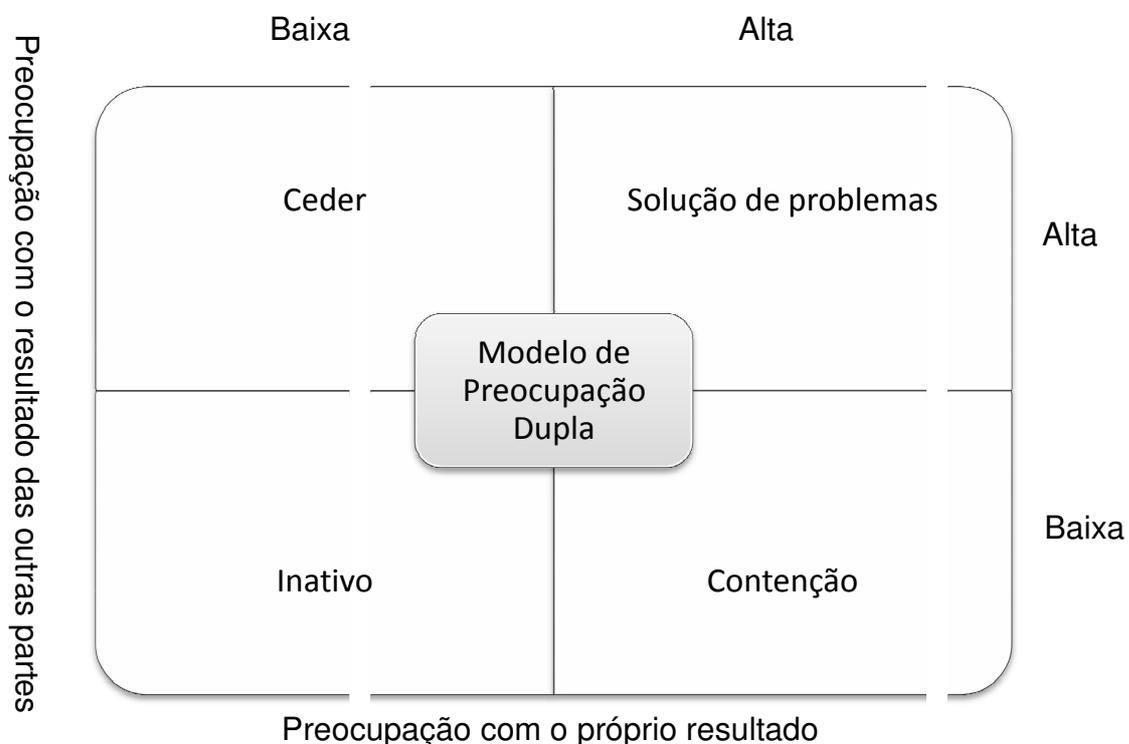


Figura 1 – O Modelo de Preocupação Dupla

Fonte: *Strategic Choices in Negotiation* (PRUITT, 1983)

A matriz indica que a estratégia utilizada pelo negociador pode variar dependendo do nível de preocupação ou consideração que o negociador tem pelos seus resultados e pelos resultados das outras partes envolvidas na negociação (PRUITT, 1983).

A pesquisa conduzida pelo autor concluiu que quando as partes trabalham com a estratégia de Solução de Problemas há um compartilhamento maior de informações. Há algumas outras variáveis a serem consideradas também na escolha da estratégia como: risco percebido e custo envolvido. A opção pela estratégia de Solução de Problemas, por exemplo, é mais provável quando há confiança mútua entre as partes. As chances de se escolher a tática contenciosa são maiores quando a outra parte se mostra mais suscetível a ceder. Outro fator que pode contribuir para a escolha desta estratégia é: a habilidade do negociador em argumentar. No entanto é importante ressaltar que esta estratégia pode resultar em desgastes na relação mais facilmente do que na Solução de Problemas (PRUITT, 1983). Enfim, cada estratégia tem seus prós e contras e, portanto deve-se avaliar qual delas é mais apropriada para cada situação.

Dentre as táticas utilizadas pelos negociadores, seguem-se algumas:

1. **Silêncio e Paciência:** Usada a fim de conseguir buscar mais informação. Pode-se fazer uma pergunta e esperar pela resposta, mesmo depois da resposta dada, se o negociador a considerar vazia ou achar que a outra parte ainda teria algo mais a falar, o negociador pode permanecer em silêncio a fim de fazer a outra parte falar mais. O silêncio incomoda e as pessoas se sentem impelidas a rompê-lo. Outra maneira de usar esta tática é dizer que gostaria de conversar sobre um determinado assunto e em

seguida calar-se a fim de ouvir o que o outro tem a falar sobre este tema (AARONSON, 1989; LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002);

2. **Autoridade Limitada:** Esta tática é usada quando o negociador submete o acordo ou parte dele a outra pessoa que a princípio não participava da negociação. Teoricamente esta terceira pessoa tem mais poder e precisa aprovar as condições do acordo. Algumas vezes esta pessoa sequer pode existir (AARONSON, 1989; LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002; DAWNSON, 2006);
3. **Leilão:** Buscar melhorar as condições do acordo, alegando que conhece alguém que faria melhor com menos investimento de recursos (AARONSON, 1989);
4. **Racionalizar:** Abrir as contas para provar que não está passando a perna no outro negociador. Esta tática ajuda também no convencimento (AARONSON, 1989);
5. **Ameaças e Promessas:** Apesar das negociações em geral envolverem ameaças, implícitas pelo menos; estas podem ser feitas de forma explícita também. Geralmente os negociadores preferem não fazer as ameaças de forma direta, a forma predileta é dar “avisos” e mostrar nos custos que a outra parte pode incorrer caso não ceda àquele ponto. Negociadores experientes não fazem ameaças caso não tenham condições de fazer com que estas sejam cumpridas, caso contrário sua credibilidade se extinguiria. Ao invés de fazer as ameaças afirmando o que a outra parte perderia, é aconselhável que se faça promessas com o que a outra parte ganharia com o acordo (LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002). Estudos apontaram

que ameaças implícitas feitas no começo da negociação e explícitas no final resultam em mais concessões do que explícitas no início e implícitas no final. Ameaças implícitas no início são ainda mais efetivas do que explícitas no fim (SINACEUR & NEALE, 2005);

6. **Pegar ou Largar:** Esta tática também pode ser conhecida como Boulwareism. Este nome veio do ex-vice-presidente de Relações Trabalhistas da GE: Lemuel Boulware. O executivo era conhecido por não negociar pelos métodos tradicionais que envolvem a adoção de posições extremadas, concessões durante o tempo e obtenção do acordo ao fim do processo. Para Boulware, a negociação consistia de fazer uma oferta única. Esta seria a melhor que a empresa se dispunha a oferecer. A outra parte, em geral, os sindicatos, apenas podia aceitar, recusar ou contrapropor algo. Esta última apenas era aceita caso houvesse algum erro de cálculo ou o cenário tivesse mudado (LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002);
7. **Psicologia Reversa:** Esta técnica pode ser usada apenas em negociações ganha-perde. O negociador deve enunciar para a outra parte o que ele gostaria que acontecesse, mas este fato deve ser comunicado como se fosse algo que seria terrível se acontecesse. Por exemplo: um criminoso ao ser preso por um policial e querendo permanecer livre pode falar para o oficial que seria terrível se ele não fosse preso, pois na prisão ele teria casa e comida e por isso o policial não poderia de maneira alguma deixar que ele escapasse ileso daquela infração (LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002);

8. **Bandido e Mocinho:** Esta tática precisa envolver pelo menos duas pessoas no mesmo lado da negociação. Este nome vem das famosas cenas de interrogatório de filmes policiais no qual um policial é mau e agride o interrogado a fim de obter mais informações ou uma confissão enquanto outro policial age como mocinho tentando amenizar a situação e proteger o interrogado. Prometendo o fim dos maus tratos o policial bom pede que o interrogado ajude-o dando o que precisam e o interrogado envolvido emocionalmente pelos policiais e querendo terminar com os maus tratos, dá a informação. Em uma negociação comercial, isto pode se desenrolar de maneira semelhante: só que com um sócio implacável e um mais equilibrado que busca uma proposta mais “justa”. A fim de conseguir o acordo o sócio justo pede que a outra parte conceda para que o sócio justo possa convencer o sócio implacável (FISHER & URY, 1985);
9. **Falsa Ingenuidade:** O negociador finge não ter habilidades de negociação, desconhecer o assunto que está sendo discutido, apesar de dominá-los. O negociador “ingênuo” avisa à outra parte que está nas mãos deste e que confia na habilidade e senso de justiça dele. Alguns negociadores mudam a postura que haviam planejado, pois o cenário mudou. A fim de favorecer o seu fraco adversário, adotam uma postura mais amigável. Ao fim da negociação, o negociador que se passou por ingênuo pode conseguir tudo que precisar e ainda deixar a outra parte satisfeita por ter ajudado a um pobre sujeito. Recomenda-se que quando se encontrar um falso ingênuo, não mudar a estratégia inicialmente traçada (LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002);

10. **Pedir mais do que realmente espera obter:** Esta tática serve para que o negociador valorize o que está oferecendo, além de evitar impasses. Quanto menos o negociador conhecer a outra parte, mais deve pedir; pois não se sabe o quanto a outra parte está disposta a oferecer. É provável que o negociador que pediu muito em sua oferta inicial faça concessões. Isto traz um ambiente mais cooperativo para a negociação. A oferta, no entanto precisa de bom-senso. Há uma expressão chamada MPP (Máxima Posição Plausível), é o máximo que pode ser pedido, deve ser uma posição sensata para que não seja ridicularizado pela outra parte. Neste caso, perder-se-ia a credibilidade. Enfim, não se pode desconsiderar a possibilidade da outra parte aceitar dar tudo o que está pedindo (DAWNSON, 2006);
11. **Nunca dizer sim à primeira oferta:** Por que não se a primeira oferta lhe parecer fabulosa? Há diversas razões.
- a. A outra parte pode se sentir mal pensando que poderia ter pedido mais, ou;
 - b. Achar que tem algo de errado na proposta feita;
 - c. É possível que a outra parte pudesse oferecer ainda mais. Esta seria apenas a primeira proposta e ainda haveria espaço para barganhar (DAWNSON, 2006);
12. **Perplexidade:** Reagir com surpresa e perplexidade à proposta recebida. Quando se faz uma oferta, observa-se atentamente a reação da outra pessoa. Dependendo da reação, o negociador pode se tornar mais duro ou flexível. No caso de reagir com perplexidade, o negociador tende a ficar mais flexível (DAWNSON, 2006);

- 13. Evitar o enfrentamento:** Nos primeiros momentos da negociação é importante evitar o confronto. Os minutos iniciais de uma negociação podem determinar como será o clima da negociação. Quanto mais contra-argumentar inicialmente a outra parte, mais este se sentirá impelido a provar que está certo. Compreender o outro lado e tentar contornar a situação geralmente é mais efetivo do que o enfrentamento (DAWNSON, 2006);
- 14. Hesitação:** Quando se está negociando, pode-se hesitar durante a negociação, principalmente no que tange ao interesse sobre o que se está sendo negociado. Deste modo, reduz-se o valor dado ao objeto em disputa, deste modo a outra parte precisará reduzir suas demandas a fim de conseguir obter algo (DAWNSON, 2006);
- 15. Você terá que fazer mais do que isso:** Esta técnica se resume a basicamente esta frase. Alguns negociadores inexperientes farão grandes concessões. No entanto, negociadores experientes perguntarão o quanto mais eles precisam fazer (DAWNSON, 2006);
- 16. Deixar de lado:** Esta tática envolve deixar um assunto, que está gerando desgaste entre as partes e ameaçando trazer um passe à negociação, de lado por algum tempo. Caso as partes continuassem neste tema é provável que além de se virem em um impasse, as relações se deteriorassem (DAWNSON, 2006);
- 17. Concessões:** Uma boa maneira de se fazer concessões é fazê-las gradualmente e reduzindo o tamanho destas. Desta maneira a outra parte sentirá que está acabando seu espaço para manobra (DAWNSON, 2006);

18. Ataques pessoais: O negociador pode fazer comentários jocosos e depreciativos sobre a outra parte a fim de reduzir o moral ou desequilibrar emocionalmente. Recomenda-se evitar o confronto e reformular os ataques para o problema que está sendo discutido (FISHER & URY, 1985);

19. Recusa a negociar: Uma das partes pode se recusar a negociar. Há diversos possíveis motivos para esta decisão: o negociador pode achar que não vale à pena negociar, acreditar que o outro negociador não tem autoridade suficiente para negociar, ou simplesmente tomar esta atitude para já entrar na negociação com alguma vantagem; o negociador exigiria algo de antemão para senta-se à mesa e começar a negociar. Neste caso, cabe ao outro negociador tentar pontuar os motivos pelos quais vale a pena negociar (FISHER & URY, 1985);

20. Tática do impedimento: Esta tática é usada a fim de “terceirizar” a responsabilidade. O negociador faz declarações públicas sobre um assunto e quando volta à mesa de negociação usa este ato como argumento para não ceder (FISHER & URY, 1985).

Algumas estratégias e táticas se encaixam melhor em negociações integrativas, outras em distributivas. É importante ter em mente que todas trazem conseqüências para a negociação, seja no relacionamento seja no resultado. Apesar de algumas destas poderem ser antiéticas, é preciso pelo menos conhecê-las para não ser pego de surpresa caso uma das partes resolva usá-las. Enfim, é importante conhecer e saber usar o maior número possível de táticas a fim de se obter os melhores retornos (financeiros, relacionais ou o que quer que se esteja buscando).

2.1.5.1 Tempo

“Desde que você chegue antes do fim,
nunca é tarde demais.”

-James J. Walker (COHEN H. , 1980)

De acordo com o Sistema Internacional de Unidades, um segundo é definido como: a duração de 9.192.631.770 períodos da radiação correspondente à transição entre dois níveis hiperfinos do estado fundamental do átomo de césio 133 (Current Definitions of the SI units, 1998). Tudo isso quer dizer apenas uma coisa: o tempo passa e na mesma velocidade para todos. O que difere é o que se faz com aquele e como é percebido.

O tempo pode influenciar na percepção que as pessoas causam. Se alguém chega tarde a um compromisso, por exemplo, esta pessoa pode ser avaliada como sendo prepotente, arrogante, indisciplinada ou até autoconfiante. Mas se chega adiantada, esta mesma pessoa pode ser identificada como ansiosa insegura ou disciplinada (COHEN H. , 1980).

Em uma negociação, a maior parte das concessões tende a acontecer nos momentos finais da negociação, quando há a pressão por tempo; às vezes até depois do prazo acontecem concessões. Por isso, é importante buscar saber qual o limite de tempo do negociador; desta maneira, pode-se trabalhar com esta variável e obter bons resultados. No entanto, é reconhecido como uma tática na negociação, fingir que não tem prazo limite, ou aparentar que não se importa. Esta tática aumenta a pressão sobre a outra parte, mas é preciso saber que sempre há prazo limite para ambas as partes (COHEN H. , 1980).

Em alguns casos, bons acordos podem ser alcançados suportando a pressão do tempo sem lutar nem fugir, apenas sendo paciente. Prazos também são frutos de negociação e, portanto mais flexíveis do que a maioria das pessoas considera. O limite de prazo de uma negociação muitas vezes pode ser alterado. Os negociadores devem sempre considerar (COHEN H. , 1980):

- O que aconteceria se ultrapassasse meu prazo?
- Quais as chances de eu ter problemas?
- Quais são os problemas?
- Em suma, qual o risco que corro?

Como tática de pressão, o tempo pode ser eficiente. Se um negociador tiver custos diretamente relacionados com o passar do tempo e o outro negociador souber disso, pode protelar a negociação até o ponto em que achar este achar ter alcançado a um bom acordo. Como exemplos de possíveis custos para a pressão do tempo, pode-se citar (PRUITT, 1983):

- Custo de oportunidade. Em vez de estar negociando aquele assunto naquele momento, poderia estar-se fazendo outras coisas;
- Custo de hospedagem, homem-hora, deslocamento e hospedagem;
- Custo do passar do tempo em relação à produção parada de uma fábrica ou frutas e vegetais estragando no porto.

Alguns negociadores podem deliberadamente reduzir seu tempo de negociação disponível a fim de começar apressadamente a fase de concessões com o outro negociador. Outra forma de conseguir uma pressão de tempo é dar um ultimato. Muitas

vezes esta tática pode conduzir a resultados ruins para ambas as partes (URY & SMOKE, 1985).

2.1.5.2 Informação

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas.”

Sun Tzu (TZU, 2006, p. 46)

“A informação é a questão central”, segundo Cohen (1980, p. 101). Este autor acredita que é comum uma ou ambas as partes em uma negociação ocultarem seus verdadeiros interesses e necessidades. O principal motivo para que isto ocorra é a relação direta que há entre informação e poder. De acordo com Cohen (1980, p. 102), ‘informação é poder’. Quando se conhece as reais necessidades e desejos do outro negociador, tem-se uma grande vantagem para negociar (FISHER, 1983).

A melhor hora de buscar as informações é durante a fase de planejamento. Geralmente depois que a negociação de fato começa as pessoas se recusam a dar informações (COHEN H. , 1980). Na subseção Planejamento podem ser encontradas algumas formas sugeridas de buscar informações sobre a outra parte. Outra forma de se buscar informações, de forma indireta, é através das propostas e contrapropostas que são feitas durante a negociação (MARTINELLI, VENTURA, & MACHADO, 2007). Deve-se lembrar sempre que uma das informações mais importantes a se buscar é qual o limite que a outra parte pré-determinou. Dados sobre a situação financeira, prioridades, prazos, custos, pressões podem ser bastante úteis para se descobrir o limite da outra parte (COHEN H. , 1980).

É provável que durante a fase de coleta de informações seja preciso fazer algumas concessões. Para isto recomenda-se que sejam selecionadas previamente quais as informações que podem e devem ser abertas. Deve-se considerar fornecer informações que possam reduzir as expectativas da outra parte. Este tipo de informação dada contribui também para evitar futuros impasses durante a negociação, já que a outra parte estará ciente das limitações antes de começar o período de barganha (COHEN H. , 1980).

A obtenção de informações acontece a todo o tempo. Como explicitado na seção de comunicação, pode-se comunicar de forma verbal ou não-verbal e ambas são de extrema importância para se conseguir informações úteis para a negociação (COHEN H. , 1980).

2.1.5.3 Poder

“[...] capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas...” Este é o significado de poder para Herb Cohen (1980, p. 51). Segundo o autor, o poder é neutro; não é bom e nem mau.

Há diversas possíveis fontes para o poder. Seguem abaixo algumas delas:

- Alternativa, Concorrência ou BATNA (FISHER & URY, 1985): Se há muitas pessoas interessadas no que o negociador tem a oferecer seu poder aumenta. Caso contrário, seu poder é menor. No entanto, pode-se dizer que o mais importante de fato não é ter muitas pessoas interessadas pelo que se tem a oferecer e sim fazer com que as outras pessoas pensem que há muitos interessados no que o negociador tem a oferecer; enfim, a

percepção é o que mais importa (LAX & SEBEAINS, 1985; COHEN H. , 1980; FISHER, 1983);

- Legitimidade: O negociador que detêm o conhecimento sobre um determinado assunto desfruta de poder em negociações sobre este tema. Há também outras fontes de legitimidade como jurisprudência, lei ou prática de mercado (COHEN H. , 1980; FISHER, 1983);
- Habilidade de negociação: Um negociador que desfruta de grande habilidade para negociar pode ser considerado detentor de poder. Dentre estas habilidades estão: paciência, criatividade, capacidade analítica, conhecimento de culturas diferentes, habilidades de comunicação, dentre outras (COHEN H. , 1980; FISHER, 1983);
- Dependência: Quanto mais interessado ou dependente do assunto, menor é o poder na negociação. O mesmo vale para o relacionamento entre as partes (LAX & SEBEAINS, 1985);
- Capacidade de comprometer: A capacidade de comprometer uma posição é positivamente correlacionada com o poder que a parte possui na negociação (LAX & SEBEAINS, 1985; COHEN H. , 1980; FISHER, 1983);
- Capacidade de causar danos: A capacidade de reter benefícios ou causar danos pode ser considerada fonte de poder (LAX & SEBEAINS, 1985; COHEN H. , 1980);
- Propensão a correr riscos ou a incorrer em custos: Quanto maiores estas duas variáveis, maior é o poder do negociador (LAX & SEBEAINS, 1985; COHEN H. , 1980);

- Informação: Conhecer as necessidades e desejos dos envolvidos, o perfil dos negociadores, as condições nas quais estes se encontram; enfim, o máximo de informação que se puder recolher para a negociação fará o negociador mais poderoso (COHEN H. , 1980; FISHER, 1983);
- O poder no investimento: Quanto maior o investimento feito, menor é o poder. O recurso do investimento pode ser de várias fontes diferentes: financeiro, pessoal e tempo são alguns exemplos que podem ser citados (COHEN H. , 1980);

2.2 Negociação Internacional

Negociar a princípio já não é uma tarefa simples. Conduzir uma negociação onde há diferentes culturas envolvidas é uma tarefa ainda mais complexa. Nesta seção aprofundaremos as questões da negociação quando estas são realizadas em um contexto multicultural. Negociações Internacionais, também chamadas de interculturais ou multiculturais são aquelas que envolvem negociadores de culturas diferentes em uma mesma mesa de negociação. Desnecessário se faz comentar a importância da globalização para a intensificação das negociações internacionais.

Como relatado por Breslin (1989), é fundamental que os negociadores não se deixem levar pelos estereótipos. Às vezes, as pessoas têm percepções de povos e culturas que estão longe da realidade. Os negociadores devem buscar estudar as culturas e os hábitos do país de origem a fim de conduzir as negociações da melhor maneira possível (BRESLIN, 1989).

Serão abordados neste capítulo diversos assuntos pertinentes às negociações internacionais. Comunicação e idioma formam a primeira subseção deste capítulo. Em seguida, o ambiente da negociação será comentado. O papel dos negociadores vem em seguida. Demografia e antecedentes culturais também fazem parte deste capítulo. Ainda serão abordadas as estratégias e táticas usadas em negociações interculturais, avaliando inclusive o uso do tempo nas diferentes culturas. Por fim, serão avaliadas as variáveis levantadas por Geert Hofstede e será feita uma breve abordagem sobre o ambiente no qual estão inseridos os negociadores brasileiros, ou seja, a cultura brasileira.

2.2.1 Comunicação

Como esperado, na negociação internacional, a comunicação também é bastante importante, assim como nas negociações intraculturais. Haja vista que esta é imprescindível para que a negociação seja conduzida. No entanto, na comunicação entre pessoas oriundas de culturas distintas há ainda mais algumas variáveis a serem consideradas durante a comunicação.

Razão e emoção desenvolvem papéis que não podem ser ignorados. A forma de conduzir, a racionalidade por trás da negociação, pode variar muito. Os norte-americanos, geralmente preferem ir direto ao tema em pauta a fim de discuti-lo e chegar rapidamente a um acordo. Argumentos lógicos e racionais como estatísticas, fatos e análises financeiras são freqüentemente utilizados com objetivo de convencer alguém sobre algum ponto. No entanto, nem todas as culturas têm a mesma aceitação perante esta forma de negociação. Latinos, asiáticos e árabes muitas vezes preferem conduzir a negociação de uma forma: falar sobre generalidades e aspectos mais amplos do tema a

ser debatido, além de falar sobre diretrizes ao invés de ir direto aos detalhes e decidir rapidamente o objeto de disputa. Pessoas provenientes do oriente, mais em específico da Ásia oriental, geralmente, valorizam mais as relações e os sentimentos do que a confrontação e a argumentação utilizada de forma rotineira pelas culturas ocidentais (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996; USUNIER, 1996).

Enquanto os latinos acham os americanos muito insensíveis e pouco emotivos, os asiáticos acreditam que os americanos são demasiadamente emotivos e deixam as emoções atrapalhar as negociações. A emoção influencia a comunicação diretamente. Através da expressão de sentimentos é possível compreender o que está se passando no momento da negociação (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996). No entanto, deve-se considerar também o uso da emoção como estratégica, conforme visto na subseção de Razão e Emoção, no capítulo anterior.

Há também pesquisas em negociação internacional sobre o uso do humor. Pesquisadores avaliaram como este é usado nas negociações e chegaram aos seguintes achados:

- O humor pode ser encontrado na negociação a fim de se conseguir objetivos diferentes. Dentre eles, pode-se citar:
 - Reduzir a tensão;
 - Amenizar possíveis ofensas;
 - Introduzir assuntos difíceis;
 - Perseguir os próprios objetivos.

- O humor está diretamente relacionado ao poder. Este parece determinar quem pode começar e terminar uma piada, além de influenciar também em qual piada deve-se rir (VUORELA, 2005).

A comunicação não-verbal também merece destaque nas negociações internacionais. Há particularidades em cada cultura. Um sinal feito com as mãos que pode ser descrito como: o encontro dos dedos indicador e polegar formando um círculo e os outros em riste, pode significar “OK”, “tudo bem” ou “sim” para norte-americanos, enquanto no Brasil este é um gesto ofensivo. Para culturas ocidentais é comum homens cruzarem as pernas e a face do sapato eventualmente pode ficar voltada para o outro negociador. No entanto, caso esta situação ocorra em países árabes, os anfitriões ficarão extremamente irritados, pois segundo a cultura destes, mostrar a sola do sapato é uma ofensa gravíssima. De acordo com os árabes, a sola do sapato é a parte mais suja e impura de alguém e, portanto exibi-las é considerada uma forte ofensa. Enquanto no Brasil, o polegar para cima é sinal de positivo no Brasil, no Irã, o mesmo jeito é considerado vulgar. Apontar algo é falta de educação em muitos lugares da África (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

Os japoneses costumam usar com freqüência o silêncio durante as sessões de negociações (ADAIR, et al., 2004). Para os estes, o silêncio significa que o assunto está sendo considerado de forma profunda, pode também ser interpretado como se tendo uma impressão positiva. Para os norte-americanos, por sua vez, o silêncio causa irritação e constrangimento (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

O olhar pode dizer bastante durante negociações, mas também é passível de causar problemas. Enquanto que para um indiano, ser olhado diretamente nos olhos pode parecer uma tentativa de ser controlado ou uma afronta, para os americanos, isto significa respeito. Os franceses ainda mais intensamente, valorizam o contato direto nos olhos. Quando não recebem de forma recíproca o mesmo tratamento visual, estes consideram o outro negociador fraco e inseguro (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

Os idiomas são um caso a parte na comunicação entre diferentes culturas. Há diversos casos em que palavras possuem significados diferentes entre os diversos idiomas, com exemplo podem ser citadas: “comprometimento” e “sim”. A primeira pode significar para os árabes a possibilidade da perda da masculinidade, já para os russos, comprometimento pode ser visto com uma conotação negativa, dado que estes esperam que os princípios sejam invioláveis e comprometimento é uma questão de integridade. Para a palavra “sim”, enquanto para americanos e brasileiros, esta possa significar aceitação, para os japoneses assume o sentido de simples compreensão. Há casos também de frases e expressões que existem apenas em algumas línguas e, portanto, mesmo com domínio do idioma ou com intérprete, possa haver problemas na comunicação (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

O idioma inglês geralmente é o mais usado em negociações internacionais onde ambas as partes não têm o mesmo idioma nativo. Em discussões sobre questões técnicas ou comerciais, onde os negociadores detêm mais conhecimento sobre o que está sendo debatido, problemas de interpretação são mais fáceis de serem superados. No entanto, quando a discussão envolve questões emocionais e complexas, os

problemas de interpretação têm mais chances de aparecer e se tornarem significativos. Apesar das partes falarem o mesmo idioma, em geral, o inglês, estas podem não estarem acostumadas a pensar e trabalhar em inglês. Quando retornam a seus países de origem, as reuniões voltam a ser no idioma local e as chances de se cometer erros de semântica é relativamente alto (COHEN R. , 2001).

Enquanto algumas culturas têm preferência pela negociação presencial, árabes, por exemplo. Outros se sentem confortáveis ao negociar a distância. Outro ponto curioso sobre o ambiente onde se desenrola a negociação é que dependendo de onde se negocia, podem-se ter melhores ou piores resultados. Os portugueses, por exemplo, não gostam de negociar durante as refeições. Até a conversa informal acabar e o café ser servido, não se deve falar sobre negócios. No Japão e nos países árabes, as negociações geralmente são combinadas com atividades sociais. Um dos motivos deste hábito é demonstrar hospitalidade. Outro motivo, ainda mais importante, é conhecer melhor a pessoa e confirmar se este é o tipo de profissional com qual eles querem negociar (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

Pesquisas apontaram que em negociações por meio eletrônico é possível prever com certa precisão os resultados destas através da avaliação da linguagem utilizada; ou seja, há certos padrões na comunicação eletrônica que mostram com um alto fator de previsibilidade o provável resultado da negociação. Por exemplo: negociações com expressões como não, dificilmente, nunca e ninguém; tendem a não chegar a acordos ou acordos não muito interessantes (SOKOLOVA & SZPAKOWICZ, 2008).

2.2.2 Negociadores Internacionais

De acordo com Brett (2001), os negociadores internacionais podem ser divididos em 3 diferentes tipos característicos:

1. Individualistas pragmáticos;
2. Pragmáticos cooperativos;
3. Estrategistas indiretos.

Os individualistas pragmáticos, representados pelos israelenses, podem ser considerados negociadores extremamente motivados a obter informações e não gostam de ser destrutado quando o assunto é poder. Um hábito que têm é menosprezar a importância das diferenças culturais nas negociações internacionais. Estes têm como estratégia o oferecimento de propostas a fim de obter informações.

Os pragmáticos cooperativos, representados pelos alemães, têm como objetivo conciliar seus próprios interesses com os da outra parte. O costume de construir confiança através do diálogo também faz parte deste perfil de negociador.

Os estrategistas indiretos, representados pelos japoneses, baseiam-se na incerteza sobre o poder e no uso da influência, tanto de forma direta quanto indireta, para obter mais informações. Este modelo tem se mostrado falho em negociações internacionais.

Uma pesquisa mostrou que mesmo em culturas coletivistas como a chinesa, a assertividade, característica não desejada em relacionamentos sociais, pode ser bem-vista em negociações. Esta característica também é valorizada em culturas ocidentais. Traços valorizados na China como solidariedade e prudência não trouxeram alterações

nos comportamentos e resultados das negociações chinesas. Parece que os traços valorizados pela sociedade chinesa, não são os mesmo que os negociadores chineses valorizam. É preciso ter cuidado, pois nem sempre seguir as culturas locais pode ser o ideal (MA & JAEGER, 2005).

O cuidado com os estereótipos deve ser observado. Algumas vezes a imagem de negociadores oriundos de alguns países pode estar bastante distorcida e prejudicar o desenvolvimento da negociação. É necessário também que os negociadores fiquem atentos aos modelos de negociação. Algumas vezes pode ser interessante que os negociadores façam adaptações nos modelos e sejam flexíveis para que possam alcançar melhores resultados (KAHANE, 2003).

Sebenius (2002), em seu artigo, chama a atenção para outros erros que os negociadores internacionais podem cometer além da estereotipação. Segundo o pesquisador, é importante ter em mente que cultura não é o mesmo que nacionalidade. Um negociador pode ter nascido em um país, mas ter parentes estrangeiros ou ter vivido parte de sua vida em outro lugar (faculdade em um país estrangeiro, por exemplo). Além disso, há toda sua experiência pessoal que podem alterar seu perfil em relação ao esperado dado seu país de origem. Outro cuidado que os negociadores devem ter é sobre o viés interno que cada um pode atribuir à situação sendo avaliada. E por fim não tentar agir como o anfitrião e sim buscar a melhor solução dada a conjuntura.

O negociador brasileiro, por exemplo, é taxado como um profissional que costuma atuar de improviso, sem muito planejamento. Improviso esse que também é

considerado uma qualidade por negociadores internacionais em alguns casos. Pois o chamado “jogo de cintura” pode ser extremamente útil em situações embaraçosas, difíceis de prever ou complicadas. A forma pejorativa de ver esta característica brasileira é classificada como a malandragem ou “jeitinho brasileiro” (MARTINELLI, VENTURA, & MACHADO, 2007).

As negociações internacionais podem ser conduzidas tanto por indivíduos quanto por times. Quando há a formação de equipes para conduzir o processo, acredita-se que seja de grande importância escolher quem serão os membros (considerar idade, gênero, status, competências, formação, etc.), o contexto da negociação e algumas outras variáveis. Em um país feminista como a Escandinávia, por exemplo, ter mulheres no grupo de negociadores é visto de forma positiva. No entanto, no caso de negociações com árabes ou japoneses, esta composição pode não ser vista da mesma forma (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

Além da composição das equipes, também deve se considerar a questão da autoridade e autonomia para tomada de decisão. Negociadores japoneses, em geral, gostam de discutir bastante o assunto em pauta com a equipe antes de tomar qualquer decisão. Americanos, por outro lado, tendem a tomar decisões mais rápidas (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

2.2.3 Antecedentes Culturais

Antes de entrar em detalhes sobre antecedentes culturais, faz-se necessário a conceituação do termo cultura a fim de que fique claro como este termo será abordado no presente trabalho. O conceito de cultura será utilizado como definiu Salacuze (1991,

p. 45): padrões de comportamento transmitidos socialmente, normas, ponto de vista e valores de uma dada comunidade.

Os antecedentes culturais precisam ser considerados durante uma negociação. Há casos de negociações internacionais que envolvem pessoas de diferentes países, além de terem um histórico bastante distinto como civis e militares por exemplo. Neste caso, as diferenças são ainda mais acentuadas como coloca Rubinstein (2003) em seu artigo sobre negociações complexas em acordos de paz internacionais. Segundo o autor, não há fórmula para resolver estas questões. Estar ciente, pelo menos, já é um bom caminho.

Em negociações interculturais, os negociadores devem se esforçar em construir uma ponte de confiança entre as duas culturas. E isto deve ser feito através de cooperação. É improvável que um negociador que se sinta ameaçado, deixe que esta ponte seja construída (SALACUSE, 1999).

Segundo pesquisas, negociadores oriundos de países coletivistas, Filipinas, por exemplo, têm mais tendência a adotar a negociação cooperativa. Por outro lado, negociadores de países individualistas, como os Estados Unidos, tendem a terem posturas menos cooperativas (MINTU-WIMSATT, 2002).

Os traços de personalidade não são os principais fatores que definem o estilo de um negociador. De acordo com as recomendações do pesquisador, as empresas não devem focar o processo de seleção de negociadores para atuar em um contexto multicultural em testes de personalidades. Mas treiná-los para que possam desenvolver as habilidades de um negociador competente (MINTU-WIMSATT, 2002).

Salacuze (1998) em sua pesquisa que avaliou perfis de negociadores internacionais chegou a algumas considerações:

- Os japoneses têm grande apreço por negociações integrativas. Em geral, estes as percebem como sendo passíveis de serem conduzidas com uma abordagem para a solução do problema. Por outro lado, brasileiros e espanhóis observam negociações como sendo distributivas;
- Quando os negociadores foram avaliados quanto à ocupação e não nacionalidade, o pesquisador pôde constatar que profissionais da área da diplomacia e setores públicos tinham uma visão mais cooperativa da negociação. Enquanto que militares e advogados, a percebiam como sendo distributiva;
- Quanto à forma de comunicação, foi preferida entre os negociadores, em geral, a comunicação direta. No entanto, ainda pôde ser notada uma pequena parcela dos negociadores japoneses que optam por uma comunicação menos direta;
- A avaliação feita sobre emoção trouxe resultados que de certa forma já poderiam ser esperados: brasileiros, argentinos, mexicanos e espanhóis; ou seja, latinos tiveram a emotividade com alta pontuação. No outro lado da escala encontraram-se negociadores provenientes da Alemanha e Reino Unido;
- Sobre por onde começar: princípios gerais ou detalhes específicos, houve uma grande distinção quando foram observadas as carreiras dos respondentes:

- Militares, diplomatas e funcionários do serviço público têm clara preferência por negociar primeiro os princípios gerais que nortearam o acordo e apenas em seguida ir para os detalhes;
- Na outra extremidade há os profissionais de finanças, contabilidade e engenharia que preferem negociar os detalhes primeiro.
- Os brasileiros têm forte tendência a tomar decisões de forma individual e não como consenso; esta prática é comum em países coletivistas como Japão. Quando a ocupação foi avaliada, constatou-se, como esperado, que em setor militares, por exemplo, a decisão é tomada por um líder apenas e não há a busca por consenso.
- Sobre a propensão ao risco, militares se mostraram bastante propensos, enquanto diplomatas revelaram-se avessos. O Japão foi considerado como sendo o país de origem dos profissionais com maior aversão, dentre os avaliados;
- A profissão ocupada pelo negociador pode ter grande influência na sua forma de negociar;
- Além da profissão, o país de origem do negociador, também influencia no modo como a negociação é conduzida.

Esta pesquisa tem achados interessantes, mas possui restrições estatísticas que requerem cautela com generalizações e inferências (SALACUSE, 1998).

2.2.4 Dimensões de Cultura

Serão abordadas nesta seção as dimensões de cultura levantadas por Geert Hofstede (1991), Hofstede e Bond (1998) e a variável de comunicação em alto x baixo contexto (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996; BRETT, 2001).

Geert Hofstede conduziu um dos estudos mais completos sobre como os valores no ambiente de trabalho são afetados pela cultura. Em sua pesquisa, Hofstede analisou uma grande quantidade de dados coletados com funcionários da IBM entre 1967 e 1973 em mais de 70 países. A princípio, foram identificadas quatro dimensões:

1. Masculinidade x Feminilidade
2. Intolerância à Incerteza
3. Distância Hierárquica
4. Comportamento Individualista x Coletivista

Alguns anos depois, outro estudo internacional foi conduzido e nesta pesquisa foi usado um novo questionário. Nesta ocasião, Hofstede e Bond (1988) adicionaram uma 5ª dimensão: Orientação Curto-Prazo x Longo-Prazo. Como esta variável foi adicionada tardiamente, a quantidade de estudos sobre esta é um pouco reduzida. A orientação de longo-prazo está diretamente associada a valores como parcimônia e perseverança. A orientação de curto-prazo está associada a respeito à tradição, atender necessidades sociais e defesa da honra (HOFSTEDE, 2003).

2.2.4.1 Masculinidade x Feminilidade

Culturas masculinas geralmente valorizam características e atitudes como assertividade, independência, orientação para a tarefa e sucesso pessoal

(características tradicionalmente masculinas). Enquanto que culturas femininas valorizam cooperação, educação e cuidado com os mais jovens, solidariedade nos relacionamentos com pessoas necessitadas, modéstia e qualidade de vida (características tradicionalmente femininas) (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996; HOFSTEDE, 1991).

A competitividade e a assertividade presentes em uma sociedade masculina podem resultar em indivíduos que consideram a negociação como sendo ganha-perde (distributiva). O país mais masculino é o Japão, seguido pelos países latino-americanos (HOFSTEDE, 2003; HOFSTEDE, 1991; HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

2.2.4.2 Intolerância à Incerteza

Esta dimensão refere-se ao nível de desconforto que as pessoas sentem em situações de risco ou ambíguas (incerta ou imprevisível). Em culturas de alta intolerância à incerteza, as pessoas tendem a evitar situações incertas. Enquanto que em culturas de baixa intolerância à incerteza, as pessoas ficam mais confortáveis com situações ambíguas e incertas, além de serem mais propensas ao risco. Este perfil de pessoas, mais propenso ao risco, precisa de menos informações e tem menos pessoas envolvidas nas tomadas decisões. Adicionalmente, pode-se mencionar que estas pessoas podem agir mais rapidamente, frente a estas circunstâncias (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996; HOFSTEDE, 1991; HOFSTEDE, 2003).

Culturas com alta intolerância à incerteza tendem a criar burocracia e muitas regras formais, acreditar em rituais, padrões e fórmulas; além de confiar apenas em famílias e amigos. Pessoas com baixa intolerância à incerteza não apreciam hierarquia,

normalmente acreditam ser ineficiente e destrutivo. Novas idéias costumam ser mais bem aceitas (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

No ambiente de negociação, as implicações de negociadores provenientes de culturas com alta intolerância à incerteza podem significar o foco apenas nos aspectos óbvios da negociação, assumindo posições. A negociação ficaria prejudicada, pois a troca de informações e a busca de soluções criativas não seriam buscadas com intensidade. A orientação para solução de problemas é mais facilmente encontrada em culturas com baixa intolerância à incerteza. Como exemplos de países neste perfil, podem-se citar: Estados Unidos, os países escandinavos, Hong Kong e Cingapura (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

O Brasil encontra-se como país com alta intolerância à incerteza, segundo Hofstede. Na tentativa de lidar com esta questão, o país criou regras rígidas, leis, políticas e regulamentações. A intenção é controlar o máximo de variáveis possíveis a fim de reduzir a incerteza. A sociedade brasileira em geral é vista como avessa a riscos e mudanças rápidas (HOFSTEDE, 2003).

2.2.4.3 Distância Hierárquica

Distância de poder ou hierárquica está relacionada à aceitação da diferença de autoridade entre as pessoas; a diferença entre as pessoas que têm poder e as que estão submetidas a este. Em culturas com baixa distância hierárquica, as pessoas buscam poder, enquanto que culturas com alta distância hierárquica destacam-se a busca por status, através de protocolos, formalidades e hierarquia sendo considerada importante. Nesta cultura, decisões sobre recompensas e punições geralmente são

baseadas em julgamentos pessoais feitos por quem detêm o poder. Neste tipo de cultura, está implícito que a parte que for mais poderosa recebe mais vantagens e benefícios. Por outro lado, em culturas com baixa distância hierárquica, prioriza competência em detrimento da senioridade; como resultado, há nas empresas uma gestão mais consultiva e participativa. Países escandinavos e anglo-saxões são exemplos de culturas com baixa distância hierárquica. Na América Latina, sul da Ásia e Oriente Médio são locais onde se encontram países com alta distância de poder (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996; HOFSTEDE, 1991; HOFSTEDE, 2003).

Baixa distância hierárquica e baixa masculinidade podem resultar em negociações mais cooperativas, pois nestas circunstâncias, a tendência é que se troque de informações de forma mais intensa. Pelo outro lado, alta masculinidade e distância hierárquica elevada podem resultar em comportamentos competitivos, ameaças e reações negativas (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

2.2.4.4 Comportamento Individualista x Coletivista

Em culturas individualistas, existe a tendência de se priorizar a tarefa frente ao relacionamento, além de dar grande valor à independência. Espera-se que pessoas em culturas individualistas preocupem-se consigo mesmas, suas necessidades e desejos em detrimento ao coletivo. Estes indivíduos são caracterizados como sendo auto-motivados e seus relacionamentos geralmente são por interesse pessoal. Coletivismo implica em solidariedade com o grupo, lealdade e forte percepção de interdependência entre os indivíduos. Os relacionamentos são baseados em interesse mútuo e dependem do sucesso do grupo. As culturas coletivistas valorizam a proteção da imagem do grupo enquanto que individualistas pensam apenas na imagem própria. Nas

culturas coletivistas há uma forte distinção dos membros que fazem parte do grupo e dos que não fazem (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996; HOFSTEDE, 1991; HOFSTEDE, 2003).

Em culturas coletivistas, manter a integridade do grupo e de seus membros é muito importante, deste modo, a cooperação e a solidariedade são dominantes nesta cultura. Pode-se mencionar também que o conflito é constantemente evitado ou minimizado. De forma contrária, temos na cultura individualista, a valorização pelo conflito aberto. Quando se trata da forma de pensar, culturas coletivistas tendem a ter um pensamento mais generalista e abstrato, além de usar argumentos com apelo emocional; enquanto que nas individualistas predomina o pensamento linear, específico e concreto (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996; HOFSTEDE, 1991; HOFSTEDE, 2003).

Negociadores coletivistas tendem a assumir que detalhes podem ser discutidos posteriormente se um acordo sobre os princípios gerais for alcançado. Estes negociadores usam com mais frequência uma abordagem de solução de problemas do que seus colegas individualistas. Estes por sua vez, preferem usar estratégias de controle. Coletivistas geralmente se preocupam mais com os interesses e necessidades da outra parte. Outra característica frequente dos negociadores coletivistas é a importância dada aos objetivos do grupo, em detrimento dos individuais. Os negociadores individualistas além de darem bastante importância aos objetivos individuais, eles esperam que a outra parte tome decisões rápidas e de forma individual, o que é incomum que possa acontecer em sociedades coletivistas. Como exemplo de países individualistas, pode-se citar: Estados Unidos, Inglaterra, Holanda,

França e os países escandinavos. Do outro lado há os países coletivistas que podem ser exemplificados por nações da América Latina e da Ásia. Apesar de apresentar um índice de individualismo maior do que os outros países da América Latina, o Brasil ainda fica bem abaixo dos índices de países individualistas. (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996; HOFSTEDE, 2003).

2.2.4.5 Comunicação em Alto x Baixo Contexto

Pessoas em culturas de baixo contexto preferem se comunicar diretamente; ou seja, o significado da mensagem está na superfície da mesma, bem clara, expressa de forma bastante explícita e sem nuances. Por outro lado, pessoas em culturas de alto contexto preferem se comunicar de forma indireta. O significado geralmente está diretamente relacionado ao contexto da mensagem. Esta precisa ser compreendida levando em considerações sutilezas e fazendo-se inferências (BRETT, 2001).

Geralmente a comunicação não-verbal assume papel de importância ainda maior nas comunicações de culturas de alto contexto. Neste caso, as pessoas se comunicam de forma mais indireta e a linguagem corporal assume a função de complementar de forma significativa o sentido da mensagem verbal emitida (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

Pessoas de culturas ocidentais tendem a ter mais dificuldades em compreender a comunicação indireta praticada pelos negociadores oriundos de culturas de alto contexto. Os orientais surpreendem-se quando deparam com ocidentais discutindo abertamente e algumas vezes se contradizendo. Para os japoneses, por exemplo,

grande parte da comunicação se faz através de troca de olhares, movimentos corporais ou até mesmo o silêncio (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

Em uma comunicação de baixo contexto, a informação é transmitida por um código explícito a fim de superar a inexistência ou um fraco sistema de signos compartilhados. A comunicação não-verbal nesta situação tem menos importância e se usa com mais ênfase e frequência a comunicação verbal direta. A assertividade é valorizada e a ambigüidade não é bem-vinda nas negociações. Geralmente os relacionamentos são mais curtos e têm menos envolvimento dos indivíduos nestas culturas. Os acordos tendem a ser feitos por escrito ao invés de falado e tratados como sendo um documento legal. (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

Diferentemente, da comunicação em baixo contexto, a comunicação em alto contexto tem características como: mais velocidade na troca de idéias entre os participantes, mais econômica, mais eficiente e satisfatória, mas e apenas se, os interlocutores desfrutam de uma programação comum. Em culturas de alto contexto, geralmente os relacionamentos duram mais e há maior envolvimento entre as pessoas. Há um investimento maior no desenvolvimento da confiança e no ato de conhecer o outro negociador do que nos termos do acordo em si. Apenas quando os negociadores conseguem construir a confiança entre si é que estes se sentem confortáveis em fazer negócios. (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

Como exemplo de países com cultura de baixo contexto pode-se citar: Alemanha, países escandinavos, Suíça e Estados Unidos. Em culturas de alto contexto, os

seguintes países podem ser mencionados como exemplos: Japão, Rússia e nações árabes (BRETT, 2001).

2.2.5 Cultura Brasileira

Brasil, país localizado na América do Sul com cerca de 190 milhões de habitantes, famoso pelo Carnaval, seu extenso litoral com belas praias, floresta amazônica e uma economia que abrange produtos desde laranja, café e soja a aviões. Neste país também podem ser encontrados índios que usam câmeras de vídeo para gravar a visita do Sting e católicos que participam de rituais religiosos africanos. Estas e outras fazem do Brasil, mais do que um país com grande diversidade e sim um país que contém uma mistura étnica e cultural. Este é um país onde se podem encontrar pessoas de raças (miscigenação), religiões (sincretismo) e culturas (diáspora) bastante diversificadas e misturadas; é como se a nação fosse um caldeirão que reunisse todas estas diferenças (HESS & DAMATTA, 1995).

Roberto DaMatta em sua obra *Carnavais, Malandros e Heróis* estuda um dos rituais brasileiros mais conhecidos: “Você sabe com quem está falando?” (HESS & DAMATTA, 1995). Este ritual é considerado desagradável e autoritário pelos brasileiros. Geralmente é usado em situações em que alguém deseja estabelecer uma posição de autoridade e importância. O mais comum é que pessoas poderosas ou com contatos de grande influência utilizem este ritual. A fim de ilustrar este ritual, pode-se imaginar a seguinte situação: alguém com muitos contatos estaciona o carro em local proibido e ao ser abordado pela polícia que o solicita a retirar o carro do local indaga ao oficial: “Você sabe com quem está falando? Eu sou fulano, que é primo de fulano, que é seu chefe!” Espera-se que as regras e leis sejam obedecidas por todos, mas nesta situação como

resultado o infrator da lei vai sair sem levar a multa e ainda é possível que o policial ainda precise se retratar com o infrator. Deste ritual, DaMatta conclui que uma situação da qual se espera uma prática igualitária transforma-se em uma questão hierárquica e pessoal, denotando a importância que os contatos e a posição têm na cultura brasileira (HESS & DAMATTA, 1995).

Lívia Barbosa (1995), em seu artigo *The Brazilian Jeitinho: An Exercise in National Identity*, aborda o tão famoso jeitinho brasileiro. De acordo com a autora, o jeitinho brasileiro é uma forma de definir a brasilidade, a identidade nacional. Ainda segundo a pesquisadora, o jeitinho brasileiro representa a valorização dada pelos brasileiros aos aspectos humanos e naturais da sociedade, em detrimento da lei e das regras institucionais. O jeitinho ainda expressa a cordialidade, a felicidade, a forma conciliadora como os brasileiros conduzem seu dia-a-dia e o espírito humano deste país jovem, tropical, bonito e sensual. No entanto, quando avaliada a visão econômica e política do jeitinho, este é visto como altamente negativo. Quebrar ou contornar as regras não é considerado positivo nestas esferas. Como consequência, o país carrega um estigma, o ex-presidente francês Charles DeGaulle disse uma vez: “Este país não é sério.” (BARBOSA, 1995)

Em defesa do país, Barbosa (1995) argumenta que os brasileiros atribuem mais valor às amizades do que às leis, que os relacionamentos, uma vez estabelecidos, têm prioridade sobre outros critérios. Enfim, os brasileiros não são considerados sérios porque os parâmetros da ideologia individualista são desrespeitados a todo o momento na sociedade local.

O jeitinho brasileiro pode significar um importante papel na sociedade brasileira, seja este para o bem ou para o mal. Ao mesmo tempo em que ilustra a incompetência e desorientação institucional, o jeitinho brasileiro também é símbolo da cordialidade, esperteza e tendência conciliatória do povo brasileiro (BARBOSA, 1995).

Sob a visão do norte-americano Conrad Phillip Kottak, os brasileiros são extremamente impontuais. Com certo de exagero ou um tom irônico, ele comenta que os brasileiros reagem de forma suspeita à precisão dos relógios digitais e não marcam compromissos em horas como 13:15 ou 14:15 (KOTTAK, 1995). Dando um desconto à ironia ou exagero, é preciso reconhecer que o brasileiro tem uma percepção mais flexível do tempo. Não somente os brasileiros, mas os latino-americanos em geral também têm a fama de não serem pontuais com seus compromissos.

De acordo com Kottak (1995), os brasileiros por terem uma vida menos baseada em resultados, tempo, medidas e comparações, podem ter uma vida mais relaxada e menos estressante, se comparada ao estilo norte-americano. Isto denota o estilo menos competitivo e agressivo dos brasileiros, o que pode contribuir para um estilo de negociação mais cooperativo e com maior troca de informações. As chances de se conduzir uma negociação integrativa são maiores neste contexto.

3. Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida a fim de habilitar que pesquisadores da área de ciências sociais pudessem estudar fenômenos culturais e sociais. Esta

pesquisa opõe-se à pesquisa comumente praticada pelo campo das ciências naturais, a quantitativa. Quando se opta por fazer a pesquisa qualitativa, o pesquisador abre mão, conscientemente, de transformar seus conhecimentos e achados em leis e explicações gerais (BOGDAN & BIKLEN, 1991; MALHOTRA, 2006).

Há diversas maneiras de se fazer pesquisa qualitativa na área de ciências sociais. Algumas formas conhecidas são: estudos de caso, *grounded theory*, etnografia, pesquisa narrativa e fenomenológica (CRESWELL, 2003). Cada estratégia tem suas vantagens e desvantagens. A fim de se escolher o melhor método, devem-se levar em consideração três fatores: (a) o tipo de pergunta a ser respondida, (b) o controle que o investigador tem sobre os eventos a serem pesquisados e (c) o foco em fenômeno contemporâneo versus histórico (YIN, 2003).

Quando a questão a ser estudada envolve os pronomes “Como” ou o “Por que”, é contemporânea e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno sendo estudado, o método de pesquisa mais indicado em geral é o estudo de caso (YIN, 2003). Por estar de acordo com estas recomendações, o método escolhido para ser utilizado nesta pesquisa será o estudo de caso. Os funcionários de uma empresa da indústria de rochas ornamentais que são responsáveis pelas negociações internacionais serão o alvo deste estudo.

Este tipo de pesquisa implica na busca de um grande número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas, almejando de compreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Por meio de uma investigação profunda e exaustiva em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita

a penetração na realidade social, não alcançada pela análise estatística (BOGDAN & BIKLEN, 1991).

Esta presente pesquisa pode ser descrita como sendo exploratória e descritiva quanto aos seus fins (VERGARA, 1997; MALHOTRA, 2006). Como colocado por Malhotra (2006), a pesquisa exploratória visa fornecer critérios e compreensão e não examinar relações de causalidade ou testar hipóteses específicas. Não foram encontradas pesquisas no mesmo tema, escopo e setor estudado deste trabalho, por isto, este pode ser considerado exploratório. A pesquisa descritiva objetiva, como o próprio nome diz, descrever características de grupos relevantes; portanto, esta pesquisa é descritiva, pois visa descrever como o negociador brasileiro, em particular o da indústria de rochas ornamentais percebe a negociação internacional.

Quanto aos meios, o presente estudo pode ser classificado como: bibliográfico, pesquisa de campo e estudo de caso. Bibliográfico, pois o trabalho envolveu material publicado em periódicos, livros, sites, revistas, entre outros; ou seja, material acessível ao público em geral. Pesquisa de campo porque foram realizadas entrevistas no local de trabalho dos entrevistados, que é onde as negociações costumam ocorrer. E por fim, estudo de caso, porque a pesquisa limitou-se a estudar os funcionários de uma empresa apenas, preocupando-se em aprofundar e detalhar a pesquisa nesta unidade unicamente (VERGARA, 1997; YIN, 2003).

Conforme mencionado na delimitação, este estudo é transversal único, pois houve a coleta de informações em uma única oportunidade de somente uma amostra da população-alvo. Quanto à abordagem utilizada com os entrevistados, o método optado

foi o direto, ou seja, não foram encobertos os reais motivos da pesquisa (MALHOTRA, 2006).

3.2 Universo, Amostra e Seleção de Empresa

Para Vergara (1997), definir o universo de pesquisa é determinar o conjunto de elementos que possuem as características que se deseja estudar. A amostra é parte deste universo que foi escolhida com algum critério. A empresa escolhida para ser o universo do presente trabalho foi uma empresa da indústria de rochas ornamentais sediada no estado do Rio de Janeiro; mais precisamente, os vendedores do mercado internacional. Mais detalhes sobre a empresa e os entrevistados serão fornecidos no capítulo de estudo de caso.

A escolha da empresa se deveu à prévia experiência profissional do pesquisador na mesma. Assim como o fácil acesso à mesma, pois o pesquisador, além de ex-funcionário da companhia, ainda é amigo pessoal dos entrevistados. Nesta empresa, podem-se encontrar profissionais que têm contato diário com negociações no contexto internacional, fazendo-se assim, portanto, uma empresa que se encaixa nas necessidades de pesquisa deste estudo.

O cargo ocupado por estes profissionais na empresa chama-se em inglês *Account Executive* ou Executivo de Contas se traduzido para português. Estes são responsáveis pelos contatos diretos com os clientes do mercado externo. Há negociações por e-mail, telefone, programas de voz sobre IP, fax e presencial.

Como o universo de profissionais que lidam com negociações internacionais nesta empresa é pequeno, o pesquisador optou por entrevistar todos os membros da

amostra, ou seja, o universo será pesquisado. A fim de tornar a amostra ainda mais rica, ex-funcionários que ocuparam o mesmo cargo na empresa, também foram entrevistados. A empresa possuía no momento da pesquisa cinco vendedores e dois ex-funcionários foram entrevistados, totalizando sete entrevistas para este trabalho.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados será feita de principalmente de três diferentes fontes: (a) entrevistas individuais em profundidade semi-estruturadas por pautas (FLICK, 2004; MALHOTRA, 2006; CRESWELL, 2003) (b) informações fornecidas pela empresa e (c) dados secundários como informações obtidas em publicações como revistas e sites com conteúdo sobre o setor (MALHOTRA, 2006).

As entrevistas desta pesquisa tiveram duração aproximada de 1,5 horas cada, foram realizadas presencialmente em abril de 2008, no local de trabalho, individualmente, preservando a privacidade dos entrevistados a fim de minimizar possíveis interferências externas sobre o conteúdo das entrevistas. Foi usado um roteiro para as entrevistas (em anexo) como apoio ao entrevistador, além de um gravador digital a fim de gravar as entrevistas (apesar de concordar que o gravador pode influenciar o discurso do entrevistado) (FLICK, 2004). Todos os entrevistados aceitaram ter as entrevistas gravadas. De acordo com Yin (2003), as entrevistas são as fontes de dados mais preciosas em estudos de caso.

3.4 Tratamento de Dados

As entrevistas foram transcritas de arquivos digitais de áudio através do processador de texto Microsoft Word 2007, com a ajuda dos programas Speaky Clean

para a limpeza de ruídos da gravação e do Express Scribe que facilita o processo de transcrição das entrevistas.

O programa Atlas TI foi utilizado para ajudar na análise das entrevistas. Este facilita a organização dos dados e categorias, processo este chamado de codificação temática, (CRESWELL, 2003; FLICK, 2004), fazendo que com estes sejam mais facilmente acessados e interpretados. Este *software* foi desenvolvido para realizar a análise de dados qualitativos. O usuário consegue organizar dados pouco estruturados de forma sistemática.

As entrevistas transcritas, assim como as observações anotadas durante suas execuções foram analisadas através do método de análise de conteúdo. Esta consiste em “desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair seu significado” (LAVILLE & DIONNE, 1999). As entrevistas e as anotações foram segmentadas em categorias que permitiram uma compilação dos dados coletados. Esta organização permitiu identificar os pontos de convergência e divergência entre o observado nas entrevistas e o que diz a teoria (YIN, 2003).

3.5 Limitações do Método

Todas as pesquisas possuem suas limitações. A metodologia escolhida, apesar de adequada para o estudo, apresenta também suas limitações intrínsecas, como comentado na subseção de tipo de pesquisa.

A opção de fazer um estudo de caso exploratório, descritivo, transversal e único pode limitar uma compreensão mais abrangente do tópico estudado, além de não

permitir a generalização dos achados; dado que a quantidade de dados recolhida é reduzida (YIN, 2003; MALHOTRA, 2006).

A entrevista em profundidade, por exemplo, também tem suas ressalvas como método de pesquisa, pois as pessoas quando se expressam durante uma entrevista podem não conseguir exprimir exatamente o que querem. Há também a interferência do próprio entrevistador durante a entrevista, que pode afetar a qualidade da mesma. A própria percepção do entrevistador acerca do entrevistado da pesquisa pode enviesar a análise dos dados coletados (BOGDAN & BIKLEN, 1991; MALHOTRA, 2006).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o papel do pesquisador é bastante relevante na obtenção e análise dos dados. Conseqüentemente, a pesquisa em geral possui um alto grau de ambigüidade nos resultados, permitindo interpretações subjetivas por parte do pesquisador (MALHOTRA, 2006).

Devido ao grande foco prescritivo da literatura do tema, as conclusões da pesquisa tendem a seguir o mesmo caminho. No entanto, o apuro científico na forma de conduzir os estudos não foi ignorado tentando incorporar a visão crítica na parte de análise de resultados e conclusões

4. Estudo de Caso

4.1 Apresentação da empresa

A empresa alvo deste estudo foi fundada em 1986 e é líder na exportação de granitos em toda América Latina. Mais de duas décadas depois, a empresa cresceu e atualmente forma um grupo que tem como atividades principais: a extração de blocos de rochas ornamentais, beneficiamento dos mesmos e a exportação de chapas e ladrilhos resultantes deste beneficiamento. São produzidos cerca de 90 diferentes tipos de rochas. A matriz localiza-se no estado do Rio de Janeiro, há também filiais no Espírito Santo e Pernambuco. O grupo possui cerca de mil funcionários distribuídos por suas jazidas, fábricas e escritórios. O faturamento anual da empresa gira em torno de US\$ 50 milhões. Os clientes da empresa estão presentes em cerca de 40 países em todos os cinco continentes, sendo o que o país que concentra o maior volume de exportação é os Estados Unidos.

O maquinário utilizado pela empresa no processo produtivo tanto na extração quanto beneficiamento das rochas é o que se tem de mais avançado no mercado. Geralmente são máquinas importadas da Itália, país vanguardista na produção de bens de capital nesta indústria. A capacidade produtiva da empresa gira em torno de 400 containeres/mês. Os blocos são retirados das jazidas que totalizam aproximadamente 20, distribuídas pelas regiões norte, nordeste e centro-sul do Brasil. A empresa ainda tem capacidade de produzir pedidos de obras sob encomendas. Seu maquinário a permite fazer bancadas com acabamento para atender pedidos especiais de seus clientes. Há grandes obras em todo mundo que foram feitas com materiais produzidos

por esta companhia, como exemplo: pode-se citar o piso de um dos maiores aeroportos do mundo, localizado nos Estados Unidos.

No início de suas operações, as vendas eram realizadas através de representantes de vendas, conhecidos como agentes. Estes portavam o portfólio de produtos da empresa e visitavam clientes no exterior a fim de divulgar e comercializar os materiais oferecidos. Estes agentes faziam o mesmo trabalho para outras empresas também, mesmo sendo concorrentes. O pequeno volume de vendas e a falta de conhecimento da empresa sobre o mercado internacional faziam com que ela optasse por esta forma de venda. Os agentes eram comissionados com um percentual sobre o total da venda. Os custos de deslocamento, hospedagem e alimentação eram de responsabilidade do agente.

Após alguns anos utilizando os representantes de venda para comercializar seus produtos, a empresa alvo deste estudo decidiu mudar seu canal de distribuição para com o mercado e optou pela venda direta. Neste momento, a empresa rompeu relações com todos os seus agentes e assumiu a função de divulgar e comercializar seus próprios produtos. Os anos em que operou através de agentes foram úteis para que esta pudesse entender como funcionava o mercado externo: desde quem são os clientes até entender as sutilezas que envolvem a qualidade da rocha ornamental, dada que esta é subjetiva, pois esta diretamente ligada ao conceito de beleza.

Ao adotar a venda direta, a empresa precisou contratar ou alocar profissionais para fazer o trabalho que os agentes faziam. Também foi necessário treiná-los para desempenhar a nova função. Com estes vendedores, chamados de *Account*

Executives, Executivos de Conta, em português, a empresa pagava um salário fixo mensal mais as despesas de viagens como avião, aluguel de carro, hotel, alimentação e todos os custos que envolviam a atividade de visitar clientes para fazer as vendas no exterior. Além do salário, os vendedores ainda recebiam uma comissão calculada sobre o volume vendido. Obviamente, esta comissão era menor do que a paga ao agente, mas os riscos que estes vendedores corriam, também eram menores, dado que não tinham custos e ainda possuíam um salário fixo com carteira assinada.

A formação acadêmica dos vendedores era de no mínimo ensino médio completo, alguns cursaram nível superior em áreas como Relações Internacionais ou Administração. A maioria dos profissionais alocados na função de *Account Executives* já havia morado no exterior e, portanto tinham experiência internacional prévia e dominavam o idioma inglês.

Com esta nova forma de comercializar os produtos, a empresa teve algumas vantagens como ficar menos refém dos agentes, que comercializavam produtos da concorrência também, interagir mais com seus clientes, ouvindo sugestões, reclamações, elogios e compreender melhor como funciona o mercado e reduzir seus custos de comercialização.

Geralmente cada Executivo de Contas era, e continua sendo até o presente momento deste estudo, responsável por clientes em alguns países. No caso de um país com muitos clientes, este país era dividido entre vendedores; os Estados Unidos são um exemplo deste caso. Os EUA representam cerca de 70% das vendas da companhia.

Como conseqüência da desaceleração imobiliária americana, resultado da crise no crédito *sub-prime* no ano de 2007, a empresa teve seu volume de vendas bastante reduzido e tomou a decisão de buscar a expansão para outros mercados, reduzindo sua dependência do mercado norte-americano e tentando manter ou até aumentar suas exportações.

O autor desta pesquisa trabalhou como Executivo de Contas por cerca de um ano e meio na referida empresa, entre os anos de 2005 e 2007, e atuou nos seguintes mercados: Emirados Árabes Unidos, EUA, Canadá, Inglaterra, Romênia, Polônia, Rússia, Emirados Árabes, Líbia, Líbano, Austrália e Nova Zelândia. Seus primeiros clientes eram dos EUA e Canadá, mercados maduros. Após alguns meses foi realocado para outros mercados como o europeu e o do Oriente Médio, mercados em crescimento. Estes países tinham grande potencial, principalmente a Europa Oriental, que à época estava com alguns países entrando na União Européia; e os Emirados Árabes Unidos, que apresentavam uma forte expansão imobiliária.

Os entrevistados desta pesquisa são ex-colegas de trabalho do autor. Alguns ainda continuam na empresa, outros não. Todo o universo dos atuais Executivos de Conta foi entrevistado; e a fim de tornar a amostra ainda mais rica, dois ex-vendedores foram contatados para terem suas experiências relatadas através da entrevista.

As jazidas, ou pedreiras, como também são chamadas, são importantíssimas neste setor, pois fornecem a matéria-prima necessária na produção das chapas, ladrilhos ou cortes especiais a serem exportados. Há casos em que a formação geológica encontrada em uma jazida pode ser única, não sendo encontrada em outros

locais; ou seja, aquele padrão de cores é único e exclusivo. Há rochas que são extremamente valiosas, pois são bonitas, famosas, resistentes e raras.

Além da questão de escassez de matéria-prima, o setor também conta forte atuação de empresas chinesas e indianas. Estes países além de possuírem jazidas, têm uma estrutura de custos bastante enxuta, apoio governamental com subsídios e proteção alfandegária. Há casos em que empresas chinesas importam blocos do Brasil, levam para seu parque fabril na China e exportam a rocha beneficiada para os EUA com preços menores que empresas brasileiras.

Um desafio enfrentado pelas empresas da indústria de rochas ornamentais é o surgimento de novos substitutos. Revestimentos e bancadas estão sendo feitos com materiais derivados do petróleo. Empresas químicas desenvolveram um produto que é resistente, tem aparência semelhante à das rochas ornamentais e tem preços atraentes. Além destas inovações, há ainda opções de uso de cerâmica para pisos e paredes. Muito utilizada no revestimento de fachadas de edificações, as rochas ornamentais estão perdendo espaço também para o vidro, uma opção que está cada vez mais sendo utilizada por arquitetos e engenheiros.

Enfim, este setor, principalmente, a empresa em questão, está em um momento de turbulência. São diversos os fatores que contribuem para esta situação, como mencionado anteriormente.

4.2 Análise das Entrevistas

Conforme mencionado no capítulo de metodologia, as entrevistas foram conduzidas usando como base perguntas pré-formuladas, semi-estruturadas, que se

encontram disponíveis para consulta no anexo. A entrevista pretendeu seguir a mesma ordem de assuntos da revisão bibliográfica.

4.2.1 Comunicação

Todos os entrevistados negociavam em inglês, espanhol ou em português. O primeiro caso é o mais recorrente, segundo os vendedores, este é o idioma oficial do mundo de negócios das rochas ornamentais e os Estados Unidos são o maior comprador mundial; além disto, como Cohen (2001) afirma, o inglês é o idioma mais comumente usado quando os interlocutores não possuem o mesmo idioma nativo. O espanhol era mais freqüentemente usado nos contatos com empresas latino-americanas ou espanholas, eventualmente com alguma empresa de outro país no qual o negociador preferisse usar este idioma. No caso do vendedor da América Latina e Espanha, este não falava inglês; portanto todas suas negociações eram em espanhol ou português. Já o português era usado apenas quando esta era a língua nativa dos dois negociadores. Este último caso não era muito comum, mas havia relatos de imigrantes brasileiros trabalhando em empresas nos Estados Unidos e neste caso, as negociações eram conduzidas em português.

Todos os negociadores afirmaram sentirem-se confortáveis no uso de idiomas estrangeiros em suas negociações, principalmente depois de se familiarizarem com os termos específicos do negócio. Uma vez que se domina o vocabulário usado comumente nas negociações, fica muito mais simples de se conduzir a venda. Há poucos relatos de mal-entendidos causados pelo idioma, estes geralmente se sucederam em caso de conversa com pessoas que não têm o inglês como língua nativa

como indianos ou chineses. Nestes casos, a pronúncia e o sotaque do interlocutor prejudicavam um pouco a compreensão do negociador brasileiro.

A maioria dos entrevistados deu bastante importância à comunicação não-verbal. Um dos entrevistados listou algumas características que fica atento em seu interlocutor: “Claro, a expressão facial, o jeito de o cara te olhar, gesticulação, posição corporal, ver se o cara está largado [...]” (Entrevistado 1)

Em sintonia com a teoria, os vendedores atribuem grande importância à comunicação, como evidência, há os relatos de estudos sobre o tema e a observação sobre os gestos do interlocutor e a preocupação com a própria postura (CARVALHO & SOBRAL, 2003; MEHRABIAN, 1995; WEIL & TOMPAKOW, 1990).

Esta valorização fica ainda mais evidenciada no trecho a seguir, quando o entrevistado foi questionado sobre o motivo de ele observar estas questões.

Você se fazer entender bem; o grande mistério do negócio para mim é você se fazer entender e entender o que o cara está dizendo, a maioria dos problemas começa com um pequeno mal entendido. Então você tendo certeza que o cara está entendendo o que você está falando e vice-versa você já está com meio caminho andado. (Entrevistado 1)

Fisher & Ury (1985) propõem algumas formas de se reduzir as chances de mal-entendidos como a escuta ativa, parafrasear, pequenas anotações, interação na comunicação e falar sobre si mesmo em vez de acusar ou falar do outro.

Um entrevistado comentou sobre oscilações na voz do interlocutor como velocidade da fala, pausas e a naturalidade com a qual ele fala. Este entrevistado ainda mencionou outros aspectos que repara como os olhos e a boca, para poder identificar sinais de aceitação ou reprovação. Um comentário bastante recorrente nas entrevistas

foi sobre a observação da comunicação não-verbal a fim de identificar possíveis indícios de mentira por parte do cliente.

Nas entrevistas foram relatados alguns casos em que os negociadores identificaram discrepâncias entre o que o cliente falava e o que o corpo expressava. Outras características como demonstração de insegurança e agressividade também foram mencionados como possíveis indícios de mentira.

Weil e Tompakow (1990) já previam em sua teoria sobre a discordância da comunicação verbal e não-verbal. Este pode ser um claro indício de que a pessoa não está falando a verdade.

Em geral, os entrevistados acreditam que as palavras valem mais do que os gestos, pois aquelas são mais explícitas, mas a importância da comunicação não-verbal foi ressaltada. Geralmente esta é usada para complementar a mensagem verbal emitida.

Dentre os países com os quais os vendedores negociam, figuram: Espanha, Portugal, México, Honduras, Guatemala, Panamá, Costa Rica, República Dominicana, Venezuela, Equador, Chile, Argentina, Nicarágua, Peru, Índia, Sérvia, Grécia, Líbano, Líbia, Nova Zelândia, Austrália, Índia, Estados Unidos, Canadá, Emirados Árabes, Arábia Saudita, Omã, Qatar, Egito, Itália, Alemanha, Inglaterra, Polônia, Rússia, Romênia, Turquia, África do Sul, Japão e China.

Os executivos de conta mencionaram ter percebido algumas particularidades na forma de comunicar dos seus clientes que varia de acordo com as nacionalidades. Talvez uma das mais conhecidas e folclóricas seja a forma de se expressar dos

italianos. Foi unanimidade entre os profissionais a percepção de que os italianos se comunicam com intensa gesticulação e com tons de voz mais elevados. Muitos têm contato com italianos, pois eles são fornecedores da empresa, portanto a interação com estes é freqüente seja em feiras ou em visitas à empresa no Brasil.

De acordo com o vendedor da América Latina e países ibero americanos, o espanhol não é de gesticular muito, assim como dominicanos e chilenos; já os argentinos, estes têm o hábito de usar mais as mãos para transmitir as mensagens.

O espanhol na percepção de um vendedor é a de um povo um formal, frio e prefere manter distância na comunicação, para outro vendedor é um pouco diferente, citando os próprios entrevistados: “[...] o Espanhol é muito sério, é muito seco, como todo europeu, é muito seco [...]” e “[...] Espanhol também, também gesticula muito, é muito nervoso [...] eles são muito estressados.” O vendedor responsável pela América Latina comentou sobre as culturas com as quais negocia e alfineta nossos vizinhos: “O Argentino já é muito nariz em pé, o Argentino está sempre querendo estar por cima de todo mundo, acha que são os europeus da América Latina. Eles são muito assim.” Ainda sobre os europeus, em geral, segue mais uma declaração de outro vendedor: “O europeu é um pessoal muito durinho [...]”. A imagem que o negociador brasileiro tem do europeu realmente parece ser a de profissionais mais fechados, introvertidos e formais; principalmente se comparados aos próprios brasileiros.

O executivo de contas que trabalha há cerca de oito anos no mercado norte-americano deu a seguinte declaração sobre a sua forma de se comunicar com seus clientes:

Os americanos ficam mais soltos, eu fico mais. O pessoal brinca muito hoje em dia, dizem que eu estou ficando cada vez mais americanizado. E realmente é um trabalho que eu mesmo faço para poder me fazer entender com os caras; então nos Estados Unidos hoje eu realmente fico como se eu tivesse em casa. (Entrevistado 1)

Tentar se aproximar ao máximo da cultura local e agir como se fosse um deles é uma prática bastante comum para estrangeiros. Há inclusive a máxima que diz: Quando em Roma, aja como os romanos. No entanto, foi provado em pesquisas que nem sempre agir de acordo com os valores do povo local traz os melhores resultados em negociações (MA & JAEGER, 2005).

É importante citar que não necessariamente, o país no qual está sediada a empresa do cliente é o mesmo país de origem do comprador, diretor ou presidente da empresa. Algumas vezes a empresa está localizada nos Estados Unidos, mas o profissional que negocia com o executivo de contas brasileiro pode ser grego ou indiano. Neste caso a pessoa sofre influência das duas culturas: a sua de origem natal e à qual ele pertence no momento. Pode haver casos inclusive em que o profissional nasceu em um país, passou a maior parte de sua vida em um segundo país e hoje reside e trabalha em um terceiro. Sebenius (2002) em seu artigo chama à atenção para estes casos. Segundo o pesquisador, é preciso evitar ao máximo os estereótipos e ter sempre em mente que nacionalidade é diferente de cultura. O autor ainda lembra que o negociador pode ter experiências que fazem com que este tenha um viés interno, por exemplo: ter passado pela carreira militar, ou ter formação na área de humanas.

Os negociadores entrevistados não enfrentaram graves problemas de mal-entendido por causa da comunicação intercultural.

Alguns rituais e protocolos foram identificados pelos negociadores, segundo o vendedor da América Latina, o mexicano tem o seguinte hábito:

[...] o Mexicano, ele aperta tua mão te dá um abraço com dois tapas nas costas e aperta sua mão de novo, esse é o Mexicano. Isso você tem que botar na cabeça que não é só aquela de você chegar e apertar a mão não, você tem que se lembrar de apertar a mão, abraçar, dois tapas, e são dois tapas, depois você aperta a mão de novo. (Entrevistado 5)

O experiente executivo de contas, que atua no mercado americano deu a seguinte declaração sobre como obtém informações sobre os novos mercados e culturas com as quais lidará:

[...] pelo fato dos Estados Unidos ser o país de todo mundo, eu tenho nos Estados Unidos clientes de Nova York que são árabes, na Califórnia que são japoneses, então quem me passou um pouco da cultura árabe foi um libanês [...] (Entrevistado 1)

Quando foi ao Japão, o vendedor já sabia de alguns dos rituais japoneses como entregar o cartão com as duas mãos, assim como a reverência e o respeito aos negociadores mais experientes. Além de ter clientes nos Estados Unidos de origem nipônica, o vendedor usou seus contatos pessoais para adquirir este conhecimento: mestres de artes marciais e amigos sanseis e nisseis. Esta busca de informações de forma antecipada condiz com o que Cohen (1980) fala sobre o planejamento, que em sua opinião é uma das fases mais importantes da negociação.

A empresa não tem como política presentear os clientes rotineiramente. Raramente a empresa envia ou leva alguns presentes para os clientes, alguns dos objetos presenteados foram: camisa da seleção brasileira e pares de chinelos havaianas.

Sobre o ambiente de negociação, não há um consenso entre os vendedores sobre o melhor local para que esta ocorra. Aliás, o único consenso é que negociar em feiras não é o local mais propício para fechos vendas. Na opinião dos executivos de contas, as feiras são um bom local para se prospectar clientes, desenvolver *networking*, reatar contato com clientes antigos, fazer um trabalho de relações públicas, conhecer a concorrência e ficar a par das novidades do mercado, como novos materiais, por exemplo. Enfim, os objetivos de uma feira são bem distintos das reuniões nas empresas, seja no país do cliente ou do fornecedor.

O ambiente no qual se desenrola a negociação precisa ter uma infra-estrutura básica para que esta possa ocorrer de forma produtiva. Em uma feira, por exemplo, os recursos disponíveis para as negociações nem sempre são desejáveis. Algumas vezes, pode faltar uma sala reservada com computadores, acesso à internet, telefone, fax, isolamento acústico e mobiliário adequado (SCOTT, 1981).

Dos que preferem negociar no país do cliente, os argumentos a favor sobre esta escolha são: conhecer melhor a empresa do cliente, isto envolve: entender qual o perfil de material que ele utiliza, ou seja, quais são suas reais necessidades, tomar conhecimento do real potencial da empresa de se fazer negócios, algumas vezes o cliente pode se sentir pressionado a comprar algo, uma vez que o vendedor saiu de seu país, gastou com passagem, hospedagem e aluguel de carro para visitá-lo. O comprador, levando em consideração esta situação, pode ceder mais facilmente e realizar alguns pedidos, como um gesto de reciprocidade e generosidade.

Também foram levantadas algumas desvantagens de se negociar no país de origem do cliente. Dentre elas as mais citadas foram: o cliente pode usar outro fornecedor para te pressionar, mostrando materiais ou até mesmo *invoices* de concorrentes, o cliente pode também reclamar de algum material comprado da empresa que ainda não tenha sido vendido, seja por baixa demanda ou por defeito no material, pleiteando, conseqüentemente, descontos.

Dos que preferem negociar na própria empresa, ou seja, no seu país de origem, as vantagens citadas são: os vendedores conhecem a empresa na qual estão, sentem-se mais à vontade para negociar, como se estivessem em seu habitat; podem usar o estoque para mostrar o material para o cliente, geralmente pode-se dirimir qualquer dúvida do cliente no mesmo momento em que ela surge, pois tem a sua disposição muitas ferramentas para ajudá-lo, há um acesso maior aos diretores da empresa que, por sua vez, possuem maior autonomia na tomada de decisão e podem autorizar os vendedores a fechar maiores negócios.

As desvantagens levantadas sobre os vendedores para se negociar no Brasil são: os clientes quando vêm para visitar a empresa, também vão aos concorrentes e isto, obviamente, não é agradável para os vendedores.

De acordo com os entrevistados, há situações em que o local onde se passa a negociação é imprescindível para o fechamento da mesma. Um dos vendedores deu a seguinte declaração sobre a importância do local onde a negociação se desenvolveu:

[...] o cliente queria o material, eu não sabia o nome e ele não sabia me explicar como era o material, e a gente foi dar uma volta no pátio e tinha um container desse material parado há mais de oito meses no pátio e a gente vendeu tudo pro cara. (Entrevistado 5)

Após discutir sobre a importância do local onde ocorre a negociação, os entrevistados foram consultados sobre as providências tomadas antes de receber os clientes no Brasil. Em geral, os vendedores preparam-se antecipadamente para possíveis questões que podem vir a aparecer durante a negociação. É comum que preparem tabelas de preços e custos, fotos de materiais, lista do que está disponível em estoque, levantem quais são os hábitos de compra do cliente através da análise do seu histórico de compra e preparam a exposição do material disponível em estoque para o cliente ver, além da situação financeira do cliente junto à empresa. Os vendedores preocupam-se em reunir antecipadamente o maior número de informações possíveis a fim de poder resolver as dúvidas que possam vir a surgir durante o encontro.

Além destas questões há ainda algumas como realizar reserva de hotéis e passagem para o cliente se necessário, esta última é menos freqüente; preparar o traslado do cliente do aeroporto para hotel e deste para a empresa. Algumas vezes o próprio vendedor faz este serviço, outras vezes é um motorista da empresa anfitriã e algumas vezes o comprador usa táxi. Esta distinção deve-se a diversos fatores, dentre eles: a disponibilidade e o interesse do vendedor em fazer esta atividade; geralmente acontece quando o cliente é muito hospitaleiro com o vendedor viaja para visitá-lo ou é um cliente grande e merece tratamento especial. Quando o motorista da empresa está disponível para fazer o serviço, geralmente este o faz. O uso do táxi é apenas em último caso.

Algumas vezes o cliente tem tratamento especial, o vendedor o acompanha desde o café-da-manhã até o jantar, passando todo o dia com o visitante estrangeiro.

Eventualmente o vendedor passa até o fim-de-semana com o cliente, levando-o a pontos turísticos do Rio de Janeiro e levando-os para restaurantes, festas e boates.

Há cerca de cinco anos atrás, os vendedores levavam os clientes para almoçar em bons restaurantes próximo à fábrica, mas nos últimos anos esta prática foi abandonada e os clientes passam a comer no refeitório da própria fábrica, em uma sala separada dos funcionários da operação, mas a mesma comida. Esta medida foi tomada a fim de reduzir custos. Mas à noite, os clientes continuam a ser levados para bons restaurantes.

Geralmente os vendedores continuam acessíveis a outros clientes, mesmo enquanto negociam com um. Quando o vendedor tem um assistente de vendas, este geralmente filtra o contato de outro cliente, seja por e-mail, telefone, rádio ou fax; ou seja, se for algo urgente ou importante, o vendedor interrompe momentaneamente a negociação e atende a outro cliente, caso contrário, o assistente resolve ou anota o recado. No caso do vendedor não ter um assistente, o vendedor pede a algum colega de trabalho que atenda às suas chamadas e avise-o caso seja algo urgente. Quanto maior e mais importante o cliente que está sendo recebido na empresa, menor a acessibilidade dos outros clientes.

Em relação ao local onde se desenvolverá a negociação, a empresa não dispõe de sala de reuniões. Esta é uma demanda dos funcionários há muitos anos e parece que a diretoria se sensibilizou e vai preparar uma sala de reuniões com infra-estrutura como sofá, poltronas, mesas, fax, telefone, acesso à internet, sala de apoio, banheiro, frigobar, equipamentos multimídia, ar condicionado, entre outros. O curioso sobre esta

nova sala de reuniões é que não há unanimidade sobre ela. Seguem abaixo alguns trechos colhidos nas entrevistas:

[...] é essencial, isso sem dúvida, eu acho que é a opinião de todos que passaram aqui, acho que sem dúvida faz falta. [...] os clientes sentem falta, [...] muitos botam Coca-Cola, petiscos [...] Então isso faz falta aqui, eles sentem falta de um espaço para eles com internet, ar-condicionado, sofá, muitos deles reclamam; uma geladeira que possa proporcionar uma Coca-Cola, o que seja... isso faz falta. (Entrevistado 5)

Mais uma declaração a favor:

[..] a gente vem batalhando aqui, porque realmente quando o cliente vem de uma viagem longa, comprida: dez, quinze, trinta horas, o que for... ele chega aqui cansado, exausto, então se tiver um sofá, um frigobar com refrigerante, água com gás, até mesmo uma cervejinha, porque nada mais é do que estar tratando ele bem. E a gente está começando a montar isso aqui agora. (Entrevistado 2)

No entanto, esta opinião não é unanimidade:

[...] a gente não tem frescura não, a gente é uma empresa de granito, até um pouco diferente das outras. Você vê: aqui não tem sala chique pros caras, não tem Coca-Cola, não tem docinho; é água, cafezinho e trabalhar: que é o perfil do presidente da empresa, né? Perfil nosso de trabalho é trabalho mesmo. Trabalho, mais trabalho e trabalho! (Entrevistado 1)

Em geral, o recomendado é que se tenha uma boa infra-estrutura para a negociação e para o visitante, principalmente se a intenção dos negociadores é conduzir uma discussão amigável e cooperativa (SCOTT, 1981). Por uma questão de reciprocidade, também dever-se-ia oferecer um tratamento semelhante ao recebido quando em visita aos clientes no exterior.

Os executivos de conta costumam comunicar-se com seus clientes por diversos meios. Os mais comuns são: telefone fixo, celular, fax, e-mail, programas de voz sobre IP como Skype, programas de troca de mensagem instantânea como MSN Messenger, rádio comunicadores como o Nextel e, obviamente, o modo presencial.

A escolha do meio utilizado para as negociações variam de acordo com algumas variáveis como: custo, volume de informações que se deseja passar, conveniência, perfil e preferência dos negociadores envolvidos na comunicação (VRIJ & MANN, 2004). A comunicação à distância também permite aos negociadores conduzirem mais de um processo ao mesmo tempo, ou seja, enquanto dialoga com um negociador por programa de mensagem instantânea, ele pode ao mesmo tempo estar ao telefone com outro negociador ou conversando pelo próprio programa de mensagens instantâneas com outros negociadores (REINSCH & TURNER, 2006). O próprio vendedor confirma o que foi dito por Vrij e Mann (2004) quando questionado o motivo de usar meios de comunicação à distância: “São os mais convenientes, alguns mais baratos, mais práticos: Skype, Nextel; e cada cliente tem um perfil, né?”

Outras declarações sobre o uso dos meios de comunicação foram sobre a mudança de hábitos do vendedor quando este assume uma nova carteira de clientes e como ele se adapta às preferências dos clientes:

[...] é uma questão de adaptar. Tem cliente que não gosta de ficar falando no telefone, eu respeito a forma dele de trabalhar, então primeiro eu pesquiso o que cada cliente prefere, para depois eu trabalhar. (Entrevistada 4)

Na declaração a seguir é importante notar como as relações, e conseqüentemente, o resultado das negociações pode ser bastante alterado dependendo da forma de comunicação que é utilizada pelos negociadores.

[...] depende muito da pessoa, tem um cara que eu lido melhor com ele via e-mail; quando eu sento lá para falar com ele, a vontade que eu tenho é de dar um tapa na orelha dele, é muito chato, mas se você manda um e-mail com oferta de preço, ele compra; então eu como vendedor tenho que ver o quê? Não importa o que eu prefiro, tem que ser como ele prefere. Então com esse cara eu marco com ele uma visita por ano, duas no máximo porque não deixo de ir. Por telefone talvez

uma vez por ano, duas no máximo, e falo toda semana por e-mail. Já o comprador X, se você mandar um e-mail para ele, ele te liga para te responder o e-mail, ou então responde o e-mail dizendo: 'Me liga para discutirmos'. (Entrevistado 1)

Em geral, os negociadores não observaram padrões de preferência de comunicação variando em relação à cultura de seus interlocutores. Segundo eles, há preferências entre seus clientes, mas estas variam de acordo com o indivíduo e não com a cultura.

Assim como a comunicação à distância traz vantagens, estas também trazem desvantagens. Foi unanimidade entre os entrevistados que por meios de comunicação à distância é mais fácil ser enganado do que quando negociado presencialmente. Esta percepção dos vendedores reflete exatamente o que pensa Cohen (1980). Um dos entrevistados deu a seguinte declaração sobre as comunicações por telefone: "Atrapalha um pouco porque você não pode ver os gestos do cara [...] eu prefiro estar pessoalmente negociando com o cliente." (Entrevistado 6)

Os meios de comunicação que envolvem a escrita têm a vantagem de deixar registrado o que está sendo negociado. Um dos entrevistados ao comentar o uso do e-mail para troca de informações comentou que os meios de comunicação escritos são melhores para formalizar e descrever o que se pretende.

Em sintonia com o praticado com pelo vendedor, Cohen (1980) recomenda que os negociadores tomem nota do que está sendo negociado verbalmente e formalizem o acordo por escrito posteriormente a fim de minimizar os riscos de mal-entendidos e não cumprimento do que foi acordado. Alguns vendedores afirmam receber mais de 100 e-mails por dia e quase todos precisam ser respondidos. Seja por ele ou por seu

assistente. De acordo com os vendedores, o e-mail é uma das formas de se comunicar mais eficiente quando se deseja transmitir um grande volume de conteúdo.

Uma forma de comunicação utilizada pelos negociadores é a de usar mais de um meio para transmitir a mesma mensagem, algo como uma comunicação híbrida e desta forma buscar reduzir as chances de mal-entendidos e aumentar as chances de sucesso na negociação.

[...] eu mando e-mail depois ligo explicando. Mando um e-mail com tudo, com preço, com tudo, forma de pagamento, tudo bem explicado e ligo: 'Recebeu meu e-mail? Isso que está aí de vermelho é isso, isso... o que está de azul é isso, isso... se você me pagar assim eu faço isso, isso...' – eu procuro fazer assim com ele. (Entrevistado 5)

No entanto, o que pode parecer ser um meio mais confiável de se trocar informações e evitar mal-entendidos pode resultar em grandes problemas. Um dos entrevistados mencionou uma situação pela qual passou e que lhe trouxe grandes problemas. Em uma troca de e-mails com um cliente, houve um mal-entendido, pois mais de um assunto passou a ser abordados em um mesmo e-mail. O problema na comunicação começou quando a resposta que seria para um assunto foi considerada para outro e vice-versa; por fim, uma grande confusão foi causada por causa desta troca de e-mails. O mal-entendido ainda conseguiu se estender ao telefone, como se pode observar a seguir.

[...] no mesmo e-mail q agente tava trocando sobre um assunto A, ela mandou perguntando sobre o assunto B, ai eu respondi o B no mesmo e-mail, no corpo do e-mail, respondi para ela o assunto B, só que ela depois no 3ª e-mail ela mandou perguntando o assunto A de novo. Quando eu levei certo tempo para responder o e-mail ela me ligou. Ela pergunta sobre o e-mail A e eu respondo o e-mail B, porque ela já tinha começado a conversa no e-mail B, então ficou uma coisa no disse me disse, falo isso, falo aquilo, ai depois foi ver realmente: foi a troca de e-mails [...] Deu uma confusão enorme [...] (Entrevistado 2)

Ainda sobre e-mails, um vendedor relatou que a interação limitada permitida neste meio de comunicação, principalmente se negociado com um alguém inflexível pode ser um gerador de atritos e deteriorar a relação entre as partes:

[...] o e-mail é uma coisa que eu me desgasto muito. Ainda mais com americano que eles têm mania de serem muito impositores; principalmente os caras do Texas. Então é muito: “Meu jeito ou não tem jeito!” (Entrevistado 1)

Quando questionado sobre qual o meio de comunicação haveria mais chances de haver mal-entendidos, outro entrevistado também reforçou a idéia de que a chance de existir problemas na comunicação por meios escritos não é pequena:

De repente MSN, que às vezes se torna uma conversa de bêbado: você está falando uma coisa, o cara já te perguntou outra, já respondeu um assunto que é de outro. É bom, você sabe se ele está ali ou não, se ele está te escrevendo, gravando aquilo tudo, mas eu acho que possa dar bastante confusão e o recado, se o cara não falou contigo e deixou um recado, isso pode dar muita confusão, mas eu acho que o MSN é um. (Entrevistado 5)

Sobre a melhor forma de se conduzir as negociações é quase unanimidade a preferência por comunicações frente a frente. Inclusive já foi comprovado que em diversas situações, este é o método que traz os melhores resultados (BARKHI, JACOB, & PIRKUL, 1999). Um dos relatos colhidos na entrevista é bastante curioso, pois usa de artimanhas peculiares na negociação presencial.

Acho melhor frente a frente; assim o cliente reclama, ai nós que somos mulheres: “Ah! Mas eu não acredito que você não vai levar esse material. Poxa, leva! Você vai vender.” E com aquele jeitinho feminino a gente acaba convencendo o cliente, e por e-mail é aquela coisa meio seca: ‘não quero’, ‘quero’, ‘manda’ [...] (Entrevistada 4)

A sedução é reconhecidamente uma tática utilizada por homens e mulheres na arte da persuasão. Como se pode observar, não é rara a sua aplicação nas negociações internacionais. Um dos fatos que foi notado pelo pesquisador em sua

experiência profissional pela empresa pesquisada é que os vendedores das empresas de granito geralmente têm uma boa apresentação, característica essa que influencia no processo de negociação.

Os negociadores afirmaram que além da chance de haver mal-entendido em comunicações presenciais ser menor, se reduz também a possibilidade de serem enganados.

Sobre alterações de humor do interlocutor, os negociadores brasileiros em geral procuram se adaptar. Se o comprador estrangeiro estiver com raiva ou zangado com algo, o vendedor busca ser mais compreensível e flexível; algumas vezes, quando cabe argumentação, o vendedor pode tentar argumentar, mas com bastante cuidado. Também foi encontrado um caso em que o vendedor busca finalizar rapidamente o encontro a fim de poder reencontrá-lo em melhores situações. Por outro lado, se o comprador demonstra alegria e empolgação, os vendedores também se adaptam e entram em sintonia, buscando aproveitar a oportunidade para alavancar as vendas e desenvolver o relacionamento.

O que foi observado no discurso dos entrevistados obteve certa semelhança com uma pesquisa realizada na Holanda que avaliou o comportamento dos negociadores quando eles eram avisados antecipadamente sobre o humor de seu interlocutor. Quando este estava irritado, a tendência era que a outra parte fizesse mais concessões e demandasse menos, e quando feliz, a tendência era que se demandasse mais (KLEEF, DE DREU, & MANSTEAD, 2002).

A fim de avaliar como os entrevistados se relacionavam com o conceito de custo afundado, eles foram questionados como reagiriam em uma situação na qual sua empresa tivesse investido muitos recursos na negociação como: passagem aérea, aluguel de carro, diárias de hotéis e tempo do executivo de contas; e ao fim do prazo previsto para o término da negociação – data da passagem de volta, recebessem um ultimato da outra parte, não muito favorável para si. Os vendedores disseram que não se precipitariam em uma situação como essa.

[...] é melhor eu perder a passagem de avião, o carro tudo, do que isso mais dois dólares por metro quadrado, entendeu? Esse cara da empresa M é assim, ele bota o preço para você e diz: ‘Ah, mas eu te dou volume’ para que eu quero volume, se eu estou perdendo dinheiro? Eu prefiro vender pouco e ganhar. (Entrevistado 1)

O Entrevistado 2 também deu uma declaração em que afirma que todas estas despesas devem ser encaradas como investimento e como todo investimento há riscos e retornos. O risco é de não se fazer negócios e perder o dinheiro investido, mas pelo outro lado, a empresa pode conseguir novos clientes e alavancar seu negócio.

[...] pegar um avião e ir lá para fora, gastar dinheiro com carro, com a viagem, e com tudo mais, isso aí é um investimento [...] você faz para ampliar um negócio [...] (Entrevistado 2)

Em geral buscariam soluções como:

[...] eu numa situação dessas ligaria para empresa: ‘Estou ficando mais um dia ou dois, vou precisar negociar mais um pouco com cara porque o cara foi irredutível e eu estou precisando. Nós chegamos quase ao ponto de uma hora para outra ele voltou atrás – acho que tem condições então vamos trocar, vale a pena à multa, vale a pena para fazer isso.’ (Entrevistado 5)

Os vendedores reconhecem que estes gastos feitos não mais podem ser recuperados e, portanto devem desconsiderar isto na tomada de decisão. Como

mencionado pelo Entrevistado 2, pode ser visto como investimento e como todo investimento há riscos. Faz parte do negócio.

Ainda sobre a relação razão x emoção, os vendedores em geral, responderam à mesma questão feita no estudo de Russo e Schoemaker (1990), que relaciona o esforço com a recompensa recebida e o resultado foi bem parecido, a maioria das pessoas respondeu sem utilizar a razão unicamente. Dos sete vendedores entrevistados, apenas um respondeu racionalmente à questão. Provando o que foi constatado na pesquisa dos autores supramencionados.

4.2.2 Tipo de Negociação

As negociações nas quais os entrevistados participam podem ser consideradas geralmente como ganha-ganha. Apesar de haver disputa acirrada na variável preço, os negociadores ainda consideram que a maioria de suas negociações busca uma solução boa para ambas as partes, o que configura a negociação integrativa (GHAURI & USUNIER, 1996). Esta seria a maneira mais indicada de se negociar, segundo a escola de Harvard, usando critérios justos para se chegar a um acordo bom para ambos (FISHER & URY, 1985). Há uma corrente contrária que afirma que em negociações em que haja aspectos distributivos como preço não seja possível negociar de forma integrativa. No entanto, Fisher contesta esta afirmação e acredita que seja possível e inclusive incentiva esta postura. Parece que os negociadores da empresa entrevistada seguem o ideal de Fisher.

É ganha-ganha, mas não porque ele está preocupado. Eu estou preocupado em fazer a minha empresa ganhar, e ele preocupado com a empresa dele ganhar, então a gente tem que procurar um meio termo. (Entrevistado 1)

Outro entrevistado deu sua opinião, com uma visão bastante semelhante da anterior e de seus outros colegas de trabalho.

Eu não estou querendo sempre prejudicar o cliente, de jeito nenhum, se eu ferrar o cliente, ele não vai comprar na segunda vez. Eu prefiro vender sempre para ele a vender uma vez só, dez contêineres e depois ele não comprar mais. Eu prefiro vender dois por mês para ele, três, do que dez de uma vez só, pelo menos ele vai estar sempre comigo, e eu vou poder mostrar cada vez mais como é o meu trabalho, dar confiança pro cara, mostrar confiança pro cara, eu posso fazer isso. (Entrevistado 5)

A negociação integrativa ou colaborativa é possível, quando ambos os lados têm metas compatíveis (LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002). Segundo os vendedores, é deles a função de trabalhar para que a negociação funcione, resulte num acordo com ganhos mútuos. Algumas vezes, eles poderiam vender os produtos a preços bem acima da média do mercado, principalmente, quando o comprador é inexperiente ou desconhece algumas características da indústria. No entanto, os vendedores não o fazem, pois objetivam manter relacionamentos de longo-prazo e continuar fazendo negócios com a empresa. Se o produto for vendido muito caro, o comprador após aplicar sua margem não conseguirá revender o material; e conseqüentemente, não girará seu estoque e não fará novas compras. Quando questionado se estava preocupado com o seu cliente, o entrevistado respondeu o seguinte: “Não. Não estou preocupado com ele. Eu estou preocupado em vender de novo.” (Entrevistado 1)

Como não há muitas empresas atuantes neste mercado, é muito importante que elas desenvolvam relacionamento estáveis e duradouros. Este pode ser um dos principais motivos pelos quais as negociações tendam para a ganha-ganha. A declaração a seguir ilustra um pouco como funciona esta dinâmica:

Com certeza a gente está preocupado com a empresa que compra conosco: nossos clientes e amigos. [...] Mas é uma coisa que tem que tomar muito cuidado, apesar de eu ser muito amigo dos caras: 'amigos amigos, negócios a parte'. Tem hora que eles vão e cortam, tem hora que eu vou e corto. Tem que manter o principal foco do relacionamento que é o negócio e não a amizade. (Entrevistado 1)

As empresas compradoras, por uma questão de mercado, geralmente são um pouco mais agressivas na negociação. Se há um concorrente vendendo com preço mais baixo, a tendência é que ela pressione um pouco mais seu fornecedor ou até busque outros fornecedores a fim de permanecer no mercado.

Em suma, mesmo em uma situação em que há questões distributivas sendo discutidas, é possível que se chegue a soluções boas para ambas as partes.

4.2.3 Etapas da Negociação

Uma negociação pode ser dividida em sete etapas: planejamento, abertura, exploração, apresentação, clarificação, ação final e controle/avaliação (WANDERLEY, 1998).

Na primeira fase, planejamento, os negociadores podem e devem levantar informações sobre o objeto alvo de disputa, de seu interlocutor e de outras variáveis que podem impactar no desfecho da negociação (COHEN H. , 1980). Pelas entrevistas, pode-se perceber que os vendedores fazem seu trabalho de casa. Até detalhes da vida pessoal, os entrevistadores conseguem obter a fim de utilizar em seu favor na negociação.

Eu sei o que ele vende na região dele, até porque eu já vendo para outros caras dali, eu já sei até do cara pessoalmente: o cara era fisiculturista, então eu sei que ele gosta dessa coisa de musculação, então eu já estudei um pouco ele, um pouco a empresa dele. (Vendedor 1)

Como mencionado anteriormente, os vendedores, durante o planejamento para as viagens buscavam informações em fontes diversas: contatos da vida pessoal, como mestres de artes marciais, amigos descendentes de uma determinada cultura, contatos da vida profissional e contato com a cultura através de filmes. Outra fonte de informações utilizada pelos negociadores brasileiros é o concorrente da empresa com a qual ele deseja negociar. Quando questionado como obteve informações sobre a empresa com o qual desejava iniciar negócios, o entrevistado respondeu: “Através de um concorrente dele, que odeia ele inclusive!”

Sobre viagens de negócio, os vendedores precisam se planejar cuidadosamente, pois há muitos detalhes a serem considerados. Dentre os itens considerados na viagem estão: planejamento de países, cidades e clientes que se pretende visitar, considerando passagens aéreas, aluguel de carro e reserva de hotéis, mala de amostras, folders, CDs com fotos de materiais, fotos da empresa, DVDs institucionais, levanta-se o histórico dos clientes, analisa as promoções vigentes, consulta o status de pedreiras, situação financeira do cliente junto à empresa, dentre outros.

O conceito de melhor alternativa a um acordo negociado (FISHER & URY, 1985) é compreendido e aplicado pelos negociadores. Segundo estes, muitas vezes é melhor não fechar um acordo do que fechar um acordo não vantajoso para si e sua empresa. Fechar um acordo vantajoso para o vendedor, mas não para a empresa é possível, pois como os vendedores são comissionados por volume, algumas vezes as vendas podem resultar em boas comissões para si, mas não serem bons para a companhia, geralmente por causa de margens pequenas ou negativas.

Muitas vezes a melhor alternativa é não fechar o acordo. [...] Tem momentos em que se você não fechar hoje um container você fecha dez amanhã, você tem que ter a sagacidade de identificar. (Entrevistado 1)

Um entrevistado citou um caso em que conhecia as alternativas de seu interlocutor e fez valer esta informação a fim de conseguir um melhor resultado na negociação. O comprador exigiu que o fornecedor mantivesse em estoque dez containeres de um material para pronta-entrega, no entanto esta prática é bastante incomum e vista até como um pouco abusiva por parte do fornecedor. Como este sabia que o cliente não teria condições de comprar este material com a qualidade e quantidade necessária, pois a pedreira era de sua empresa, o fornecedor negou o pedido. O cliente a fim de fazer uma retaliação disse que não poderia comprar se não fosse daquela maneira. Passadas poucas semanas, o cliente precisou retornar ao seu fornecedor original, a empresa-alvo deste estudo, e fazer um grande pedido, uma vez que outros fornecedores não foram capazes de entregar o que eles precisavam. O vendedor optou por dar um passo para trás para dar dois para frente em seguida. A preparação foi muito importante nesta negociação.

Eu sei que o material que ele conseguiria não seria o material ideal. Por isso preparação é crucial. Se eu acho que outra empresa pode fornecer aquilo para ele, talvez eu tivesse fechado. Mas como eu sei que ele não vai arrumar aquilo em lugar nenhum. (Entrevistado 1)

Neste exemplo, o negociador conhecia as necessidades de seu cliente e sabia quais eram as suas alternativas. Neste caso ele detinha grande poder de barganha, pois ele possuía um recurso escasso e valioso para a outra parte (FISHER & URY, 1985; COHEN H. , 1980) e isso construía uma relação de dependência entre ambos (LAX & SEBEAINS, 1985)

Como se poderia esperar tem o cuidado especial com a aparência e conforto do cliente, como colocado por esta entrevistada:

[...] eu como mulher: vou ao banheiro, retoco a maquiagem, passo um batom, coloco um brinco, até porque eu não uso muita maquiagem para trabalhar, uso uma roupa bem adequada à ocasião: roupa social. [...] recebo o cliente vou até a recepção, separo a sala, ligo ar condicionado, quando o cliente chega já começo com cafezinho e água. (Entrevistada 4)

Na subseção de comunicação, quando se fala sobre o ambiente onde se desenrola a negociação, foram mencionados os cuidados que os vendedores têm com seus clientes quando os recebem aqui. Isto também faz parte do planejamento.

Na etapa de planejamento é onde se decide quem serão os participantes da negociação (TOUVAL, 1989). Neste caso há particularidades importantes a serem consideradas. Houve um caso que pode ilustrar este cuidado que deve ser tomado na seleção da equipe de negociadores. Houve uma vez em que a empresa recebeu a ligação de um cliente em potencial e quem atendeu a chamada foi a Entrevistada 4. O cliente disse que gostaria de visitar a empresas a fim de explorar a possibilidade de se fazer negócios. A entrevistada disponibilizou motorista para buscá-lo, mas a negociação não foi muito simples, como ela menciona a seguir.

Quando ele chegou aqui eu vi certa resistência. Quando ele me deu o cartão eu vi da onde era: dos Emirados Árabes. Entreguei ao vendedor que no dia não estava e ele falou 'O cara não te atendeu muito bem porque eles não gostam de ser atendidos por mulheres'. Já não atendo, é um mercado que eu sei que não posso atender. (Entrevistada 4)

Neste caso, evidencia-se a percepção de que a cultura árabe é essencialmente machista. A resistência do comprador árabe ao ser atendido por uma mulher deve-se a esta característica.

Outro caso em que a escolha do negociador para conduzir a negociação se mostrou importante foi contado por um vendedor que atua no mercado norte-americano e acumula a gerência comercial. Em uma visita a uma empresa de origem indiana, mas com atuação no mercado americano aconteceu o seguinte episódio: o filho do presidente estava acompanhando o pai e o gerente comercial na visita comercial; o filho do presidente era bastante jovem, sem experiência e sequer tinha um bom inglês para ser o intérprete, mas por possuir laços familiares com o presidente da companhia, os clientes pediram que ele fosse o tradutor da negociação. Esta empresa valoriza tanto questões como status, cargo ocupado e relações familiares, que ela disse que aumentaria o volume de compras se fosse atendida diretamente pelo gerente comercial da companhia, ao invés de um vendedor. Portanto, não somente o gênero deve ser considerado, mas também idade, cargo ocupado na empresa, experiência prévia, nacionalidade, dentre outros.

[...] o presidente da empresa teve que abrir mão, apesar de eu não querer, de não gostar de lidar com indiano, pois eu preferia que a empresa M tivesse continuado com o antigo vendedor [...] (Entrevistado 1)

Houve também um caso em que um vendedor foi ao Japão para fazer visitas a possíveis clientes. Quando chegou ao Japão foi bem recebido pelas empresas e seu produto também teve boa aceitação, assim como os preços. No entanto, nenhum negócio foi fechado, pois os japoneses exigiam que houvesse japoneses intermediando o negócio, pois eles só lidavam com japoneses; poderia ser uma empresa de *trading*, inclusive. Como a política da empresa brasileira era a de não trabalhar com intermediadores, nenhum negócio foi concretizado. Este exemplo também ilustra particularidades de cada cultura e a importância da escolha do negociador.

Após definir quem participará da negociação e se preparar para a discussão é a hora do encontro. Os negociadores entrevistados foram unânimes em afirmar que não entram direto em negócios, geralmente abordam temas amenos como turismo e futebol, antes de caírem de cabeça nos negócios. Alguns fazem piadas, o que é bastante arriscado, pois as diferenças culturais refletem diretamente no humor e podem causar situações bastante constrangedoras (VUORELA, 2005). Um dos vendedores inclusive usa o recurso do humor, mas sabe do risco que corre: “[...] querer ser muito gente boa, querer fazer piada de todo mundo, acaba que você vê que os caras ficam um pouco constrangidos com uma piada ou outra que eu faço”. A duração desta abertura varia dependendo da receptividade do cliente, mas em geral não leva mais do que alguns minutos. A seguir uma breve descrição de como acontece este quebra-gelo.

Cumprimento o cara, aperto de mão, abraço, pergunto como está todo mundo, [...] até eu chegar, ficar confortável, um ambiente gostoso, tomo uma água, tomo uma coca-cola, ai já estou abrindo o meu material, já estou colocando em cima da mesa, falando da família, falando isso tudo, para depois eu começar a ir às vendas, e ai já entro na negociação, faço aquele clima gostoso. [...] nada mais de 15, 20 minutos, 15 minutos falando de tempo, família, futebol, fala de tudo que eles perguntam, e eles são apaixonados pelo Brasil, o latino em geral é apaixonado pelo Brasil. Então eles perguntam de tudo, 10, 15 minutos para depois a gente ir isso eu já estou abrindo meu material todo. (Entrevistado 5)

Nesta etapa, cabe aos negociadores desenvolver um clima amistoso que favorecerá as negociações. Pelo que os entrevistados disseram, eles trabalham neste sentido.

Logo após o período de apresentação ou quebra-gelo, vem a fase de exploração. Nesta fase, os negociadores buscam obter o maior volume de informações possível sobre a outra parte e o objeto de disputa da negociação, também é uma boa

oportunidade para que ambas as partes confirmem as premissas elaboradas durante a primeira fase – o planejamento (WANDERLEY, 1998).

Como se pode imaginar, as fases não são delimitadas precisamente. É algo fluido que deve ocorrer durante a negociação naturalmente e não necessariamente seguirá linearmente a ordem apresentada no início da subseção. A exploração conduz naturalmente à apresentação, algumas vezes a ordem é invertida, como na declaração a seguir.

Primeiro eu gosto de falar sobre a minha empresa, sobre o meu produto, ai depois eu dou margem para ele começar a falar do produto dele, da empresa dele, das cores que ele trabalha. Em seguida já o deixo a vontade para ele começar a comentar sobre a sua empresa, os objetivos, de quem ele compra, quanto tempo ele compra do Brasil. (Entrevistada 4).

Em seguida veio a fase de exploração, na qual a vendedora faz algumas perguntas a fim de tomar conhecimento sobre questões relevantes na negociação: “[...] ai eu começo a perguntar: ‘Há quanto tempo você compra? Qual a sua capacidade? Quantos galpões você tem? Qual sua média de containeres mensais importados do Brasil?’” (Entrevistada 4)

Após a apresentação, a fase que se segue é a de clarificação, onde as dúvidas são dirimidas, as argumentações e concessões acontecem, podendo culminar até em impasses (WANDERLEY, 1998). Esta é a fase onde há mais chance de atritos, pois se discute as variáveis do acordo como preço, prazo de pagamento, qualidade, etc. Este trecho a seguir exemplifica parte do que acontece nesta fase de barganhas:

[...] o preço vem com as perguntas: ‘Quanto está isso aqui?’ Ai consulta a tabela de preço. Eu uso um palmtop com a tabela, ai tu pega olha: ‘Esta tanto’. Ai você anota no cantinho. ‘Ah realmente vale a pena’.

ou 'Ah, não vale'. 'Ah quero ver se você faz esse preço melhor'.
(Entrevistado 2)

Após discutir as condições do acordo, chega-se à ação final, ou seja, o fechamento do acordo; isso se não for criado um impasse. Na indústria pesquisada, nesta fase costuma-se assinar uma *proforma invoice*, este documento é uma intenção de compra firmada entre as duas partes constando detalhes do pedido como quantidade, especificações do material, local e prazo de entrega, prazo e forma de pagamento, empresa que fará o transporte do material e mais algumas informações importantes para o acordo.

Uma vez assinada a *proforma*, é como se o pedido havia sido feito e agora a empresa precisa produzir, se o material já estiver disponível em estoque, basta embarcar o material e acompanhar a entrega do mesmo. Esta nova fase, após o fechamento de acordo chama-se controle e avaliação. É nesta fase que os negociadores devem se assegurar de que o que foi combinado será cumprido e analisar como foi seu desempenho na negociação (WANDERLEY, 1998). Esta fase após o fechamento da venda, também chamada de pós-venda, tem algumas particularidades neste mercado em especial.

No pós-venda de rochas ornamentais, os vendedores não têm o hábito de ligar para seus clientes a fim de verificar se receberam o material como haviam solicitado, se gostaram do material recebido ou se estão vendendo bem, enfim; configura-se um pós-venda bastante distinto de outros setores. Segundo os entrevistados, esta diferença existe principalmente por causa teor subjetivo envolvido no negócio: a beleza da rocha ornamental. Há algumas características que não são passíveis de muita discussão como trincas, fissuras, brilho do material, etc. No entanto, se o granito está bonito ou

não é muito subjetivo. E, portanto, se o vendedor ligar para saber a opinião do cliente sobre o material enviado, o comprador pode achar que o vendedor não está seguro sobre a qualidade do material enviado. Quando o material não é de boa qualidade, geralmente, tem-se mais dificuldade em revendê-lo e neste caso, as empresas fornecedoras têm como política dar descontos para facilitar a venda e até minimizar possíveis perdas.

Alguns vendedores acompanham o pedido através das empresas que fazem o transporte e confirmam através destes o recebimento do material pelo cliente.

[...] o granito, é um produto natural, a natureza que faz, não é o homem que faz, você processa. Se você perguntar: 'Chegou bem o seu material?' Uma chapa chegou com uma mancha, se você não perguntasse nada, ele ia vender esse chapa tranquilo. O cara fala 'Eu quero desconto nessa mancha'. Então no granito é meio complicado para você perguntar. (Entrevistado 5)

Outra declaração sobre o pós-venda é dada por um dos vendedores mais experientes da empresa.

[...] eu aposto com você se você ligar para dez clientes para perguntar de dez containeres que você embarcou pro cara, os dez vão reclamar e te pedir desconto. Então eles falam nos EUA que se não te ligarem para reclamar, você também não liga para perguntar; quer dizer que está tudo bem. (Entrevistado 1)

Mas o pós-venda não se constitui apenas de acompanhamento da qualidade do material enviado. Há também outras atividades nesta fase, como explicitado a seguir.

Depois que embarcou, eu passo as documentações para ele, espero ele pagar, no caso cliente novo após o pagamento, eu vi que o cara pagou direitinho, eu já começo a oferecer outros materiais [...] (Entrevistada 4)

Nesta fase os vendedores também mantêm os clientes atualizados sobre o status de seus pedidos. Se o material está em produção, os vendedores informam em que

fase da produção está e quando é a previsão de embarque. Se já embarcou, informa qual a data prevista de chegada, assim como nome do navio e número do container. Talvez a única exceção sobre conferir se a qualidade do material está boa seja com novos materiais enviados ao cliente, ou seja, se é a primeira vez que o cliente compra aquele material: “Se for material novo em seguida eu procuro fazer uma viagem, quando não dá para fazer a viagem, eu tenho que ligar – e aí vendeu bem esse material?”, explica o vendedor.

4.2.4 Estilos de Negociadores

O estilo dos negociadores não foi um tema que teve unanimidade entre os entrevistados. Muitos deles disseram que há sim, variação no estilo dos negociadores, mas não necessariamente variam com relação direta à cultura: “[...] não acho que seja cultural, é pessoal. Tem gente que é bem prático tem gente que é mais enjoado, varia...” (Entrevistado 4)

Os que acreditam haver certo padrão comportamental nos negociadores segundo sua cultura fizeram afirmações como as seguintes: “O americano é muito prático, mas é muito chato, ele é muito impositor.”.

Chinês, não tem exceção: são muitos chatos de se lidar, realmente são pessoas muito estúpidas em termo de negociação. É muito duro você chegar e falar uma coisa e ‘Não, não quero, eu quero isso.’ Você só não o manda para aquele lugar, porque você realmente depende dele. (Entrevistado 2)

Os indianos também foram citados por um dos entrevistados.

Os indianos que eu lido, são os caras chatos; em todos os aspectos. Por causa de preço, eles te tiram do sério. Choram por causa de cinco centavos. Chora e dá ou não dá a ordem (de pedido) para você por causa de centavos, centavos! [...] isso acaba rotulando o cara (indiano) como chato pelo menos para mim como vendedor. (Entrevistado 1)

De acordo com a classificação de Brett (2001), americanos, chineses e indianos se encaixariam no perfil de individualistas pragmáticos. Estes visam ganhos no curto-prazo, podendo danificar a relação no longo-prazo, o que segundo os negociadores é o mais importante nesta modalidade de negócio.

Como se pode observar, a impressão que os vendedores têm dos negociadores de outras culturas advém basicamente de suas experiências pessoais profissionais. Além destas declarações, também se pode observar algumas particularidades relatadas pelos vendedores na subseção de Comunicação deste mesmo capítulo.

4.2.5 Estratégias e Táticas

Os entrevistados responderam perguntas sobre estratégias e táticas que conhecem e já foram submetidos (mais detalhes, ver anexo).

O primeiro questionamento abordava a tática da segunda mordida, do chefe impiedoso e autoridade limitada (AARONSON, 1989; LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002; DAWNSON, 2006). Os vendedores relataram que já passaram por casos assim, mas que encararam com naturalidade, pois segundo eles, faz parte do negócio. Um dos entrevistados disse como se sentia.

Normal. O lucro é do dono da empresa, então realmente eu tenho que argumentar com ele (presidente de sua própria empresa): 'Olha pediram um dólar a mais do que já tinha combinado', vou explicar as razões, dar os motivos [...], aí o dono da empresa age da forma que ele quiser. (Entrevistado 2)

Outros disseram que não passam por isso, pois negociam com quem está no comando da empresa ou se não ocupa tal cargo, tem autonomia total para tomar a decisão.

Outro momento pelo qual se pode passar em uma negociação é a de recebimento de ultimatoss e impasses (LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002). Os entrevistados responderam se já passaram por situações como estas e como se sentiram e reagiram. Parece que a reação dos vendedores sobre este tema varia bastante. Enquanto uns reagem com calma e tranqüilidade:

Reajo da melhor forma possível: 'Cara, então está bom, muito obrigado, obrigado por ter me recebido, mas não vai dá para gente fazer negócio, deixa para próxima'. Foram algumas vezes, até hoje eu tento vender e não consigo [...] (Entrevistado 5)

Outros não aceitam.

Eu reajo mal com ultimato. Recebi poucos e todos que já recebi a gente cortou relação literalmente. Um dos nossos slogans é 'Humildes sempre, humilhados nunca.' Então a gente por ser brasileiro e estar lá fora lidando com os caras, muitas vezes eles querem impor a questão de primeiro mundo, ser americano, dinheiro, isso com a gente não funciona. (Entrevistado 1)

Logo após conversar sobre ultimatoss, o assunto em pauta tornou-se uma das cenas mais famosas da negociação: 'Bandido e Mocinho'. Esta cena, geralmente relatada pelo cinema mundial mostra a negociação sendo conduzida por um negociador bom e um mau, ambos do mesmo lado da mesa de negociação (FISHER & URY, 1985). Os vendedores relataram situações interessantes pelas quais já passaram envolvendo esta tática do 'Bandido e Mocinho'. Em uma delas, o entrevistado conta que passa repetidamente por esta situação, pois uma das empresas que ele atende tem dois amigos como sócios e eles sempre agem como Bandido e Mocinho. Neste caso curioso em que os compradores encenam reiteradamente o papel de Bandido e Mocinho, o vendedor identifica a tática sendo usada e a explicita aos seus interlocutores, assim como Fisher e Ury (1985) recomendam em seu livro. Como o vendedor já tem intimidade com os compradores e já os conhece há bastante tempo,

ele sabe como conduzir a situação e já antevê o resultado da mesma – geralmente, consegue fechar bons acordos.

Eu tenho clientes que são meus melhores clientes, eles fazem isso comigo, sempre. É o que falo para eles: ‘Vem cá, vai ficar essa palhaçada dos dois aí?’ (Entrevistado 5)

Quando questionados se alguma vez já haviam se feito de ingênuos para tirar proveito da situação, os entrevistados reagiram de maneira distinta. Enquanto uns afirmaram que sim e acreditaram ter sido bem sucedido, outros não fizeram e reprovam veementemente esta atitude, segundo estes, demonstrar ingenuidade pode fazer com que a outra parte queira tirar vantagem desta situação. De acordo com autores, o recomendado em situações em que o interlocutor mostrar ingenuidade é não sair da estratégia inicialmente traçada (LEWICKI, SAUNDERS, & MINTON, 2002).

Há uma linha de pensamento que defende a não aceitação da primeira oferta feita, pois a outra parte pode pensar que não está fazendo um bom negócio ou quem aceitou a primeira oferta, poderia ter conseguido uma oferta melhor (DAWNSON, 2006). No entanto, na indústria pesquisada, os produtos já têm seu valor bem conhecido no mercado e por isso, muitas vezes a primeira oferta é aceita e negócios são fechados desta forma, sem trazer maiores problemas para as partes envolvidas. Quando questionados se não acreditavam que poderiam ter obtido melhores margens em suas vendas os vendedores respondiam:

Não. [...] até porque minha primeira oferta geralmente é um preço justo, ai cai naquilo que você falou antes da preocupação de que o cara vai vender o material, eu não quero vender material para ficar parado no pátio dele, então eu nunca oferto preço irreal que ele não vá vender. (Vendedor 1)

Outra opinião semelhante:

Não, porque ai eu vou estaria crescendo muito o olho, com uma coisa que talvez ele não venda porque eu vou querer cobrar mais caro, se ele comprou porque o preço está justo. Se eu aumentar eu posso não conseguir vender então acaba que eu mato o cliente, mato a empresa e ainda mato meu nome, minha reputação. (Vendedor 7)

Portanto, parece que os negociadores estão preocupados de fato que o acordo seja bom para ambas as partes e o fato de o produto ter seu valor conhecido pelo mercado também favorece que as primeiras ofertas sejam aceitas sem grandes problemas.

Atitudes pouco corteses podem acontecer numa negociação, uma delas é a troca de ofensas. Os vendedores relataram que já passaram por algumas ofensas durante as negociações das quais participaram. Obviamente, não é agradável, mas pode vir a ocorrer. A seguir uma reação do Entrevistado 1, quando questionado se já haviam sido ofendido em uma negociação: “Já! Ah, eu mandei... na hora. Está me desrespeitando, está desrespeitando a empresa. Mas se eu estiver errado eu até me seguro.”. Talvez esta não seja necessariamente a melhor atitude a se tomar em situações como essa. O recomendado é que se redirecione o ataque pessoal ao problema (FISHER & URY, 1985), mas compreende-se que nem sempre os negociadores conseguem ter o controle emocional para reagir desta maneira, ou querem reagir desta maneira.

Outra situação não muito agradável com a qual as pessoas podem se defrontar em uma negociação é a outra parte se recusar a negociar. Há diversos motivos que podem levar a tal atitude, dentre eles pode-se citar: achar que não vale a pena negociar, acreditar que a outra parte não tem autoridade e autonomia suficiente para conduzir a negociação, ou até mesmo, tomar esta atitude a fim de conseguir algumas

concessões ou benefícios da outra parte, antes mesmo de se sentar à mesa de negociação (FISHER & URY, 1985).

De acordo com as declarações dos negociadores brasileiros, as recusas que receberam em negociar se relacionavam a questões de preferências pessoais dos compradores, experiências anteriores negativas: como ter sido mal atendido ou desrespeitado por alguém da companhia, questões culturais, como a mencionada no caso do comprador árabe sendo atendido por uma mulher e até mesmo por preferências comerciais. Quando um vendedor tem mais conhecimento, experiência e influência, este pode ser preferido para conduzir as negociações com a empresa compradora, preterindo, portanto outro vendedor.

Ao final das perguntas sobre táticas, houve uma pergunta aberta na qual os entrevistados poderiam expor alguma tática que não foi abordada ou alguma outra questão que eles gostariam de explorar. No entanto, não houve declarações adicionais sobre o tema.

4.2.5.1 Tempo, Informação e Poder

As variáveis de tempo, informação e poder têm papel de grande relevância na negociação e, por isso, foram abordadas nas entrevistas e merecem um espaço a parte na seção de estratégia e táticas.

O primeiro assunto abordado foi o tempo. Os entrevistados foram questionados se chegam antes, na hora ou após a hora marcada para a reunião. Os entrevistados também responderam sobre a pontualidade de seus clientes. Outro ponto abordado nesta questão foi como eles sentiam em relação à pontualidade de ambas as partes.

Um dos entrevistados afirmou que costuma se planejar para chegar ao local da reunião antes do horário marcado, em geral quinze minutos antes. Segundo o vendedor, ele busca avaliar a situação da empresa antes de se encontrar com seu interlocutor. Esta avaliação pode ser feita observando o estoque, a movimentação de clientes, descarregamento de materiais, se houver e mais algumas observações que podem ser feitas nesta fase pré-encontro.

Antes. [...] Uns 15 minutos antes. [...] Porque eu quero olhar primeiro como está a situação da empresa dele para depois eu subir e negociar com ele. (Entrevistado 5)

O mesmo vendedor quando comentou sobre a pontualidade de seus clientes, declarou que em geral, há o costume de atrasar. Ele credita este atraso a uma questão cultural. Em sua opinião, os latino-americanos têm o hábito de atrasar freqüentemente e não parecem se incomodar com isto.

Quando (os clientes) vêm aqui eles são pontuais porque a gente vai buscar, agora quando eles vêm aqui (por conta própria), eles atrasam. É uma informalidade muito grande. Latino americano, tipo, Panamá, o costume é atrasar 40 minutos para começar a reunião, se não atrasar não é reunião. (Entrevistado 5)

Um vendedor contou que prefere chegar bem próximo do horário marcado, pois confessou ter receio de passar uma imagem ruim como desespero ou ansiedade para o cliente.

Eu tento chegar no máximo cinco minutos antes, ou no horário certinho. Muito antes, não! Primeiro que não tenho tempo, e segundo que vou ficar sentado esperando?! Parece que eu estou desesperado para vender pro cara. (Entrevistado 1)

De acordo com Cohen (1980), a impressão que a outra parte pode ter de uma chegada antecipada pode ser tanto de desespero para vender, ansiedade, mas também pode ser de alguém disciplinado.

Todos os entrevistados afirmaram que chegam antes ou na hora. Dos que chegam antes, alguns preferem passear pelo pátio da empresa do cliente a fim de ver como está o estoque, ver quais os materiais o cliente está adquirindo, quais as empresas que estão fornecendo para ele; enfim, obter informações. Outros vendedores, no entanto, preferem chegar cedo e esperar no carro e só se dirigir para a recepção da empresa faltando poucos minutos para a hora marcada.

Quando os clientes visitam a empresa no Brasil, os vendedores também estão preocupados em estarem prontos para recebê-los, afinal de contas estão recebendo o cliente, ou seja, precisam sempre tratá-lo muito bem. A pontualidade faz parte deste bom tratamento. A seguir a declaração de uma das entrevistadas: “[...] eu vou buscá-lo na recepção. [...] Eu acho que tudo faz parte de um bom atendimento, né? O cara já se sente lisonjeado de receber o vendedor dele buscá-lo lá na portaria, entendeu?”

Os vendedores afirmaram que geralmente são atendidos rapidamente quando visitam seu cliente. Estes geralmente o atendem no horário ou no máximo demoram poucos minutos despachando o trabalho que estavam realizando quando os vendedores chegaram.

Após discutir sobre pontualidade, ainda sobre tempo, foi abordada a velocidade com a que a negociação se desenvolve, ou seja, se a negociação transcorre mais rapidamente ou lentamente do que o esperado e planejado. Em geral, os vendedores gostam quando a negociação se transcorre em velocidade superior à esperada e usual. Segundo um entrevistado: “Aí é muito bom não tenho do que reclamar. Se é muito mais rápido, muito mais produtivo, perfeito.”

No entanto, a opinião de ter a negociação acelerada não é unanimidade. Há opiniões contrárias sobre uma velocidade muito alta no transcorrer da negociação. Segundo um entrevistado, há mais chances de haverem falhas e erros serem cometidos em uma situação dessas. Outras desvantagens são que detalhes podem não ficar claros e pode-se perder a oportunidade de explorar a venda de outros materiais.

No início, os negociadores brasileiros disseram que buscariam se adaptar à velocidade que seu interlocutor está imprimindo à negociação. No entanto, alguns confessaram se sentirem incomodados com uma negociação lenta, mais lenta do que o esperado. Eles ainda afirmaram que tentariam acelerar a negociação.

Geralmente, os negociadores não fazem cronograma formal para as negociações das quais participam. Segundo eles, não precisam, pois é sempre muito parecido e já têm o esquema mental.

[...] eu numa situação dessas ligaria para empresa: 'Estou ficando mais um dia ou dois, vou precisar negociar mais um pouco com cara porque o cara foi irredutível e eu estou precisando. Nós chegamos quase ao ponto de uma hora para outra ele voltou atrás – acho que tem condições então vamos trocar, vale a pena à multa, vale a pena para fazer isso.' (Entrevistado 5)

Esta última declaração foi utilizada quando se falou em impasse, mas também está em total alinhamento com o que foi dito por Cohen (1980) sobre tempo: prazos são frutos de negociação e, portanto, mais flexíveis do que a maioria das pessoas considera. Os negociadores devem considerar algumas questões quando se fala em prazos: O que aconteceria se o prazo inicial fosse ultrapassado? Quais os riscos envolvidos? Este é um ponto que algumas vezes é negligenciado por negociadores em suas tomadas de decisão.

Após discutir questões temporais, os entrevistados responderam sobre informação e suas respectivas fontes. Como mencionado anteriormente, até mesmo o concorrente de seu cliente pode vir a ser uma grande fonte de informações para os vendedores, portanto não se podem subestimar possíveis fontes de informação. Principalmente porque informação é poder (COHEN H. , 1980). Os negociadores brasileiros foram questionados sobre como buscam informações sobre seu cliente.

Eu busco informação no dia-a-dia com eles e eu tento fazer um histórico. É difícil, como eu não estou vivendo lá, eu tenho que me basear muito no que os outros falam. Outros clientes que estão no mesmo lugar, é a concorrência, lógico, tem que fazer aquele filtro para ver se é verdade ou não que os outros clientes estão falando. (Entrevistado 5)

Quando questionado sobre a viabilidade de se conseguir informações sobre seus clientes com os concorrentes destes, a seguinte resposta foi dada.

[...] tem que saber puxar do cara a informação que você quer. Esse é o grande macete de você obter informação sobre os outros, você tem que pescar aquilo. Você não pode chegar 'Fala ai do cara da empresa x'. Não, nada disso. Você tem que dar um pouquinho para poder receber, só levantar a bola pro outro chutar. (Entrevistado 1)

Como não poderia deixar de faltar, a internet também é fonte de informações para os negociadores. Além da internet, também há outras fontes, como se pode notar a seguir.

Na Internet, há algumas paginas que trabalham com o ramo de granito, são associações e sempre pego informações, e depois você também acaba ligando [...] Faço uma sondagem, e se eu analisar e ver que dá para fazer negócio, que é um cliente em potencial, na próxima viagem minha eu o coloco no roteiro [...] (Entrevistado 2)

Após responder sobre as fontes de seus clientes, eles disseram como costumam buscar fontes sobre o mercado e sobre os materiais que serão o tema da negociação. Dentre as fontes citadas pelos vendedores, há: concorrentes de sua própria empresa,

ex-colegas de trabalho, que ora trabalham independentemente ora trabalham para algum cliente, há também informações que vêm de dentro da própria empresa como do setor de produção, este informa condições de jazidas, status dos pedidos em produção, novidades sobre prospecção de novos materiais, entre outros.

Uma das poucas unanimidades encontradas nas entrevistas foi a que a melhor fase para se buscar informações sobre o cliente e sobre o objeto de discussão é a fase de planejamento. E esta também é a opinião de Herb Cohen (1980). Os entrevistados também ressaltaram que a busca de informações sobre a outra parte e sobre o objeto de disputa também podem ser buscadas em outras fases da negociação.

Depois que foi discutido o tema informação e suas fontes, o assunto em pauta foi poder. Os entrevistados responderam sobre quem detinha mais poder nas negociações, se esta relação de poder se alterava dependendo do contexto e quais são as variáveis que afetam esta relação, ou seja, quais são as fontes de poder.

Quando foi perguntado quem o vendedor achava que tinha mais poder, houve respostas como: vendedor, cliente e igual. No entanto, todos expuseram seus pontos e ficou claro que este não é um quadro estático, pois varia de acordo com algumas variáveis, como se nota a seguir.

Normalmente é o cliente, né? Ele que vai decidir se vai comprar ou não, mas a gente tem que conduzir de uma forma que, a gente que está vendendo também mostre pro cliente que ele tem necessidade de criar algum vínculo dele com a gente. (Entrevistado 3)

Quando questionados sobre se a relação de poder se alterava, o vendedor deu a seguinte declaração.

Ah, com certeza. Depende do mercado, época do ano,... [...] Se o mercado está comprador, se não está. Se o mercado não tiver comprador é difícil você negociar preço porque as pessoas tão vendendo muito barato. (Entrevistado 3)

Outro vendedor também emitiu sua opinião afirmando que o lado mais poderoso da negociação costuma variar, segundo ele, este varia de acordo com as alternativas que o comprador tem – BATNA (FISHER & URY, 1985), dependência do comprador (LAX & SEBEAINS, 1985) em relação ao material e conseqüentemente do fornecedor, uma vez que o material é exclusivo.

Se for um material exclusivo, o poder está todo na mão do vendedor. [...] É um material que ninguém tem, então todo mundo quer, então não tem recessão para ele, recessão tem pro Labrador (nome de outro granito) que todo mundo tem e está uma grande briga de preço. (Entrevistado 1)

Dentre as fontes de poder mencionadas também estão a capacidade de comprometimento da empresa (LAX & SEBEAINS, 1985; COHEN H. , 1980; FISHER, 1983), dado que a empresa tem grande capacidade produtiva e pode atender os pedidos dos clientes. Por outro lado, há também uma grande capacidade de causar danos (LAX & SEBEAINS, 1985; COHEN H. , 1980), pois o cliente fica muito dependente de apenas um fornecedor. A legitimidade (COHEN H. , 1980; FISHER, 1983) originada no conhecimento do mercado, dos materiais, processo produtivo e dos concorrentes também é fonte de poder para a empresa fornecedora. E, obviamente, estar ciente destas variáveis e saber usá-las a seu favor (COHEN H. , 1980; FISHER, 1983).

Pelo lado do cliente, há algumas fontes de poder semelhantes como ser responsável por um grande volume de compras, por conseqüência, tem capacidade de causar danos e desenvolver relação de dependência. Algumas vezes a experiência e o

conhecimento do mercado também atuam em favor da empresa compradora. Portanto, as fontes de poder não se alteram muito de acordo com o lado da negociação e sim o contexto é o que determina: tamanho da empresa, conhecimento de mercado, reputação, etc.

4.2.6 Dimensões de Cultura

Na entrevista, os vendedores responderam sobre as suas percepções em relação a seus interlocutores nas cinco dimensões de cultura de Hofstede (1991) e Hofstede e Bond (1998).

A primeira variável avaliada foi a de Orientação Curto x Longo Prazo. Enquanto que alguns vendedores não conseguem perceber diferenças nesta variável variando em relação à cultura, alguns vendedores notaram e comentaram algumas peculiaridades encontradas.

Segundo o vendedor da América Latina, os argentinos e chilenos geralmente têm relacionamentos de curto prazo, enquanto que mexicanos visam relacionamentos mais duradouros. Segundo o entrevistado, esta forma de se relacionar também está um pouco ligada à como os mercados funcionam nestes países. Inclusive, termos de prazos de pagamento e atrasos nas liquidações das faturas. Há também casos em que é preciso desenvolver acordos de exclusividade nos mercados mexicanos, o que pode ser mais um fato incentivador aos relacionamentos de longo prazo.

Ainda sobre Relacionamentos de Curto x Longo Prazo, um vendedor dos EUA afirmou que os negociadores americanos, apesar de focados em preço, visam relacionamentos de longo prazo: “[...] a cultura americana é longo prazo, tudo é

relacionamento.” (Vendedor 1). Ainda segundo o Entrevistado 1, o preço é uma questão vital no negócio e a preocupação da empresa compradora é poder ter um preço que a proporcione competitividade no mercado, mas a empresa não mudaria de fornecedor por alguns centavos de diferença no preço de outro concorrente qualquer.

No entanto, o vendedor entrou em contradição com o que havia dito anteriormente em outro momento da entrevista, quando afirmou que americano mudaria de fornecedor por uma diferença de dez centavos no preço do metro quadrado do material.

O europeu é um pessoal muito durinho, mas depois que você pega o cara, depois que você desenvolve um relacionamento com ele meu amigo, são os mais fiéis de todos, se você estiver vendendo ele, tiver atendendo bem, ele não vai procurar outro fornecedor por causa de um dólar, dois dólares por metro, entendeu? Diferente do americano que é teu irmão hoje, teu amigão, mas se aparecer um cara lá vendendo por 10 centavos, valeu, um abraço. (Vendedor 1)

Quando questionado sobre a aparente contradição, o vendedor respondeu da seguinte maneira: “Transacionais no preço, mas o preço dele é para ele estar comprando, entendeu? O americano não compra para comprar hoje e amanhã não comprar de novo.” (Vendedor 1)

Talvez o americano seja menos relacional do que o europeu, embora mais do que o indiano e esta pode ser a escala que o vendedor tenha em mente, pois quando perguntado sobre os indianos, ele respondeu: ‘Pior ainda, um americano piorado.’

A segunda dimensão abordada foi a Masculinidade x Feminilidade. Em culturas que valorizam a masculinidade, atitudes e características como a valorização da tarefa, assertividade e independência são bem vistas (HOFSTEDE, 1991; HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

Como se pode notar nas declarações anteriores, a cultura americana é bastante masculina, haja vista que valoriza a tarefa em detrimento dos relacionamentos, são bastante impositivos e independentes.

Quando a entrevistada foi questionada se ela percebia alguma cultura em que os negociadores eram mais agressivos e diretos ela respondeu prontamente.

Percebo: EUA! [...] os da Europa são mais tranquilos [...] EUA é o que move as exportações brasileiras em relação ao granito, então eles querem: o melhor material, container que chegar mais rápido é deles, melhor preço tem que ser deles... se não tiver eles realmente agradecem até pela amizade mas vão procurar em outro lugar... (Entrevistada 4)

Esta declaração anterior reforça a idéia de que os americanos são bastante transacionais e focados na tarefa, ao invés das pessoas, principalmente se comparados a negociadores europeus, como colocado pela entrevistada.

O assunto abordado em seguida foi a Intolerância à Incerteza. Em culturas de alta intolerância à incerteza, as pessoas tendem a evitar situações ambíguas ou incertas. Pessoas com este perfil precisam de mais informações e geralmente envolvem mais pessoas na tomada de decisão a fim de compartilhar o risco da mesma (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996; HOFSTEDE, 1991; HOFSTEDE, 2003).

Os entrevistados não conseguiram perceber diferenças culturais significativas que justificassem classificar os negociadores com os quais lidam de mais ou menos intolerante à incerteza. Segundo os pesquisadores do tema, os americanos são o perfil com menor intolerância à incerteza (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

Questionados sobre como os negociadores podem reduzir a intolerância à incerteza, as respostas em geral eram na seguinte linha: "Pesquisa de mercado,

pesquisa de crédito, fama do cliente, pagamento antecipado, etc.”, disse a Entrevistada 4.

Em uma parte da entrevista que não foi resposta desta dimensão, mas está relacionada com a intolerância à incerteza relata sobre como os chineses se comportam em relação aos acordos que fecham. Estes não vêem problemas em não honrar os acordos acertados, caso se dêem conta que o acordo fechado não lhes é muito vantajoso.

[...] Você pode combinar com um chinês hoje, apertar a mão dele, combinar tudo, se amanhã ele mudar de idéia, pela cultura dele, ele pode mudar. Não tem problema não. Combinou tudo, combinou preço, fechou termo de pagamento, tudo! Amanhã ele vê que o negócio não é bom, ele muda e pronto. (Entrevistado 1)

Os asiáticos em geral têm baixa intolerância à incerteza. Talvez este seja um dos possíveis motivos para isto: uma vez negociado algo, se não mais estiver vantajoso o acordo, este pode ser modificado sem maiores problemas, o que torna os cenários incertos menos hostis, uma vez que se houverem mudanças nestes, o acordo também pode mudar.

Dando continuidade ao roteiro, os entrevistados responderam sobre Distância Hierárquica, ou seja, a aceitação de autoridade entre as pessoas. Em culturas com alta Distância Hierárquica há bastantes protocolos, formalidades e a hierarquia entre as pessoas são muito importantes. Nas entrevistas, os entrevistados deram declarações afirmando que os europeus são em geral mais formais do que as outras culturas com as quais se relacionam. Segundo a literatura específica sobre o tema, ocorre o contrário: as culturas com maior distância hierárquica são as latino-americanas e asiáticas (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996). Talvez o que foi observado pelos

negociadores se deva a uma possível sensação de superioridade dos europeus frente aos latino-americanos e por isso haver formalidades adicionais. Segundo um vendedor: “Sem dúvida o Espanhol é o mais formal de todos: ‘o Sr. Fulano de tal já vem lhe atender’, é muito assim. E eles com a gente tentam se mostrar ‘os Europeus’. O argentino é assim também.” O mesmo vendedor afirmou que os demais latino americanos são bastante informais.

Sobre autonomia na tomada de decisão, os vendedores alegaram que geralmente as pessoas com as quais negociam têm autonomia para decidir e não enfrentam problemas em relação a isso. Tampouco podem diferenciar os negociadores por agirem de modo diferente sobre esta variável.

A dimensão seguinte foi Comportamento Individualista x Coletivista. Em culturas individualistas, a tendência é a que as pessoas priorizem a tarefa em detrimento das pessoas. Como já mencionado em vários trechos anteriormente, os americanos são bastante focados na tarefa, assim como os indianos. Os europeus parecem um pouco mais preocupados no relacionamento e nas pessoas. O que foi observado pelos negociadores está em relativo alinhamento com o que foi escrito sobre o tema. Segundo os teóricos do assunto, a cultura americana é de fato bastante individualista. No entanto, os entrevistados comentaram que percebem europeus sendo mais coletivistas, mas os pesquisadores sobre o assunto afirmam o contrário (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996; HOFSTEDE, 1991; HOFSTEDE, 2003).

A quinta e última dimensão avaliada foi a Comunicação em Alto x Baixo Contexto. Os entrevistados não perceberam diferenças relevantes entre as culturas com as quais

negociam nesta variável. Talvez um dos possíveis motivos para isto sejam o intenso relacionamento com culturas ocidentais e quase nenhum com culturas orientais. Segundo os teóricos, estes são os que usam a comunicação em alto contexto mais intensa e freqüentemente (HENDON, HENDON, & HERBIG, 1996).

4.2.7 Cultura Brasileira

Nesta parte da entrevista, os vendedores responderam sobre como eles acreditam que os negociadores estrangeiros percebem o negociador brasileiro. Adicionalmente, eles descreveram-se como negociadores e disseram o que pensam do negociador brasileiro em geral.

Não houve consenso entre os entrevistados sobre qual é a imagem do negociador brasileiro para os estrangeiros. Enquanto que para uns ele é visto como trabalhador, dedicado, sério, profissional, principalmente os negociadores da empresa-alvo do estudo. Segundo os entrevistados, um dos fatores que favorece esta imagem é o país ser um dos países referência nesta indústria. Todas as qualidades supracitadas não fazem com que o negociador brasileiro perca algumas de suas características mais marcantes como o bom-humor, espontaneidade e a alegria. No entanto, por outro lado, alguns entrevistados afirmaram que o negociador brasileiro tem uma imagem não tão positiva como: “pessoa que enrola, sem responsabilidade” e:

Eu acho que na maioria dos casos, despreparados ou até fracós. Porque eu ouço muito os caras falando que as pessoas viajam e não sabem o que estão vendendo para ele, muito vendedor inexperiente, gente nova, empresários estão renovando muito os vendedores e botando garoto novo que não conhece o produto. É despreparo com o produto que está vendendo. A maioria das empresas de granito tem um escritório de vendas e tem a fábrica separada, a nossa empresa é a única se não uma das únicas que tem isso aqui, o escritório de venda dentro da fabrica. (Entrevistado 1)

Quando questionados sobre se a percepção que o estrangeiro tinha do negociador variava em relação à cultura, muitos disseram que não, mas um vendedor expressou sua opinião da seguinte maneira:

Com certeza, o americano hoje em dia está muito próximo do brasileiro, o Brasil está muito bem falado nos EUA o brasileiro é visto como um povo muito trabalhador. (Entrevistado1)

Ainda na opinião do Entrevistado 1, os europeus acham que os brasileiros só querem saber de festa. E apesar da pequena interação com povos asiáticos, o vendedor acredita que estes compartilham da mesma opinião dos europeus.

Quando questionados como eles se viam como negociadores, eles se descreveram como: paciente, bom ouvinte, político, organizado, direto, claro, confiante, conhece seus limites, o produto e o interlocutor, além de sincero e adaptável.

E por fim, eles disseram como percebem, na opinião deles, o negociador brasileiro em geral. A seguir algumas transcrições das respostas:

Não sei cara. Eu vou falar o que os meus clientes me falam, o brasileiro é malandro, o brasileiro gosta de festa, por isso, que a gente não toma muita fé quando chega um novo aqui, a gente fica com receio de comprar. O brasileiro gosta de festa. E eu não sei o que eu poderia falar do negociador brasileiro. Mas eu vejo que os negociadores da empresa que eu trabalho, são negociadores sérios. [...] Tem muitos que são fanfarrões, primeira coisa, em vez ele vender pro cliente, leva o cara para casa de massagem [...] (Entrevistado 5)

“Ah, normalmente é muito despachado, mais safo, busca alternativa muito rápido.”
(Entrevistado 3)

A flexibilidade do brasileiro, a capacidade de adaptação e algumas vezes até a falta de preparação como mencionado anteriormente podem ser classificados como uma das facetas do jeitinho brasileiro. Este pode ser bastante produtivo, útil e bem-visto

pelos negociadores de outros países se bem utilizado, mas também pode ser enxergado de forma pejorativa. De acordo com a pesquisadora Lívia Barbosa (1995), o jeito brasileiro expressa de fato a cordialidade, a felicidade e a forma conciliadora como o brasileiro conduz seu dia-a-dia. E estas atitudes podem ser levadas à mesa de negociação e contribuir tanto para o desenvolvimento dos relacionamentos entre as partes quanto para a resolução do objeto em disputa.

5. Considerações Finais

A pergunta-chave deste estudo foi: Como os negociadores lidam com o processo de negociação internacional? E através da revisão bibliográfica e das entrevistas, buscou-se chegar o mais próximo possível da resposta para a referida questão. Havia ainda duas perguntas adicionais que podem ser consideradas desdobramento da primeira que são:

- Quais são as variáveis consideradas mais relevantes pelos negociadores em negociações internacionais? Como elas afetam o processo de negociação?
- Quais os pontos em que a literatura e a prática divergem?

Nesta seção de discussão de resultados, buscar-se-á responder às questões anteriores, assim como fazer uma reflexão crítica sobre o que foi encontrado durante a pesquisa.

Como o primeiro assunto abordado tanto na revisão de literatura quanto na entrevista foi comunicação, este é o primeiro a ser discutido. De acordo com o que foi

encontrado tanto na literatura quanto nas entrevistas, o domínio de idiomas estrangeiros é fundamental, pois as negociações raramente se desenrolam no idioma nativo do negociador brasileiro, português. O espanhol e o inglês são os idiomas mais importantes para se comunicar com negociadores de outras culturas, o inglês principalmente, pois este é falado por muitos homens de negócio em todo mundo, como citou Cohen (2001). O espanhol ganha especial importância para o negociador brasileiro, dada a localização de nosso país; circundada por dezenas de países que têm o idioma hispânico como língua-mãe.

Quando abordada a questão da comunicação não-verbal, os negociadores novamente estavam em total sintonia com o que diz a literatura: é muito importante para que se possa ter uma comunicação eficaz e conseqüentemente, conseguir realizar bons acordos.

Um trecho que resume a importância dada à comunicação pelos negociadores é: “[...] o grande mistério do negócio para mim é você se fazer entender bem e entender o que o cara está dizendo [...]” (Entrevistado 1). Isto demonstra que os negociadores estão realmente preocupados com aspectos fundamentais da negociação.

Quando os entrevistados falaram sobre a variação de como se comunicam em relação à cultura, foi curioso notar como eles pregavam a adaptação de acordo com seus interlocutores. Isso ocorria tanto no modo se comunicar, gestos, hábitos, rituais, assim como o meio utilizado para se comunicar: telefone, e-mail, etc. Esta flexibilidade pode gerar aos negociadores brasileiros bons dividendos em seus acordos.

Apesar dos negociadores não terem em comum a mesma opinião sobre onde é o melhor local para eles negociarem, parece que está claro para eles, as vantagens e desvantagens de cada um dos locais que geralmente ocorre a negociação. Inclusive as limitações e particularidades de se negociar em uma feira de negócios.

Segundo os entrevistados, eles acreditam que são negociadores bem preparados para a negociação, pois eles estão em constante aprendizagem, uma vez que o escritório localiza-se dentro da fábrica e isto faz que estejam atualizados com o que está acontecendo em relação ao setor produtivo da empresa, assim como fornecimento de matéria-prima. Estes conhecimentos são de grande importância na negociação com os clientes.

Além da preparação no que tange aos aspectos técnicos da venda, os negociadores também buscam estar informados sobre questões relativas à concorrência, além de comerciais e financeiras de seus clientes; e para tal, buscam informações em diversas fontes diferentes, como mencionado nas seções anteriores. A maioria delas, inclusive são fontes informais, onde se consegue obter informações que provavelmente não seriam obtidas em fontes formais como bancos, por exemplo. A única recomendação que talvez possa ser dada aos negociadores entrevistados é que eles dedicassem um pouco mais de tempo de sua preparação buscando informações e até talvez parcerias em organismos como câmaras de comércio, consulados, agências de incentivo à exportação como APEX e Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais ABIROCHAS.

Enquanto vendedor da empresa, o autor desta pesquisa entrou em contato com a Câmara de Comércio Árabe Brasileira e estes foram extremamente corteses e úteis. Deram diversas dicas de como fazer negócios com árabes, além de fornecer uma extensa lista de potenciais importadores das rochas ornamentais brasileiras. A APEX também é um contato importante, pois esta organiza e subsidia eventos de incentivo à exportação. Quando em visita aos Emirados Árabes, havia um pavilhão da feira somente com empresas brasileiras. Este foi havia sido organizado pela APEX e o custo para as empresas era bastante baixo para se participar da feira como expositor. Portanto, acreditamos que estes órgãos podem ser bastante úteis para os vendedores, tanto para obter informação quanto para realizar atividades que ajudem a alavancar as vendas.

Uma clara preferência dos negociadores entrevistados foi a de negociar presencialmente. É possível que esta forte preferência também esteja relacionada à grande flexibilidade e 'jogo de cintura' característicos dos negociadores brasileiros. Além é claro, das vantagens supracitadas nos capítulos anteriores.

Esta flexibilidade e capacidade de adaptação, características dos brasileiros, também se mostraram presente quando o assunto discutido foi humor e suas alterações. Em sintonia com o que diz a teoria, o brasileiro também se adapta às circunstâncias.

Quando se buscou avaliar como os negociadores usam a razão e a emoção na negociação, eles mostraram conhecer o conceito de custo afundado e segundo suas declarações, eles não fariam negócios que não lhes seriam vantajosos, mesmo

considerando os custos já incorridos. No entanto, quando lhes foi feita uma pergunta que relacionava investimento/esforço x retorno, eles não se comportaram tão racionalmente. Dos sete entrevistados, apenas um tomou a decisão racionalmente. Seguramente, a amostra é estatisticamente insignificante para se concluir algo. No entanto, cabe ressaltar que enquanto o percentual de respostas 'corretas' nesta pesquisa foi de 14%, na pesquisa realizada com gerentes este valor chegou a 55% (RUSSO & SCHOEMAKER 1989 *apud* NEALE & BAZERMAN, 1992).

Na parte em que foram questionados sobre se as negociações da quais participavam eram mais integrativas (cooperativas) ou distributivas (competitivas), a percepção geral era de que as negociações eram mais integrativas. Em geral, os negociadores se mostraram bastante preocupados com a outra parte da negociação. Talvez seja porque o setor demande relações mais duradouras e cooperativas, ou talvez porque os próprios negociadores tenham estas características. Ou até porque esta seja uma característica valorizada pela empresa pesquisada e este seria o valor repassado aos seus negociadores. A resposta para esta questão pode ser, inclusive, uma combinação de todos estes fatores mencionados anteriormente.

Na fase de planejamento, os vendedores mostraram que buscam informações em diversas fontes, apesar de ainda poder haver melhorias, como citado anteriormente. Por outro lado, o conceito de Melhor Alternativa a um Acordo Negociado – BATNA parece ser muito bem entendido e aplicado pelos negociadores. E é na própria fase de planejamento e preparação que eles descobrem qual é seu BATNA (FISHER & URY, 1985). Estar ciente de suas opções e de seus clientes é uma fonte de poder bastante importante e deve de fato ser valorizada.

A escolha dos negociadores geralmente acontece na etapa de planejamento. É verdade que algumas vezes podem ser necessárias fazer algumas mudanças durante o curso da negociação, mas em geral, decidem-se os negociadores nesta primeira fase. E sobre esta escolha, há um caso interessante passado por um dos vendedores. Em viagem aos Emirados Árabes Unidos, durante uma visita a um dos maiores clientes da empresa no mercado, este fez um pedido ao gerente que o acompanhava: “Por favor, mantenha o atual vendedor conosco. Gostamos dele e não gosto que fique mudando de vendedores. Preciso desenvolver confiança e conhecer o método de trabalho com o vendedor e cada vez que muda, é necessário fazer tudo de novo. Por favor, não mude de vendedor novamente.” Infelizmente, o pedido do cliente não foi atendido, uma vez que o vendedor mudou novamente pouco tempo depois. O mesmo pediu desligamento da empresa, pois assumiu compromissos que não permitiam conciliar com este trabalho. É interessante notar como as relações entre vendedor e comprador são importantes, principalmente para os árabes. Acredita-se que eles dão grande valor para os relacionamentos.

Outra particularidade interessante encontrada nesta pesquisa é a forma como os negociadores conduzem a fase de Controle e Avaliação, também chamada de pós-venda, neste caso, uma vez que os negociadores são profissionais de venda. Os entrevistados afirmaram verificar se o cliente está satisfeito com o acordo (ou venda) pode trazer problemas para o negócio, pois em geral, eles vão demandar mais do que o inicialmente acordado. No entanto, se este questionamento não for feito, é provável que o cliente se dê por satisfeito, cumpra o acordo e continue fazendo novas compras.

Esta forma de conduzir a fase de controle é consequência de uma avaliação bem-feita das negociações. Os negociadores perceberam que quando buscavam informações sobre satisfação de seus clientes quanto ao acordo, principalmente sobre o material enviado, eles pleiteavam melhores materiais, melhores preço, ou seja, melhores condições. E geralmente, os pleitos se davam em questões distributivas: para atendê-las, os negociadores se prejudicariam. Portanto, após algumas negociações os vendedores aprenderam como devem proceder na fase de controle, e agora este é padrão de operação da empresa.

Quando foi falado sobre estratégias e táticas de negociação, é notória a naturalidade com a que algumas pessoas encararam algumas táticas sujas e traiçoeiras como a segunda mordida na maçã e o chefe impiedoso.

Um vez, um vendedor da empresa em questão, passou por situação como esta também, mas não aceitou com tanta frieza e passividade. O vendedor e o cliente passaram dois dias negociando questões como: qualidade do material, preço, prazo de pagamento e muitas outras variáveis envolvidas no acordo. Após muita discussão todos estes pontos foram decididos, formalizados com o preenchimento e assinatura da *proforma invoice*. No entanto, após assinar o acordo, o comprador ligou para seu chefe e disse o que havia acertado. Segundo o comprador, que conversava em árabe com seu chefe, ele precisaria de mais 5% de desconto no preço que haviam acordado. O vendedor alegou que não tinha autonomia para dar tal desconto e lembrou a seu cliente que eles já haviam negociado diversos itens e o preço foi calculado considerando todas as outras variáveis. Como a venda era muito grande, o vendedor levou esta questão ao presidente da empresa e o mesmo autorizou a dar um desconto adicional para o

cliente, mas não chegando ao valor de 5% pedido. Ao fim, o acordo foi fechado, mas o vendedor não se sentiu muito bem, pois a negociação não transcorreu como ele acredita que deveria ter acontecido.

Após a conclusão do acordo, o vendedor buscou expor como estava se sentindo e como acreditaria que as próximas negociações devessem ser conduzidas. Afirmou inclusive, que se ele quisesse continuar negociando daquela maneira, o vendedor nunca daria os descontos que tinha permissão, pois o comprador sempre pediria uma segunda mordida e neste caso ainda haveria espaço para manobra. O comprador nesta situação era um líbio, ele pediu desculpas pelo que aconteceu, mas argumentou que esta forma de negociar era comum em sua cultura. O vendedor não acreditou muito na desculpa dada, mas a aceitou. Em suas negociações seguintes com o mesmo cliente, esta tática não se repetiu.

Os entrevistados comentaram que já haviam sido ofendidos ou mal-tratados. Como eles mesmo mencionaram, suas reações não foram nem um pouco conciliatórias e diplomáticas. Um dos vendedores inclusive, contou que explodiu e respondeu xingando seu interlocutor. Não é desta maneira que se recomenda reagir, mas compreende-se que nem sempre as pessoas conseguem manter o autocontrole e reagir de uma maneira menos ríspida.

Uma vez, um vendedor da empresa, foi mal-tratado por um cliente. Ele havia acabado de receber a carteira de clientes do Oriente Médio e estava fazendo seus primeiros contatos. Como ele e o cliente ainda estavam se conhecendo, entendendo como seria a melhor forma de trabalhar e construindo confiança, o envio de materiais

para o cliente era feito apenas após aprovação das fotos da pedra. Portanto, a fim de conseguir aprovação do cliente para embarque do material, enviou-lhe as fotos dos materiais anexadas em um e-mail. Para surpresa do vendedor quando ele ligou para o cliente, buscando a resposta deste sobre a possível aprovação do material para embarque, a resposta do cliente foi algo como: “Vendedor, se um dia você me mandar esta m... de material, além de não pagar o material, você ainda vai me ressarcir o frete. Jamais me mande fotos de lixo novamente.” O vendedor ficou bastante assustado e surpreso com esta reação. Obviamente, o material enviado por foto para ele não era tão ruim. Na verdade, sequer era um material de baixa qualidade. No entanto, esta reação pode ter tido como objetivo fazer com que o vendedor sempre enviasse para ele materiais de alta qualidade. Nesta indústria, há diferentes preços para diferentes qualidades de material e ele não pagava preço de primeiríssima qualidade, mas pretendia receber material nestas condições. Portanto, acho que a intenção dele era demonstrar que ele era um cliente exigente e que para atendê-lo deveria mandar sempre materiais de altíssima qualidade. A atitude dele faz sentido, principalmente se considerarmos as pesquisas realizadas no campo da emoção nas negociações. Mas como efeito colateral, ele poderia ter desgastado a relação. Depois de algumas semanas lidando com o cliente, este primeiro impacto negativo foi sanado e ele se tornou uma pessoa fácil de se lidar e um excelente cliente, segundo o vendedor.

Algumas vezes os negociadores entrevistados tiveram problemas em negociar, pois a outra parte se recusava em fazê-lo. Em visita aos Emirados Árabes Unidos, um jovem vendedor por uma situação semelhante. Um diretor de uma empresa expositora na The Big 5 - feira de negócios da área de construção civil, realizada em Dubai

anualmente não quis recebê-lo a princípio, pois acreditava que o profissional era muito jovem (22 anos à época) e que conseqüentemente, não poderia oferecer-lhe nada de interesse. No entanto, após um breve período de insistência, ele aceitou dar alguns minutos de seu tempo para que o vendedor expusesse o que poderia oferecê-lo. Eles acabaram não fechando negócio, mas por pouco não puderam explorar oportunidades comerciais, dado um pré-conceito do potencial comprador.

Apesar do hábito brasileiro e sul-americano de se chegar atrasado aos compromissos, os vendedores entrevistados têm o hábito de chegar mais cedo ou no máximo pontualmente aos seus compromissos. Provavelmente, esta atitude contribui para uma imagem mais profissional dos negociadores brasileiros.

Este saudável hábito ainda pode contribuir para um melhor planejamento e preparação da negociação, uma vez que nos minutos que antecedem a entrevista, o vendedor ainda pode conseguir mais informações sobre seu interlocutor, mercado, materiais, concorrentes, etc.

A maioria dos entrevistados quando questionados sobre a velocidade no transcorrer da negociação, afirmaram gostar quando esta ocorre em uma velocidade acima da esperada. Não acreditamos que esta seja tão positiva como colocado por eles. Como mencionado anteriormente, uma negociação em um ritmo muito acelerado pode ter como conseqüências: mal-entendidos, retardar o desenvolvimento do relacionamento com a outra parte, além de deixar de explorar alternativas e oportunidades de negócios.

Quando se encontravam em situações de impasse, os vendedores demonstraram bastante maturidade, buscando contornar a situação e até renegociando os prazos pré-estabelecidos para a negociação, sempre considerando quais seriam suas melhores alternativas.

Algumas características são atribuídas mundialmente ao brasileiro como a simpatia, a cordialidade e o bom-humor. Oportunamente, os entrevistados usam esta fama a fim de conseguir coletar mais informações. Em bate-papos informais, os negociadores conseguem coletar mais informações sobre seus interlocutores e sobre os objetos em disputa. Esta tática é bastante interessante e ajuda os negociadores a atingir seus objetivos.

Apesar dos negociadores perceberem que a relação de poder não é estável, eles pareciam não saber ao certo quais as variáveis que alteram esta relação em uma negociação. Provavelmente se aprofundar neste tema faria com que eles não só soubessem melhor quais são as fontes de poder, mas também como gerenciá-las.

Nas dimensões de cultura, os negociadores não conseguiram distinguir tão bem as variações nas dimensões de acordo com a cultura, como colocaram Hofstede e Bond (1998). Os entrevistados alegaram não perceber diferenças significativas variando diretamente em relação à cultura dos seus interlocutores. Um dos motivos para isto pode ser: interlocutores com influência de diferentes culturas, ou seja, uma pessoa que mora nos Estados Unidos, mas nasceu na Índia e estudou na Europa.

No entanto, ainda foi possível perceber algumas variações nas dimensões de cultura com relação direta à origem do negociador. Como esta avaliação é um pouco

subjetiva, os entrevistados podem ficar um pouco confusos ao classificar seus interlocutores, como ficou evidenciado na aparente contradição do Entrevistado 1. Algumas dimensões, por outro lado, foram mais fáceis de identificar padrões de comportamento como a agressividade e o individualismo do americano.

É importante ressaltar que as opiniões apresentadas neste trabalho indicam uma opinião pessoal dos entrevistados e não é possível fazer generalizações, dado a pequena amostra coletada. Outra limitação desta pesquisa é que apenas um setor foi pesquisado, portanto as características apontadas para cada cultura podem ser particular para esta indústria em específico.

Apesar de não haver consenso entre os entrevistados sobre a imagem que o negociador brasileiro tem fora do país, acreditamos que temos uma imagem positiva, principalmente na indústria de rochas ornamentais. Com o passar do tempo e a atuação cada vez mais profissional dos negociadores brasileiros é possível que esta imagem venha a se tornar cada vez mais forte.

Uma boa comunicação, seguramente esta foi a questão apontada pelos entrevistados como sendo a mais importante para se chegar a bons acordos. De acordo com os entrevistados e com os pesquisadores do tema, uma boa comunicação é imprescindível para que bons acordos e relacionamentos sejam construídos.

Para finalizar, retomamos a pergunta que norteou este trabalho: “Como os negociadores brasileiros lidam com o processo de negociação internacional?”. Parece que os negociadores brasileiros, principalmente, os da indústria pesquisada estão encarando os processos de negociação de uma forma cada vez mais profissional. Os

negociadores entrevistados mostraram-se bastante atentos às particularidades de seus interlocutores, adaptando-se às circunstâncias e preferências de cada um. Esta capacidade de adaptação, flexibilidade do negociador brasileiro aliadas à sua criatividade e simpatia fazem parte do chamado 'jeitinho brasileiro'. Este 'jeitinho' pode ser muito útil aos profissionais que precisam enfrentar a mesa de negociação com freqüência. Quebrar um clima pesado com bom-humor ou chegar a uma solução criativa são armas que o negociador com seu 'jeitinho brasileiro' não pode deixar de usar.

Os negociadores brasileiros estão se tornando cada vez mais respeitados no cenário internacional. A boa reputação conquistada por executivos brasileiros como Carlos Ghosn e Carlos Brito, presidentes da Renault-Nissan e Inbev, respectivamente, também ajuda na construção desta imagem positiva.

Em específico na indústria pesquisada, os negociadores não costumam passar por treinamento teórico formal. Em geral, o aprendizado do profissional precisa ser feito por iniciativa própria ou depende de sua bagagem prévia. A empresa pesquisada valoriza muito a experiência e o aprendizado empírico. Tanto o conhecimento técnico-teórico quanto a experiência são importantes para a formação de bons negociadores.

Talvez este viés em relação à valorização da experiência e desvalorização da educação formal esteja relacionado à formação dos presidentes e sócios das empresas de rochas ornamentais. Em sua grande maioria, eles não possuem alto grau de escolaridade e como chegaram a construir grandes companhias com sua formação, eles não acreditam fortemente na importância da educação formal. No entanto, este

pensamento está mudando, as empresas têm profissionalizado suas gestões gradualmente com a implantação de sistemas de gestão, formalizando processos, dentre outros.

Enfim, parece que os negociadores brasileiros estão no caminho certo e espera-se que se tornem referências mundiais na arte ou ciência, como preferir, de negociar.

5.1 Sugestão de pesquisas futuras

Como sugestão para pesquisas futuras, eu recomendaria pesquisar sobre o possível campo de trabalho para negociadores brasileiros, dado que o Brasil é visto como um país neutro e amistoso pela maioria das culturas. É possível que haja bastante espaço para brasileiros atuarem profissionalmente como negociadores ou mediadores de acordos internacionais, tanto bi quanto multilaterais.

Historicamente o país não tem se envolvido em questões bélicas ou em graves incidentes diplomáticos. Além disto, o brasileiro tem a imagem de ser um povo alegre, hospitaleiro, carismático e criativo. Todos estes fatores combinados podem favorecer os profissionais brasileiros que desejem desempenhar estas funções.

Outra sugestão para pesquisas futuras é a de aplicar este estudo a outras indústrias. Acredita-se que este estudo pode ser replicado para se avaliar como os negociadores brasileiros percebem as negociações interculturais em outras indústrias. Como o setor pesquisado tem características particulares como relação intensa com países específicos como Estados Unidos, por exemplo, é provável que se outras indústrias forem pesquisadas, diferentes percepções sejam identificadas.

Referências

- AARONSON, K. (1989). *Selling on the Fast Track*. New York: Putnam Publishing Group.
- ABIROCHAS. (2008). *Balanço das Exportações e Importações Brasileiras de Rochas Ornamentais em 2007*. São Paulo: ABIROCHAS.
- ADAIR, W., BRETT, J., LEMPEREUR, A., OKUMURA, T., SHIKHIREV, P., TINSLEY, C., et al. (2004, January). Culture and Negotiation Strategy. *Negotiation Journal*, pp. 87-111.
- BARBOSA, L. N. (1995). The Brazilian Jeitinho: An Exercise in National Identity. In D. J. HESS, & R. A. DAMATA, *The Brazilian Puzzle: Culture on the Borderlands on the Western World* (pp. 35-48). Chichester: Columbia University Press.
- BARKHI, R., JACOB, V. S., & PIRKUL, H. (1999). An Experimental Analysis of face to face versus computer mediated communication channels. *Group Decision and Negotiation*, pp. 325-347.
- BARON, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of Type A behavior and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- BAZERMAN, M. H. (1983). Negotiator judgment: a critical look at the rationality assumption. *American Behavioral Scientist*, pp. 211-228.
- BOGDAN, R., & BIKLEN, S. (1991). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto.
- BRESLIN, J. W. (1989, July). Breaking away from subtle biases. *Negotiation Journal*, pp. 219-222.
- BRETT, J. M. (2001). *Negotiating Globally: How to negotiate deal, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass.
- CARVALHO, F. d., & SOBRAL, F. (2003, Junho 07). *The importance of communication skills in negotiation: an empirical study*. Retrieved Dezembro 03, 2007, from Social Science Research Network: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=399824
- COHEN, H. (1980). *Como negociar qualquer coisa* (4 ed.). Rio de Janeiro: Record.
- COHEN, R. (2001, Jan). Resolving conflicts across languages. *Negotiation Journal*, pp. 17-34.
- CRESWELL, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach* (2a ed. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

CURHAN, J. R., ELFENBEIN, H. A., & XU, H. (2006). What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology* , pp. 493-512.

Current Definitions of the SI units. (1998, February). Retrieved Dezembro 14, 2007, from International System of Units (SI): <http://physics.nist.gov/cuu/Units/current.html>

DAWNSON, R. (2006). *The Secrets of Power Negotiating*. Franklin Lakes: Career Press.

DE MATOS, F. G. (1985). *Negociação Gerencial* (1 ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.

FISHER, R. (1985). Beyond Yes. *Negotiation Journal* , pp. 67-70.

FISHER, R. (1983). Negotiating Power: Getting and Using Influence. *Negotiation Journal* , pp. 149-166.

FISHER, R., & DAVIS, W. (1987, Abril). Six basic interpersonal skills for a negotiator's repertoire. *Negotiation Journal* , pp. 117-122.

FISHER, R., & URY, W. (1985). *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago.

FLICK, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.

FUNKEN, K. (2007, 12). *The Pros and Cons of Getting to Yes - Shortcomings and Limitations of Principled Bargaining in Negotiation and Mediation*. Retrieved 12 29, 2007, from Social Science Research Network: <http://ssrn.com/abstract=293381>

GALLIÈRE, F. d. (2000). *Como negociar com príncipes* (2 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

GHAURI, J.-C., & USUNIER, P. (1996). *International Business Negotiations*. Kidlington: Pergamon.

HARPER, D. (2001, 11). *The Online Etymology Dictionary*. Retrieved 11 27, 2007, from The Online Etymology Dictionary: <http://www.etymonline.com/index.php?term=negotiation>

HENDON, D. W., HENDON, R. A., & HERBIG, P. (1996). *Cross-cultural business negotiations* (1 ed.). Londres: Quorum.

HESS, D. J., & DAMATTA, R. A. (1995). *The Brazilian Puzzle: Culture on the Borderlands of the Western World*. Chichester: Columbia UNiversity Press.

HOBSON, C. A. (1999, July). E-negotiations: creating a framework for online commercial negotiations . *Negotiation Journal* , pp. 201-218.

HOFSTEDE, G. (2003). *Brazil - Brazilian Geert Hofstede Cultural Dimensions Explained*. Retrieved Fevereiro 18, 2008, from Geert Hofstede Cultural Dimensions: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_brazil.shtml

HOFSTEDE, G. (1991). *Culturas e Organizações*. Lisboa: Sílabo.

HOFSTEDE, G., & BOND, M. H. (1998). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamic* , pp. 4-21.

KAHANE, D. (2003, January). Dispute Resolution and the Politics of Cultural Generalization. *Negotiation Journal* , pp. 5-27.

KLEEF, G. A., DE DREU, C. K., & MANSTEAD, A. S. (2002). The Interpersonal Effects of Anger and Happiness on Negotiation Behavior and Outcomes. *ANGER AND HAPPINESS IN NEGOTIATIONS* , 1-35.

KOTTAK, C. P. (1995). Swimming in Cross-Cultural Currents. In D. J. HESS, & R. A. DAMATTA, *The Brazilian Puzzle: Culture on the Borderlands on the Western World* (pp. 49-58). Chichester: Columbia University Press.

LAVILLE, C., & DIONNE, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed.

LAX, D. A., & SEBEAINS, J. K. (1985). The Power of Alternatives or The Limits to Negotiation. *Negotiation Journal* , pp. 163-179.

LEWICKI, R., SAUNDERS, D., & MINTON, J. (2002). *Negotiation: Readings, Exercises and Cases* (3 ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.

Lexico Publishing Group, LLC. (n.d.). *Dictionary.com*. Retrieved 11 27, 2007, from Dictionary.com: <http://dictionary.reference.com/browse/negotiation>

LI, S., & ROLLOF, M. E. (2004, June 15). *Strategic Negative Emotion in Negotiation*. Retrieved 12 01, 2007, from SSRN: <http://ssrn.com/abstract=609283>

MA, Z., & JAEGER, A. (2005). Getting to Yes in China: Exploring Personality Effects in Chinese Negotiation Styles. *Group Decision and Negotiation* , pp. 415-437.

MALHOTRA, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (4a ed. ed.). Porto Alegre: Bookman.

MARTINELLI, D. P., & ALMEIDA, A. P. (1997). *Como transformar conflito em coopeação*. São Paulo: Atlas.

MARTINELLI, D. P., VENTURA, C. A., & MACHADO, J. R. (2007). *Negociação internacional*. São Paulo: Atlas.

MCCARTHY, W. (1985). The Role of Power and Principle in Getting to YES. *Negotiation Journal* , pp. 59-66.

- MEHRABIAN, A. (1995). Retrieved 12 03, 2007, from Personality & Emotion Tests & Software; Psychological Books & Articles of Popular Interest: <http://www.kaaj.com/psych/>
- MENKEL-MEADOW, C. (2006, October). Why Hasn't the World Gotten to Yes? An Appreciation and Some Reflections. *Negotiation Journal* , pp. 485-503.
- MINTU-WIMSATT, A. (2002, Nov/Dec). Personality and negotiation style: The moderating effects of cultural context. *Thunderbird International Business Review* , pp. 729-748.
- NEALE, M. A., & BAZERMAN, M. H. (1992). Negotiating Rationally: The Power and Impact of the Negotiator's Frame. *Academy of Management Executive* , pp. 44-52.
- Anne Kopelson, A. K. (Producer), & Hackford, T. (Director). (1997). *ADVOGADO DO DIABO* [Motion Picture]. Los Angeles: Warners Brothers.
- PRUITT, D. G. (1983, November/December). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist* , pp. 167-194.
- REINSCH, N. L., & TURNER, J. W. (2006, Julho). Ari, r u there?: Reorienting the business communication for a technological era. *Journal of Business and Technical Communication* , pp. 339-356.
- RUBINSTEIN, R. A. (2003, Jan). Cross-Cultural Considerations in Complex Peace Operations. *Negotiation Journal* , pp. 29-49.
- SALACUSE, J. W. (1999, May). Intercultural Negotiation in International Business. *Group Decision and Negotiation* , pp. 217-236.
- SALACUSE, J. W. (1998, July). Ten Ways that Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results. *Negotiation Journal* , pp. 221-240.
- SALACUZE, J. W. (1991). *Making Global Deal - Negotiating in the International Market Place*. Boston: Houghton Mifflin.
- SCOTT, B. (1981). *The Skills of Negotiating* (1a ed. ed.). Gower.
- SEBENIUS, J. K. (2002, April). Caveats for Cross-Border Negotiators. *Negotiation Journal* , pp. 121-133.
- SHELL, G. R. (2001, April). Bargaining Styles and Negotiation: The Thomas-Kilmann Conflict Model Instrument in Negotiation Training. *Negotiation Journal* , pp. 155-174.
- SINACEUR, M., & NEALE, M. A. (2005). Not All Threats are Created Equal: How Implicitness and Timing Affect the Effectiveness of Threats in Negotiations. *Group Decision and Negotiation* , pp. 63-85.

SOKOLOVA, M., & SZPAKOWICZ, S. (2008, April 3). Strategies and language trends in learning success and failure of negotiation. *Group Decision and Negotiation* , pp. 469-484.

TANNEN, D. (1995). The Power of Talk: Who Gets Heard and Why. *Harvard Business Review* , 137-148.

TOUVAL, S. (1989, April). Multilateral Negotiation: An Analytic Approach. *Negotiation Journal* , pp. 159-173.

TZU, S. (2006). *A Arte da Guerra*. São Paulo: Martin Claret.

URY, W. L., & SMOKE, R. (1985). Anatomy of a Crisis. *Negotiation Journal* , pp. 93-100.

USUNIER, J.-C. (1996). Cultural Aspects of International Business Negotiations. In P. GHOURI, & J.-C. USUNIER, *International Business Negotiations* (pp. 93-118). Kidlington: Elsevier Science.

VERGARA, S. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

VRIJ, A., & MANN, S. (2004). Detecting deception: the benefit of looking at a combination of behavioral, auditory and speech content related cues in a systematic manner. *Group Decision and Negotiation* , pp. 61-79.

VUORELA, T. (2005, Jan). Laughing matters: A case study of humor in multicultural business negotiations. *Negotiation Journal* , pp. 105-130.

WANDERLEY, J. A. (1998). *Negociação Total: Encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados*. (12a Ed. ed.). Rio de Janeiro: Gente.

WEIL, P., & TOMPAKOW, R. (1990). *O corpo fala* (1 ed.). Petrópolis: Vozes.

World Trade Organization. (2008, Mar). *World Trade Developments*. Retrieved Mar 05, 2008, from World Trade Organization:
http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.pdf

YIN, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3a ed. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

ZAJDSZNAJDER, L. (1985). *Teoria e prática da negociação*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Anexos

ANEXO 1 - Roteiro de entrevistas para a pesquisa de campo da dissertação

OBJETIVOS

- Como os negociadores brasileiros lidam com o processo de negociação internacional?
 - Quais são as variáveis consideradas mais relevantes pelos negociadores em negociações internacionais? Como elas afetam o processo de negociação?
 - Quais os pontos em que a literatura e a prática divergem?

COMUNICAÇÃO

LINGUAGEM

Em que idioma são conduzidas as negociações? Por quê?

Como o senhor se sente utilizando esse idioma? Quais as facilidades e dificuldades que tem enfrentado? Exemplifique.

GESTOS CORPORAIS

Existem gestos corporais que o senhor costuma observar no seu interlocutor? Quais? Por quê? O que significam?

Alguma vez percebeu alguma diferença entre o que a pessoa dizia e a mensagem que o senhor percebia ao observá-lo? Pode me contar?

Qual a importância dos gestos? O que é mais importante as palavras ou as expressões corporais? Por quê? Exemplifique.

Quais são as nacionalidades/culturas com que o senhor costuma negociar?

Já percebeu diferenças de comportamento, de gestos entre essas pessoas de diferentes culturas? Por exemplo: gestos parecidos que signifiquem coisas diferentes?

Já cometeu algum erro ou foi mal-interpretado por pessoas de outra cultura? Lembra do caso?

ETIQUETA

Existem protocolos, rituais ou hábitos diferentes para tratar com pessoas de diferentes culturas? Como? Pode explicar? (Protocolo, cartões, convites, presentes e saudações)

AMBIENTE

O senhor prefere negociar em sua empresa, na do cliente ou em um local neutro como uma feira de negócios? Por quê?

Quais as vantagens e desvantagens de cada uma destas, em sua opinião?

Lembra de algum caso em que o local em que a negociação estava se desenrolando foi relevante na negociação?

Quando a negociação se desenvolve em local determinado por ti, quais são os cuidados e providências tomadas? Por exemplo: mobiliário, temperatura ambiente, infra-estrutura de comunicação para o convidado (telefone, acesso à internet e fax), sala com privacidade para a negociação e para a comunicação do convidado, avisar à

secretária para não ser interrompido, arrumação da sala, comida a ser servida, hospedagem do negociador visitante, passeio turístico, etc. Por quê?

FORMAS DE COMUNICAÇÃO

Quais os meios de comunicação mais utilizados nas suas negociações? (Telefone, Voz sobre IP, Fax, E-mail e Presencial) Por quê?

O que o senhor acha de negociar pelo telefone? E por e-mail?

Suas preferências variam em relação aos clientes? Como?

Quais as diferenças de se negociar presencialmente e por meios eletrônicos?

Quando se quer trocar um grande volume de informações, qual o melhor meio para fazê-lo, em sua opinião? Exemplifique.

Quando se negocia pessoalmente, a chance de haver mal-entendido é reduzida ou ampliada quando comparada à comunicação à distância? E quanto a ser enganado?

RAZÃO E EMOÇÃO

Quando seu interlocutor parece estar com raiva, triste ou zangado o senhor age de maneira diferente de quando seu interlocutor parece estar tranquilo e satisfeito? Por quê? O que muda?

Imagine uma negociação na qual sua empresa o envia para outro país, pagando passagem aérea, hotel e todas as outras despesas. A negociação dura muitos dias, perto da data da sua volta, seu cliente endurece muito e propõe um ultimato de forma

bastante inflexível. Este acordo proposto não seria vantajoso para o senhor. Como seria sua reação? Já teve alguma experiência assim?

Imagine a seguinte situação hipotética: o senhor vai comprar um relógio. Em uma loja, o senhor vê o relógio desejado por R\$500,00. Um amigo que está contigo lhe diz que tem uma loja a 5 quadras que oferece o relógio com as mesmas condições e serviço por R\$400,00. O senhor caminharia as 5 quadras? Agora o senhor está comprando um carro. Este custa R\$ 40.000,00 na loja na qual está visitando, mas seu amigo o diz que tem o mesmo carro com as mesmas condições a R\$ 39.900,00 em uma loja a 5 quadras de distância. O senhor caminharia as 5 quadras desta vez?

TIPO DE NEGOCIAÇÃO

Nas negociações nas quais o senhor participa, em geral, elas parecem ser ganha-ganha, ou seja, os negociadores estão preocupados em que ambos os lados saiam satisfeitos da negociação ou o senhor as percebe como ganha-perde: na qual os negociadores tentam obter o máximo de satisfação em detrimento da outra parte? Exemplifique.

ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO

O que o senhor faz antes de se dirigir à mesa de negociações. Quais são os preparativos? Como o senhor se planeja? O que é considerado? (BATNA, objetivos, etc.) Quanto tempo o senhor destina à preparação?

Assim que o senhor começa a comunicação com o cliente, quais são seus primeiros passos? Vai direto ao negócio? (Quebra-gelo)

E depois, o que acontece? Descreva uma negociação e todas as suas etapas.
(Exploração, Apresentação, Clarificação, Ação Final e Controle/Avaliação)

ESTILOS DE NEGOCIADORES

O senhor acredita que seus clientes possuam estilos diferentes de negociação?
Detalhista, Prático, Objetivo, Informal, Emocional, etc.

Acredita que a cultura influencia no estilo dos negociadores? Exemplifique.

ESTRATÉGIA E TÁTICAS

Alguma vez já negociou com pessoas que acordaram algo contigo e depois disseram que precisavam submeter o acordo à aprovação de outra pessoa? E ainda solicitaram vantagens adicionais ao acordo inicial? Como se sentiu? Poderia contar o caso?

Já foi colocado contra a parede em uma negociação? Recebeu um ultimato? Como reagiu? Como se sentiu? Pode contar como foi?

Alguma vez já presenciou a tática de bandido e mocinho? Como foi?

Alguma vez alguém se fez de ingênuo para tirar vantagem da situação? Como foi?

Quando faz a oferta e ela é aceita prontamente, como se sente?

Já foi ofendido alguma vez em uma negociação? Como foi?

Alguma vez já se recusaram a negociar contigo? Por quê? Como foi?

Alguma vez o outro negociador tomou uma atitude da qual ele não poderia retroceder? Como falar algo para o patrão? (Tática do impedimento)

Lembra de alguma outra tática usada contra o senhor que gostaria de citar?

TEMPO

Nas negociações nas quais participa, o senhor costuma chegar antes, no horário ou depois do agendado? Por quê? E seu interlocutor? Como se sente sobre isso?

Como o senhor se sente quando o outro negociador conduz a negociação em um ritmo mais lento do que o senhor esperava? E mais rápida? Por quê?

O senhor faz uma agenda ou cronograma das negociações nas quais participa? Por quê? Como é preparada?

Quais as vantagens e desvantagens que o senhor vê nas negociações rápidas? E nas lentas?

INFORMAÇÃO

Quais são suas principais fontes de informação sobre o outro negociador? E sobre o objeto de disputa da negociação? Por quê?

Qual a fase mais propícia para a obtenção de informações em sua opinião? Por quê?

PODER

Em suas negociações, quem geralmente detém o poder? Costuma variar? Em relação a quê?

Em sua opinião, o que dá poder a um negociador? (BATNA, Legitimidade, Habilidade de negociação, Dependência, Capacidade de comprometimento, Capacidade de causar danos, Informação, Propensão a correr riscos e incorrer em custos, Quanto maior o investimento, menor o poder)

DIMENSÕES DE CULTURA

ORIENTAÇÃO CURTO x LONGO PRAZO

Dependendo da cultura da pessoa com a qual o senhor negocia o senhor percebe alguma diferença no que concerne à orientação para curto-prazo x longo-prazo; ou seja, pessoas que querem acordos curtos e estão focados naquela negociação somente, ou pessoas que querem relacionamentos de longo-prazo? Quais as culturas? Dê exemplos, por favor.

MASCULINIDADE X FEMINILIDADE

Dependendo da cultura da pessoa com a qual o senhor negocia o senhor percebe alguma diferença no que concerne à assertividade, agressividade e propensão ao ganha-perde, ou pessoas que visam mais a cooperação, a formação de laços de amizade? Quais as culturas? Dê exemplos, por favor.

INTOLERÂNCIA À INCERTEZA

Dependendo da cultura da pessoa com a qual o senhor negocia o senhor percebe alguma diferença no que concerne à propensão ao risco, à incerteza e a uma tomada de decisão mais rápida? Quais as culturas? Dê exemplos, por favor.

Como o senhor e a outra parte fazem para reduzir a percepção de risco? Que informações ou garantias são buscadas? (Referências, pagamento antecipado ou após a entrega do material, seguro, etc.)

DISTÂNCIA HIERÁRQUICA

Dependendo da cultura da pessoa com a qual o senhor negocia o senhor percebe alguma diferença no que concerne à maior respeito à hierarquia, menos autonomia na tomada de decisão, quantidade maior de formalidade e rituais, principalmente os que valorizam o status? Quais as culturas? Dê exemplos, por favor.

COMPORTAMENTO INDIVIDUALISTA X COLETIVISTA

Dependendo da cultura da pessoa com a qual o senhor negocia o senhor percebe alguma diferença no que concerne à priorização da tarefa, frente os relacionamentos? Pessoas que são muito individualistas, Quais as culturas? Dê exemplos, por favor.

COMUNICAÇÃO EM ALTO X BAIXO CONTEXTO

Dependendo da cultura da pessoa com a qual o senhor negocia o senhor percebe alguma diferença no que concerne à comunicação através de símbolos, gestos, olhares; ou seja, uma comunicação menos verbal? Quais as culturas? Dê exemplos, por favor.

CULTURA BRASILEIRA

Como o senhor acha que o negociador estrangeiro percebe o negociador brasileiro? A imagem que o negociador brasileiro tem em outros países? Varia de acordo com os países? Por que o senhor acha que é assim?

Como o senhor se descreveria como negociador? Quais suas características predominantes?

Como o senhor descreveria o negociador brasileiro, em geral?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)