

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

GABRIELLA QUEVEDO DOS SANTOS

**MODELO DE PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL COM BASE NAS
VARIÁVEIS CULTURAIS QUE ENVOLVEM OS AGENTES EMPRESARIAIS: UM
LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO**

TRABALHO DE CURSO

**Santana do Livramento
2015**

GABRIELLA QUEVEDO DOS SANTOS

**MODELO DE PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL COM BASE NAS
VARIÁVEIS CULTURAIS QUE ENVOLVEM OS AGENTES EMPRESARIAIS: UM
LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO.**

Trabalho de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em administração pela Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão

Sant'Ana do Livramento

2015

GABRIELLA QUEVEDO DOS SANTOS

**MODELO DE PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL COM BASE NAS
VARIÁVEIS CULTURAIS QUE ENVOLVEM OS AGENTES EMPRESARIAIS: UM
LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO.**

Trabalho de Curso apresentado como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
administração pela Universidade Federal do
Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração: Ciências Sociais
Aplicadas

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 20 de novembro de 2015.

Banca examinadora

Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão
Administração – UNIPAMPA

Prof. MSc. Laura Alves Scherer
Administração – UNIPAMPA

Prof. Dr. Flavio Augusto Lira Nascimento
Relações Internacionais – UNIPAMPA

AGRADECIMENTOS

Agradeço algumas pessoas, que de alguma forma, auxiliaram durante o desenvolvimento deste meu trabalho:

Primeiramente a Deus, que sempre me iluminou na minha caminhada e que me deu forças para não desistir desta árdua e longa caminhada.

Ao professor Sebastião Ailton Cerqueira da Rosa Adão, por aceitar ser meu orientador, ter paciência com a minha ansiedade e concordar em me apoiar nesta jornada de um ano, que se finda neste presente momento. Agradeço imensamente por cada orientação, que por vezes perdurava em torno de três horas ou mais.

A professora Laura Scherer, que também me orientou quando o professor Sebastião não pode me auxiliar, pois o mesmo estava enfrentando problemas de saúde. Agradeço de coração a paciência da professora comigo especialmente no momento em que mais precisei, onde não possuía nenhuma orientação profissional.

Agradeço também, a minha família, por todo apoio e pela confiança depositada em mim, principalmente, a meu avô Pedro Quevedo, que infelizmente não está mais presente nesta caminhada, a qual ele muito colaborou, mas estará me iluminando de onde estiver. E a minha mãe Maria Sueli Quevedo que sempre me incentivou a estudar e me apoiou nos momentos de stress e cansaço.

A todos os professores que constituíram minha formação acadêmica, que me instigaram o gosto pela carreira de administradora, que escolhi.

As pessoas que colaboraram em emprestar livros que precisava para a formulação do levantamento teórico do presente trabalho, pois sem essas pessoas não teria bases para realizar este estudo e muito menos o acesso a tantos materiais.

Por fim, aos meus colegas e amigos do curso de Administração, que fizeram parte de toda minha trajetória acadêmica, em especial: Amanda Lemos, Camila Pinto, Carolina Diaz, Eduardo Bertim, Jhonatan da Costa, Larissa Ferraz.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo elaborar um modelo de processo de negociação internacional observando-se suas etapas e as variáveis culturais que envolvem os agentes empresariais. Para desenvolver-se esta pesquisa utilizou-se como método o levantamento bibliográfico em que se explorou o tema Negociação Internacional, com uma preocupação demarcada de observar-se a cultura como um fator predominante nos processos de negociação. Os dados bibliográficos foram analisados a partir de um viés qualitativo, apontando-se as convergências e divergências entre as percepções dos autores. Neste sentido, os autores abordados neste estudo contribuíram para a elaboração de um modelo de processo de negociação internacional, em que ao final da pesquisa foi possível visualizar dentre os autores estudados, seis etapas que devem ser seguidas durante o Modelo Elaborado de Processo de Negociação Internacional, as quais são: Preparação, Pré-Negociação, Negociação, Desfecho, Reconstrução da Negociação, e, Manter a Cooperação. Ainda foi possível visualizar que a presença das Principais Variáveis Culturais são: Individualismo versus Coletivismo; Distância do Poder; Masculinidade versus Feminilidade; Importância do Relacionamento; Comunicação Direta versus Indireta; Percepção de Tempo; Aversão à Incerteza; Protocolo; Crenças e Valores.

Palavras-chave: Processo de Negociação Internacional; Variáveis Culturais; Modelo de Processo de Negociação Internacional.

ABSTRACT

This study aimed to elaborate an international negotiation process model observing its stages and cultural variables involving entrepreneurial agents. To develop this research was used as method the bibliographical survey in which it explored the theme International Negotiation, with a concern to observe the culture as a predominant factor in the negotiation process. The bibliographics data were analyzed from a qualitative bias, pointing out the convergences and divergences between the perceptions of the authors. In this sense, the authors addressed in this study contributed to the elaboration of an international negotiation process model, in which the end of the research was possible to see among the authors studied six steps that should be followed during the Model Developed International Negotiation Process which are: Preparation, Pre-negotiation, Negotiation, Upshot, Reconstruction of Negotiation, and Keep Cooperation. Yet it was possible to see that the presence of Major Cultural Variables are: Individualism versus Collectivism; Distance Power; Masculinity versus Femininity; Importance of the relationship; Direct versus Indirect Communication; Time Perception; Aversion to Uncertainty; Protocol; Faith and Values.

Key-words: International Negotiation Process; Cultural Variables; International Negotiation Process Model

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Processo de Negociação de Burbridge; Costa; Lima; Mourão; Manfredi (2007)	23
Figura 2 – Etapas do Processo de Negociação	24
Figura 3 – Desempenho de uma Negociação	26
Figura 4 – Modelo de Processo de Negociação de Casse (1995)	27
Figura 5 – Modelo de Processo de Negociação Internacional de Ghauri (1996)	34
Figura 6 – Modelo de Processo de Negociação Internacional de Dias e Rodrigues (2012) ...	35
Figura 7 – Modelo de Processo de Negociação Internacional de Burbridge; Costa; Lima; Mourão; Manfredi (2007)	37
Figura 8 – Modelo de Processo de Negociação Internacional de Rodríguez (2007)	39
Figura 9 – Etapas del Proceso de Negociación Internacional	41
Figura 10 – Influência da Cultura na Negociação Internacional – Visão de García-Lomas (2004)	48
Figura 11 – Dimensões Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Hofstede (1997)	50
Figura 12 – Dimensões Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Fanjul (2010)	52
Figura 13 – Dimensões Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Martínez e Jiménez (2012)	53
Figura 14 – Divergências Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Lewicki; Saunders; Minton (2002)	55
Figura 15 – Particularidades Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Almeida (2005)	56
Figura 16 – Variáveis Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Patrício (2007)	58
Figura 17 – Dicotomias Culturais na Negociação Internacional – Visão de Martinelli; Ventura; Machado (2011)	59
Figura 18 – Fichamento de assunto e autores/ano	61
Figura 19 – Comparação dos modelos de processo de negociação	66

Figura 20 – Modelo de Processo de Negociação elaborado pela Autora	67
Figura 21 – Comparação dos Modelos de Processo de Negociação Internacional	72
Figura 22 – Comparação dos Modelos de Processo de Negociação Internacional	73
Figura 23 – Modelo de Processo de Negociação Internacional elaborado pela Autora	74
Figura 24 – Comparação das Visões dos Autores sobre a Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional	79
Figura 25 – Comparação das Visões dos Autores sobre a Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional	80
Figura 26 - Principais Variáveis Culturais que Influenciam no Processo de Negociação Internacional	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problemática.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Estrutura do Trabalho.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Negociação.....	16
2.2 O Processo de Negociação.....	20
2.2.1 Modelo de Processo de Negociação de Burbridge; Costa; Lima; Mourão; Manfredi (2007).....	21
2.2.2 Modelo de Processo de Negociação de Teixeira; Fialho; Silva (2011).....	23
2.2.3 Modelo de Processo de Negociação de Casse (1995).....	25
2.3 Negociação Internacional.....	27
2.4 O Processo de Negociação Internacional.....	32
2.4.1 Modelo de Processo de Negociação Internacional de Ghauri (1996).....	34
2.4.2 Modelo de Processo de Negociação Internacional de Dias; Rodrigues (2012).....	35
2.4.3 Modelo de Processo de Negociação Internacional de Burbridge; Costa; Lima; Mourão; Manfredi (2007).....	36
2.4.4 Modelo de Processo de Negociação Internacional de Rodríguez (2007).....	38
2.4.5 Modelo de Processo de Negociação Internacional de García-Lomas (2004).....	40
2.5 Cultura.....	42
2.5.1 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de García-Lomas (2004).....	47

2.5.2 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Hofstede (1997)	48
2.5.3 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Fanjul (2010)	50
2.5.4 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Martínez; Jiménez (2012)	52
2.5.5 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Lewicki; Saunders; Minton (2012)	54
2.5.6 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Almeida (2005)	55
2.5.7 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Patrício (2007)	56
2.5.8 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Martinelli; Ventura; Machado (2011).....	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	63
4.1 Analisando a Negociação e suas Considerações Iniciais.....	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

O ato de negociar é conceituado como uma ação, a qual ocorre naturalmente. Desta maneira, parte-se do pressuposto que a negociação pode ser realizada por qualquer pessoa, cuja dispõe do intuito de se chegar a um resultado satisfatório com base no conflito de interesses existentes entre ambas as partes que formam uma barganha.

A negociação no âmbito empresarial se desenvolve através da necessidade de estabelecer relações comerciais, transações, parcerias, obtenção de clientes e acordos ou compromissos. Busca-se com este tipo de barganha que os negociadores envolvidos debatam os seus interesses empresariais, que por muitas vezes são opostos, objetivando assim, identificar o interesse em comum apresentado durante as discussões realizadas no processo de negociação para gerar resultados satisfatórios para cada parte envolvida.

Ao final da Segunda Guerra Mundial potencializou-se o processo de internacionalização nas empresas, tornando as economias essencialmente internacionais (LIBERA e VELASCO, 2002). À vista disso, afluíram-se as negociações a nível internacional, o que exigiu dos agentes envolvidos uma maior instrução em exercer uma negociação comparada à natureza da mesma no período precedente relatado.

Deste modo, atualmente, as empresas auferem cada vez mais influências a nível internacional, no sentido que a concorrência não se limita ao ambiente local, mas sim internacional. Conseqüentemente, este contexto pleiteia comprometimento dos agentes participantes das negociações internacionais.

No que se discerne a negociação a nível internacional, esta realidade é um tanto dissemelhante a negociação local. Uma vez que no âmbito global os conflitos são mais atenuados e complexos. Desta maneira, em uma negociação internacional os representantes, profissionais ou negociantes devem ter consciência de que o outro lado é diferente na forma de atuar, compreender situações e pensar, tendo em vista que cada indivíduo carrega consigo questões pertinentes da sua cultura (BALDI *et al.*, 2007).

Como consequência há diversos riscos em se negociar internacionalmente, já que a complexidade é derivada de vários fatores, como: moeda de denominação, leis, idioma, questão de tempo, normas e regulamentos, culturas e dentre outros. Tal como, a cultura se

revela como o principal obstáculo diante das limitações acima citadas. Já que, sem a interpretação da cultura das pessoas envolvidas, as ameaças em negociar globalmente se intensificam.

Fundamentando-se com base no SEBRAE (2005, p. 11): “a compreensão das diversidades é o desafio maior das negociações internacionais”. Por corolário, percebe-se que para adentrar-se no processo de negociação internacional, tema crucial deste trabalho, as partes negociantes carecem de um profundo preparo no que diz respeito ao conhecimento do outro lado negociante, a fim de que no decorrer das etapas do processo e seus resultados, estes consigam obter êxito.

Prosseguindo na ótica do documento realizado pela organização SEBRAE (2005) o negociador precisa ter um conhecimento, aptidão, respeito, serenidade, astúcia, autoridade com a finalidade de conquistar o sucesso na negociação.

Assim sendo, julga-se em detrimento das visões dos autores mencionados que o planejamento na negociação internacional é altamente influenciador durante todo o processo efetivado, em razão de esta “ferramenta” acentuar e garantir, muitas vezes, um desfecho positivo ao final do processo de negociar. Por isso, faz-se pertinente o estudo do processo de negociação internacional, com o escopo de evidenciar quais são os métodos a serem seguidos para obter o estimado êxito pelas partes negociantes.

1.1 Problemática

Tendo em vista a forte influência da concorrência e da economia derivadas do processo de globalização. Bem como face ao avanço tecnológico dos últimos tempos que vem contribuindo para os negócios empresariais a nível internacional, à medida que estes dois acontecimentos tem impactado nas relações comerciais, parece ser necessário que se tenha atores no processo de negociação mais preparados para atuarem neste universo complexo que envolve cultura e conflito de opiniões e interesses.

Verifica-se que estes dois fatos trazem mais complicações quando se trata de negociação internacional. Desta forma, é notável a necessidade de uma preparação, conhecimento e treinamento antes de se entrar no processo, posto que este tipo de relação comercial é fortemente influenciável por fatores culturais, como: comunicação,

comportamento, valores, percepções e dentre outros aspectos pertinentes de cada parte envolvida no processo de negociação a nível global.

Deste modo, com este estudo procura-se observar e compreender melhor como se forma o processo de negociação internacional, além de que, busca-se interpretar de forma intrínseca a identidade cultural de quem irá negociar, visto que a cultura possui uma atuação positiva ou negativa. Trazer à tona vários modelos de negociação internacional e a partir destes identificar um processo de negociação internacional que possa facilitar a compreensão das etapas inerentes deste processo parece desmistificar uma série de conflitos que hoje se fazem presentes nas negociações internacionais e que estão atrelados a idioma, religião, valores, símbolos que muitas vezes não possuem entendimento universal e quando trazidos para a mesa de negociação potencializam o conflito.

Neste contexto, surge a seguinte problemática: “Quais são as etapas e quais as variáveis culturais influentes em um processo de negociação internacional entre agentes empresariais?”

1.2 Objetivos

Os objetivos do presente estudo foram divididos em objetivo geral e objetivos específicos:

a) Objetivo Geral: Elaborar um modelo de processo de negociação internacional observando-se suas etapas e as variáveis culturais que envolvem os agentes empresariais.

b) Objetivos Específicos:

- Compreender o processo de Negociação a partir dos autores estudados;
- Compreender o processo de Negociação Internacional com base na revisão teórica;
- Identificar as Variáveis Culturais que influenciam o processo de negociação internacional.

1.3 Justificativa

Considerando a existência de duas tendências presentes, que são: o avanço tecnológico, marcado pelo desenvolvimento das tecnologias de informação, transporte e o

surgimento da Internet, os quais colaboraram para uma ágil internacionalização das empresas e acentuaram a ação de negociar sem precedentes a nível global; e a globalização dos mercados que aguçou a integração econômica e a interdependência entre os países; estes por sua vez resultaram na modificação do âmbito dos negócios (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERGER, 2010).

Apesar da integração dos países, incitada pela globalização e pelas tecnologias que enriquecerem o cenário dos negócios internacionais, há muita complexidade nas relações para se negociar entre as empresas. Pois, neste enredo encontram-se várias aptidões que negociadores da área precisam ter para desafiar a condução de negócios, como por exemplo, a questão da cultura dos grupos, a língua local, os valores e outros, gerando assim uma comunicação restrita que exige muito planejamento, conhecimento e elaboração do grupo que quer negociar.

Em vista disso, torna-se evidente que o processo de negociações internacionais é um estudo bastante variável e desafiante. A conceituação do processo é necessária para se adquirir o conhecimento de como uma negociação poderá chegar ao seu objetivo geral, em que ambas as empresas ficam satisfeitas com o acordo estabelecido. Entretanto cada país requer um estudo mais apurado da sua forma de negociação. Há países que possuem como pré-requisito a formalidade, como também outros que são adeptos da informalidade, cabe ao negociador filtrar o tipo de negociação no ambiente, o qual está inserido.

Ainda é relevante observar a indispensabilidade da elaboração de um modelo de processo de negociação internacional, em razão de que um modelo deste caráter traz colaborações teóricas para academia, posto que, é observada certa carência no que tange a literatura em relação a este assunto. Além disso, pode servir como base para a execução deste modelo na prática pelos agentes empresariais que aqui serão compreendidos como empresa-empresa e empresa-governo.

Por isso, este trabalho se propõe obter conhecimento de forma global como a metodologia do processo de negociação se estabelece, levando em consideração as tantas dificuldades pressupostas antes do início de uma negociação e durante a mesma. Em suma, a intenção principal deste trabalho é elaborar um modelo de processo de negociação internacional baseando-se nas variáveis culturais que envolvem os agentes empresarias neste âmbito.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esta pesquisa está dividida em cinco seções. A primeira parte contempla a introdução, com o propósito da pesquisa, seguido da problemática, do objetivo geral e dos objetivos específicos, justificativa e da estrutura do trabalho, parte encontrada neste momento.

No segundo capítulo expõe-se a fundamentação teórica, que fora subdivida em Negociação, seguida do Processo de Negociação; Negociação Internacional, bem como, do Processo de Negociação Internacional; e, sendo finalizada pela Cultura, e As Influências Culturais no Processo de Negociação Internacional de acordo com as visões dos autores que serão apresentados.

Na terceira parte são apresentados os Procedimentos Metodológicos em que estão elencados o tipo da pesquisa, método adotado, técnica de coleta de dados e por fim, técnica de análise dos dados.

Na quarta seção é desenvolvida a Análise e Discussão dos Dados, onde são explanadas as principais convergências e divergências apresentadas entre os autores que compuseram a revisão teórica do presente trabalho.

Na quinta e última etapa do trabalho são evidenciadas as Considerações Finais do estudo. Apresentada a estrutura do trabalho, passa-se às abordagens teóricas do presente levantamento bibliográfico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são expostas as teorias que ajudaram a fomentar o estudo do trabalho, as quais abordam questões pertinentes ao Modelo de Processo de Negociação Internacional. Primeiramente apresenta-se a abordagem do estudo do Processo de Negociação, logo, adentra-se ao estudo do Processo de Negociação Internacional, e por último a Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional.

2.1 Negociação

Para que se possa compreender melhor o ato de negociar, torna-se necessário elencar inicialmente a natureza da negociação, bem como conceituações pertinentes, os conflitos que a geram e suas características comuns e os tipos de negociação, pois parte-se deste contexto para elaborar o processo de negociação, posteriormente.

De acordo com Manocchio (2007) a origem da palavra negociação foi restaurada do latim “negocium”, cujo significado, de uma forma precisa, é considerado uma ação laboriosa. Seu emprego geralmente está envolvido nas relações comerciais, transações, acordos e dentre outras áreas.

Deste modo, a negociação pode ser vista como um acontecimento natural, todas as pessoas negociam, ou seja, não precisam ser formadas para executá-la, já que é aberta a qualquer pessoa e praticada diariamente (LEWICKI; SAUNDERS; MINTON, 2002).

Seguindo esta linha de pensamento, os autores Martinelli, Ventura e Machado (2011) se referem à negociação como algo que todas as pessoas praticam para atingir a satisfação de ambas, de modo consciente e inconscientemente exercido pelos lados negociantes.

Complementando, os autores Fisher, Ury e Patton (2005), afirmam que todos nós somos negociadores, querendo nós ou não, pois é uma realidade desempenhada cotidianamente.

Conforme, Lewicki, Saunders e Minton (2002) o conflito ocorre devido às divergentes opiniões das partes negociantes. Sendo assim, a negociação possui um papel essencial na resolução de conflitos, visto que o conflito acarreta a necessidade da realização da mesma.

Com outra perspectiva, o autor Cardiga (2002), afirma que na tentativa de solucionar um conflito alcançando um maior ganho, as partes negociantes produzirão tudo que for

cabível a fim de obter êxito na sua posição, nem que para isso, infrinjam os padrões de ética. Assim sendo, ambas as partes, por sua vez, prejudicarão a melhor solução conceituada pelo seu oponente.

Por fim, Miranda (1999, p.1) sintetiza que “a negociação é um processo social básico, utilizado para resolver conflitos”. De acordo com a visão do autor, este procura esclarecer que a negociação sucede naturalmente como uma ação que atenua e/ou soluciona os conflitos.

No que concerne às características das negociações, Lewicki, Saunders e Minton (2002) declaram existir pelo menos dois lados negociantes, que estão em conflito de interesses e tentam por intermédio da negociação chegar à solução. Espera-se da negociação a situação do dar e receber de ambas as partes; saber administrar valores, crenças, ter uma boa aparência, etc.

Há vários conceitos distintos sobre o que é a negociação, por conseguinte é importante empregar as óticas de vários autores para exemplificar estas definições. Por exemplo: o autor, Cohen (1980, p.13) afirma “negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa”. Neste sentido, o autor avalia a negociação como um método de obter um propósito.

Numa segunda perspectiva Cohen (1980) ressalta que a negociação pode ser denominada como a que se emprega do uso de poder e informação, empenhando-se para influenciar o comportamento em uma rede de apreensão.

Já, Fischer, Ury e Patton (2005) relatam que a negociação é definida como uma comunicação entre dois lados, comumente opostos, onde estes apresentam interesses semelhantes e já outros divergentes, a qual busca se chegar a um acordo.

Corroborando, Wanderley (1998) declara que a negociação é um processo onde se possui como objetivo primordial obter um acordo perante o ambiente conflituoso existente, como no caso de interesses, concepções, divergências, posições e incompatibilidade entre as partes negociantes.

Já Pollan e Levine (1994), declaram que a negociação fica atrás da aprendizagem de ler e escrever, pois é vista como uma habilidade necessária para o indivíduo ser bem-sucedido na vida pessoal, financeiramente e nos negócios.

Na opinião de Carvalhal (2009, p. 57) a negociação significa um meio que se utiliza pelos negociantes para colocar em debate os seus interesses opostos, buscando assim, identificar o interesse em comum evidenciado no decorrer da barganha por as partes para

realizar um acordo satisfatório, visto que a negociação é “um processo de transformação daquilo que afasta as partes para aquilo que as aproxima”.

De acordo com Matos (1989, p.240) “Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem”. Em suma, o autor dá ênfase na obtenção de interesses comuns na conceituação do que é negociação.

Segundo Dias e Rodrigues (2012) o termo negociação pode ser conceituado de duas formas, inicialmente estes autores abordam a negociação como o processo empregado para atingir um determinado objetivo. Nesta ótica, torna-se plausível argumentar que a ação de negociar é comum e simples, pois esta existe, conforme os autores acima, desde o nascimento das pessoas, a partir do momento em que a criança utiliza-se do choro para evidenciar aos seus pais que está com fome, por exemplo.

Numa segunda abordagem Dias e Rodrigues (2012) conceituam negociação como um processo cíclico que ocorre por meio de uma necessidade de se alcançar um objetivo, que seja de interesse partilhado por ambas as partes interessadas. Logo, a negociação se reproduz por intermédio da reunião entre as partes envolvidas e finaliza-se com a conciliação do objetivo inicial.

Para o autor Coelho Junior (2009, p.15) a negociação pode ser denominada como “um processo através do qual os grupos ou as pessoas envolvidas, com o objetivo de construir uma relação duradoura, se deslocam de suas posições originais no sentido de alcançar a satisfação percebida de suas mútuas necessidades”.

E para finalizar estes conceitos sobre a definição de negociação, desfruta-se desta visão de que a negociação é um dos empregos mais utilizados da comunicação. Entretanto, é um dos processos mais incompreendidos nas relações humanas (DOLAN, 1995).

Bazerman e Neale (1995) apresentam outra questão da negociação, os tipos, os quais segundo os autores são dois: a distributiva, onde um dos lados ganha mais que o outro; e a integrativa, a qual é uma solução da negociação distributiva, já que esta beneficia mutuamente ambos os lados, logo, todos os lados são ganhadores.

Com outra abordagem, Costa (2006) descreve dois modelos de negociação, os quais são: negociação distributiva, o resultado será sempre uma das partes negociante vencedora e outra perdedora; e, a negociação cooperativa, ambos os agentes são beneficiados. Logo, neste caso, o escopo é obter resultados competentes e manter um relacionamento duradouro entre os interessados.

Complementando, o autor Rodríguez (2007) considera também que a negociação pode ser caracterizada como distributiva e integrativa.

Na visão deste autor a negociação distributiva é a qual os negociadores manifestam uma precária ou total falta de cooperação. Neste tipo de negociação é adotado a ganância individual, como também, o uso de poder de ambas as partes favorecendo uma posição satisfatória a somente uma das partes.

Já a negociação integrativa é identificada como a aquela em que os negociadores apresentam interesses mútuos e uma forte cooperação. Rodríguez (2007) ressalta que esta negociação aspira à qualidade da relação entre os negócios, inclusive pode realizar esporadicamente com que os objetivos e prioridades individuais sejam alterados em prol dos objetivos e prioridades de interesse comum.

De acordo com Martínez e Jiménez (2012) há três tipos de negociações, a saber:

a) Distributivas: é quando a ambição de uma das partes envolvidas prejudica a outra. Habitualmente este tipo de negociação acontece quando está relacionada a fatores quantitativos, como: preços, salários, etc;

b) Integrativas: é quando ambas as partes negociantes buscam aliar seus interesses comuns incorporando na solução de problemas (neste momento, geralmente procura-se resolver aspectos qualitativos);

c) Mistas: é soma das situações demonstradas nas negociações distributivas com as integrativas.

Entretanto, declara-se que o tipo de negociação mais popular é definido de “negociação por posições”, a qual cada parte envolvida na barganha toma uma posição sobre o assunto retratado na mesa de negociação e assim, empenha-se a convencer ao outro para aceitar sua proposta. Para conquistar esta aceitação, os agentes negociadores utilizam-se de argumentos positivos referentes às suas soluções diante das propostas argumentadas pela parte oposta, realizando concessões mútuas e buscando atingir um acordo (MARTÍNEZ e JIMÉNEZ, 2012).

Martínez e Jiménez (2012) consideram ainda que existem duas formas de posicionar-se em uma negociação: uma rígida, onde cada negociante defende sua opinião e atinge com “intensidade” a opinião da parte contrária; e, a outra flexível, onde cada parte tentará conseguir alcançar o êxito buscando a melhor solução possível frente ao conflito de interesses apresentado.

Nesta perspectiva de posicionamento, Martínez e Jiménez (2012) comentam que há mais dois tipos de negociações, que são definidas como:

a) Competitivas, onde se estabelece confrontação das partes de negociações, isto é, “eu ganho, tu perdes”;

b) Colaborativa, onde se estabelece uma negociação colaborativa entre as partes, ou seja, os agentes empenham-se em alcançar um acordo satisfatório para ambos.

Com o embasamento do que é a negociação propriamente dita, pode-se neste momento chegar ao estudo do processo de negociação, sem possuir dificuldades para a compreensão deste tema.

2.2 O Processo de Negociação

De acordo com Martinelli, Ventura e Machado (2011), o processo de negociação é bastante embaraçoso, uma vez que é formado de pessoas com seus comportamentos. Faz-se necessário determinar as diversidades das pessoas (valores, pensamentos, objetivos, etc.) através de árbitros, negociadores, visto que a negociação não pode ser resolvida matematicamente, pois envolve o comportamento humano, o qual é considerado imprevisível.

Já Mills (1993) mostra a importância de ter um planejamento, uma preparação para a negociação, pois o sucesso é alcançado se houver uma atenção aos detalhes vistos durante a preparação para realizar uma negociação. O autor cita uma frase de Abraham Lincoln, para afirmar sua concepção “Se eu tivesse nove horas para cortar uma árvore, passaria seis horas afiando meu machado”.

Complementando, Martinelli, Ventura e Machado (2011) evidenciam outro aspecto importante, relatando que nem sempre os lados colocam seus reais interesses na “mesa de negociação”, logo ambos os lados negociantes devem contemplar os interesses que são realmente sérios.

Contrariando, segundo a visão do autor Cleary (2001) a paciência é imprescindível ao longo do processo de negociação e também é essencial a persistência em seu desenvolvimento.

Segundo Burbridge *et al.* (2007, p.83) “negociar é um processo”, o autor afirma que o processo de negociação serve para organizar todas as informações, estratégias ilimitadas de forma prática, pois o processo possui início, meio e fim, desde que se mantenha o foco no processo. Entretanto, o processo deve ser claro e fácil de lembrar.

Depois de demonstradas as considerações do processo de negociação fundamentadas nas concepções dos autores que trataram deste tema, se pode introduzir aos modelos de processo de negociação constituídos pelos autores que se verão a seguir:

2.2.1 Modelo de Processo de Negociação de Burbridge; Costa; Lima; Mourão; Manfredi (2007)

Seguindo na visão de Burbridge *et al.* (2007) citam-se diversos autores dentre eles Bazerman, Fisher, Mnookin e Neale para demonstrar quais são as etapas de um processo de negociação. Comparando as teorias destes autores com as suas experiências e com literaturas de outros comportamentos humanos chegaram a uma conclusão, de que a melhor maneira de colocar em prática o modelo de processo de negociação, advém de cinco etapas:

a) Primeira etapa, preparação: a fase mais importante para uma negociação bem-sucedida. Neste momento, colabora-se para uma melhor argumentação na hora do encontro, coletam-se referências e escolhem-se as que realmente têm relevância, para assim serem mencionadas durante a negociação. Todavia, é essencial ter noção suficiente sobre quem esta se representando, tendo cuidado com a omissão de fatos, e sem exageros de dados do outro lado, já que informações exacerbadas acabam confundindo o negociador.

É fundamental definir a equipe da negociação, a qual é composta pelo negociador, que coloca em ação a estratégia e faz propostas e contrapropostas; pelo conselheiro, o que ouve e ajuda o negociador a esclarecer assuntos; pelo estrategista, que coleta os dados e colabora com sugestões; pelo tomador da decisão final que pode estar presente ou apenas ouvindo, sem ser identificado.

b) Segunda etapa, criação: se encontra uma negociação integrativa onde se “criam valores”, ambas as partes ganham. Nesta fase começa a relação com o outro lado. Acontece a criação de valor que se dá pela implantação de quatro elementos:

- A construção de relações positivas, que ajuda derrubar barreiras desnecessárias;
- Exposição dos interesses de ambos os lados;
- Convidar o outro lado para em conjunto fazer uma lista de opções para serem discutidas com a intenção de se chegar a um acordo;
- Analisar o critério para se chegar à decisão cedo, para evitar que os negociadores só estejam perdendo tempo debatendo opções irrelevantes.

c) Terceira etapa, negociação: esta é dedicada a fazer e receber propostas. Conhecida como a fase da negociação distributiva, onde se divide valor tanto para um lado quanto para o outro. Existem regras antes de começar a negociação:

- Necessita limitar o problema, oportunidade de influenciar a concepção do outro lado;
- “Ouvir mais do que falar”;
- Combinar empatia com assertividade, induzir o outro lado a preferir a sua forma de acordo;
- Sumarizar com frequência, não deixar nada passar de forma despercebida.

d) Quarta etapa, fechamento: onde se descobre se a negociação foi feita com sucesso. Não existe uma regra para fechar uma negociação, mas quando o negociador se vê em uma situação complexa, sem solução, é evidente que ele encerre a negociação. Aqui se encontram os fatores de: decisão; celebração do acordo (o tradicional aperto de mão); compromisso firme deve-se ter por escrito para se ter certeza do compromisso, já que o verbal não garante esta convicção das partes negociantes; prever a solução de conflitos, o acordo bem feito não deixa haver futuros problemas.

e) Quinta etapa, reconstrução: neste momento é indicado elogiar quando for merecido, assegurar a legitimidade, demonstrar a importância da relação para o outro lado, cuidar a reputação do negociador e investir em novas negociações. Por fim, deve-se investigar se o processo de negociação fora compreendido e aprovado, para que não haja descumprimento do acordo, caso isso não ocorra, pode haver processos que buscarão anular o contrato, desta forma, ambos os lados vão ser prejudicados financeiramente e nas suas imagens.

De forma ilustrativa é apresentada as etapas do modelo de processo de negociação de acordo com os autores Burbridge *et al.* (2007) na seguinte figura:

Figura 1 – Modelo de Processo de Negociação de Burbridge; Costa; Lima; Mourão; Manfredi (2007).

PREPARAÇÃO		
Coleta de informações relevantes	Argumentações fundamentadas no encontro	Definição da equipe de negociação
CRIAÇÃO		
Criação de valor	Negociação Integrativa	Construção de um relacionamento positivo
NEGOCIAÇÃO		
Fazer e receber propostas	Fase da negociação distributiva	Ouvir mais do que falar
FECHAMENTO		
Decisão e Celebração do acordo	Estabelecer compromisso por escrito	Prever a solução de conflitos
RECONSTRUÇÃO		
Assegurar a legitimidade	Demonstrar a importância da relação para o outro lado	Investigar se o processo de negociação foi compreendido e aprovado

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Burbridge *et al.* (2007).

Neste sentido, após elencadas as etapas que devem compor o processo de negociação, bem como, os fatores que se devem levar em consideração no modelo apresentado pelos autores, torna-se possível à inserção no seguinte modelo dos autores Teixeira, Fialho e Silva (2011).

2.2.2 Modelo de Processo de Negociação de Teixeira; Fialho; Silva (2011)

De acordo com Junqueira (1985 apud Teixeira, Fialho e Silva, 2011) “a negociação é um processo contínuo que começa com a preparação (antes do encontro das partes), desenvolve-se (encontro das partes) e continua com o controle e a avaliação (após o encontro das partes), até a próxima negociação (se houver)”.

Neste sentido, os autores Teixeira, Fialho e Silva (2011), explanam as etapas do modelo de processo de negociação, as quais são expostas a seguir:

a) Primeira etapa, preparação: tenta-se extrair informações sobre o outro lado negociador possui como objetivo um maior conhecimento da outra parte. Neste momento, é

necessário ser flexível para um clima favorável durante a negociação, logo, identificando as expectativas e necessidades do outro lado.

b) Segunda etapa, desenvolvimento: dá início com o lançamento de alguma proposta explanada por uma das partes, demonstrando as possibilidades de atender as necessidades das partes negociantes. Esta é a fase caracterizada pelos questionamentos, de explicações e da reavaliação resumida dos objetivos, tal como o fechamento da negociação.

c) Terceira e última etapa, o encerramento: nesta ocasião procura-se avaliar e controlar o processo de negociação, observando se obteve resultados. A seguir a ilustração de todo o processo com a figura:

Figura 2 – Etapas do Processo de Negociação.



Fonte: Autores Teixeira, Fialho e Silva, 2011, p. 6.

Desta maneira, após interpretar as considerações realizadas pelos autores de como deve ser estabelecido o processo de negociação doméstica, são compreendidas as etapas e observações da mesma forma, no próximo modelo oferecido pela visão do autor Casse (1995).

2.2.3 Modelo de Processo de Negociação de Casse (1995)

Casse (1995) propõe em certas partes os mesmos aspectos evidenciados com as etapas do modelo de processo de negociação dos autores Teixeira, Fialho e Silva (2011), porém com o número de etapas divergentes. Deste modo, o autor explana que deve haver seis etapas durante o processo de negociação, são elas:

a) Primeira etapa, pré- formulação: é a etapa da preparação para a negociação. Nesta fase é importante que se desenvolva ideias planejadas sobre a negociação, busque conhecimento do outro lado, se pense em estratégias e metas, e que se mantenha a flexibilidade em detrimento a negociação.

b) Segunda etapa, formulação: é neste momento que os negociadores se encontram. Neste momento, os negociadores devem obter o máximo de informações do outro lado por intermédio da conversa. As partes envolvidas devem utilizar o seu verdadeiro comportamento, sem o desvio da sua normalidade. É fundamental que a primeira proposta ou declaração seja cuidadosamente exposta, pois a partir desta imposição provavelmente irá se conduzir todo o processo de negociação.

c) Terceira etapa, “tempestade”: é marcada pelas argumentações, onde os interesses e opiniões são explanados, as percepções nos julgamentos e nas divergências são consubstanciadas e as questões de poder começam a apontar. Neste momento é importante por parte dos negociadores controlarem as emoções e serem minuciosos em seus atos. A fase é marcada pela ansiedade de obter o resultado final da negociação.

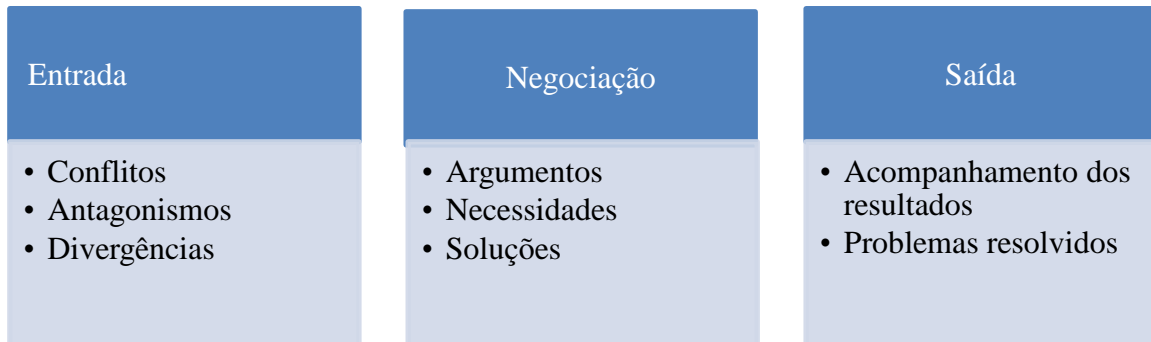
d) Quarta etapa, padronização: as partes estabelecem regras para a negociação funcionar efetivamente. As pessoas se organizam, desenvolvem culturas de grupo, valores, normas e padrões de comportamento que tenham em comum. Esta etapa é marcada pela solidificação de compromissos regulados, procurando condensar alguns temas, adequando ambas as partes envolvidas, introduzindo novas alternativas para solucionar os problemas.

e) Quinta etapa, execução ou etapa dos acordos: é a etapa onde os resultados são atingidos pelas partes integradas e o *feedback* é percorrido para todos, proporcionando aos grupos avistarem seu desempenho na negociação e fazer ajustes, caso necessário. É importante sumarizar os pontos já feitos durante o processo de negociação.

f) Sexta etapa, controle de desempenho: as decisões tomadas devem ser excelentemente instaladas, atendendo ambas as partes negociantes, logo é importante acompanhar o desenrolar do combinado e manter contato entre ambos. Esta é a fase posterior à negociação. É relevante buscar examinar e controlar o desempenho da negociação para

assim finalizá-la. Complementando a última etapa do processo de negociação, chamada de Controle de Desempenho, utiliza-se uma figura criada que ilustra o desempenho de uma negociação com base na visão do autor Casse (1995). A qual pode ser observada a seguir:

Figura 3 – Desempenho de uma Negociação



Fonte: Elaboração da autora de acordo com Casse (1995).

Buscando ilustrar as etapas do modelo de processo de negociação de Casse (1995) é exibida a figura a seguir:

Figura 4 - Modelo de Processo de Negociação de Casse (1995).

PRÉ-FORMULAÇÃO		
Preparação para a negociação	Obter informações do outro lado	Desenvolver estratégias e metas
FORMULAÇÃO		
Encontro dos negociadores	Obter o máximo de informações do outro lado	Expor a primeira proposta ou declaração de forma cautelosa
TEMPESTADE		
Argumentações	Interesses e opiniões expostos	Agir de forma minuciosa e controlar emoções
PADRONIZAÇÃO		
Estabelecer regras para a negociação funcionar efetivamente	Solidificação de compromissos regulados	Novas alternativas para solução de problemas
ETAPA DOS ACORDOS		
Feedback dos resultados	Análise do desempenho da negociação	Execução de ajustes, caso necessário
CONTROLE DE DESEMPENHO		
Etapa posterior a negociação	Controle e exame dos resultados	Manter um relacionamento

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Casse (1995).

Após uma breve fundamentação da definição de negociação, e a apresentação dos vários conceitos e etapas do processo de negociação. Acredita-se que se possa adentrar nas considerações realizadas sobre as negociações internacionais, para assim, interpretar o processo de negociação internacional.

2.3 Negociação Internacional

Considera-se importante interpretar as negociações internacionais, para que haja um alto nível de conhecimento sobre o tema. Portanto, é necessário definir e caracterizá-la, dessa maneira, esclarecendo a diferença desta para uma negociação local e os motivos que levam as empresas a se internacionalizarem a fim de não possuir dificuldades na compreensão do processo de negociação internacional.

De acordo com Sarfati (2007), o autor explana que as negociações internacionais sempre existiram, pois a história da humanidade sempre foi a história dos países, que na antiguidade eram considerados cidades-estados, aldeias, os quais estabeleciam comércio entre si, isto é, a história social da humanidade é a mesma história das negociações internacionais. A distinção da negociação internacional da antiguidade para o século XXI, segundo o autor é a globalização.

Complementando, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) consideram uma negociação internacional como aquela que se desenvolve por intermédio de ações de investimento e comércio entre empresas ultrapassando fronteiras nacionais.

Já Haddad (2008) afirma que ao pensar em qualquer negociação, em especial internacional, deve-se ter como ligação, que a grande parte delas, inicia pela existência de um conflito, que pode ter diversas origens, como no caso de conflitos de interesses, opiniões e dentre outras. Logo, a negociação se torna um dos melhores meios para resolver um conflito.

Corroborando, Cavalcanti (2005) a negociação é a primeira forma de solução de conflitos internacionais, e normalmente esta coloca o fim na maioria das discordâncias. A negociação consiste na procura de conciliar as divergências através do diálogo.

Retornando a visão de Sarfati (2007), o autor define a negociação internacional como relações comerciais mundiais, isto é, empresas exportando seus produtos para outras empresas no estrangeiro, ou são operações internacionais de investimentos, ou seja, a instauração de uma empresa subsidiária em outro país, a qual é encarregada a desempenhar tarefas específicas neste território escolhido.

De acordo com Dias e Rodrigues (2012) define-se negociações internacionais como as que se relacionam aos processos que compreendem empresas existentes no comércio internacional em processos, como:

- a) De importação;
- b) De exportação;
- c) Foros que agrupam inúmeros países interessados.

Os processos acima constituem elementos que ajudam a delimitar normas de comercialização de bens e serviços, com o intuito de estabelecer seus interesses aos demais envolvidos.

Por outro lado, os autores Bornhofen e Kistenmacher (2007) dizem que a negociação internacional não é somente negócios, mas uma forma de socializar, entender, conhecer, investigar informações sobre as culturas, deste modo, molda-se ao comportamento no momento em que se envolve entre essas culturas.

Já Weiss (1993) define a negociação internacional como uma interação de duas ou mais unidades sociais de origens nacionais diferentes (empresa-empresa, governo-empresa, contando que sempre uma das partes seja uma empresa) que buscam tentar fixar ou refixar as suas interdependências no que se refere ao assunto de negócios.

Segundo Rodríguez (2007) negociações internacionais são todas as transações de negócios, sejam elas privadas ou públicas, as quais envolvem dois ou mais países. As negociações a nível privado visam basicamente o lucro, já as governamentais (públicas) podem ou não seguir esta linha de finalidade.

Martínez e Jiménez (2012) conceituam a negociação internacional como um processo onde as partes envolvidas buscam comunicar-se com o propósito de alcançar um acordo que atinja um preciso entendimento do que foi discutido durante a negociação a fim de colaborar com a execução das necessidades relatadas e, conseqüentemente, a satisfação recíproca dos interesses pertencentes às partes negociantes.

Apresentando outro enfoque, o autor Theodosiou (2006) diz que as diversas culturas interpretam de diferentes maneiras o conceito de negociação. Por exemplo, nos Estados Unidos, as pessoas tendem a ver a negociação como um processo competitivo de ofertas onde seja alcançado um acordo. Já no Japão, negociação é um compartilhamento de informações e construção de relacionamento que pode levar a um acordo.

Entrando na questão de características das negociações internacionais, Salacuse (1991) evidencia cinco peculiaridades desta, são elas: o ambiente (a distância) em que se situa a negociação internacional; a questão da cultura; a ideologia das partes envolvidas na negociação; a diferença de sistemas jurídicos, e por último as instabilidades nas negociações, visto que os riscos de mudanças são mais regulares que nas negociações domésticas.

Seguindo por outra linha de pensamento, Hofstede e Usunier (1996) afirmam que sejam elas, comerciais ou não, dispõem de certas características universais, que são as seguintes:

- Dois ou mais lados negociantes, em parte, com interesses conflitantes;
- Uma comum necessidade de acordo;
- Um desfecho iniciante indefinido;
- Um meio de comunicação entre os interessados;
- Cada parte negociante tem que ter estrutura de controle e de tomada de decisão, sendo ligadas aos seus superiores.

Adentrando na diferença da negociação internacional para a local, Martinelli, Ventura e Machado (2011) relatam brevemente que a negociação internacional envolve muito

mais complexidade do que a doméstica, por conta de fatores ampliados (ambiente econômico e político) que influenciam as nações envolvidas.

Entende-se que as variações das negociações domésticas a internacionais se identificam a partir dos seguintes aspectos, conforme Racy (2006):

- a) Na cultura;
- b) Leis;
- c) Vontade política;
- d) Comunicação ou idioma/língua;
- e) Crescimento;
- f) Escassez de recursos;
- g) Economia e alterações demográficas.

Já, Aycoth-Zboch (2009) diz que a mais significativa divergência está na cultura de cada país, pois não há dificuldade na compreensão das negociações dentro do mesmo país, do contrário das negociações em outros países, onde um dos lados negociantes pode interpretar diferentemente do outro, devido sua a essência cultural. Portanto, o negociador deve procurar compreender a cultura do país com o qual pretende negociar, caso contrário, possivelmente, não terá sucesso no acordo.

Seguindo uma linha de pensamento similar, Sarfati (2007) declara existir várias divergências de negócios locais para negócios internacionais, por conseguinte tornando a negociação internacional mais complexa, há três diferenças, as quais serão expostas a seguir:

a) Primeira: o gestor deve ser apto a interpretar as diferenças culturais, legislativas, isto é, saber línguas estrangeiras, porém não é o suficiente para lidar com agentes internacionais.

b) Segunda diferença são os problemas nos negócios internacionais são extensivamente maiores, devido ao fato de comunicação das equipes dos países passam por obstáculos burocráticos, até na escolha da melhor estratégia e prosseguimento do comércio exterior.

c) Terceira: as ações aqui envolvem moedas diferentes, desta forma há diferenças nos cenários macroeconômicos e políticas de câmbio. É importante relatar que essas diferenças das negociações internacionais com as domésticas na visão de Sarfati (2007), podem também servir como características das negociações internacionais.

Para Martinez e Jiménez (2012) os contrastes apresentados entre as negociações internacionais para as domésticas são: contexto econômico, comercial, político e legal à

medida que no âmbito global as negociações estão mais propensas e vulneráveis a mudanças imprevistas em detrimento a conjuntura do país aonde irá se negociar.

Patrício (2007) aborda que as negociações internacionais diferem das domésticas tendo em vista que as dimensões consideradas neste contexto são maiores, já que se deve respeitar divergências a nível global, como os sistemas político-administrativos, sociais, religiosos, econômicos, culturais e jurídicos das partes envolvidas.

Ingressando em vários elementos existentes para as empresas se internacionalizarem, Britto (2010) afirma que os motivos influenciadores sobre as empresas a se internacionalizarem são derivados das ameaças competitivas do mercado local e da assimilação de oportunidades no sentido de valer-se das vantagens competitivas e/ou de procurar complementar as vantagens existentes ampliando para os mercados estrangeiros.

De acordo com Racy (2006) o processo de internacionalização das empresas sucede essencialmente através de duas práticas: exportação e entrada (criação de base física em outros países), ambas estas atividades podem ser prosseguidas, originando assim um processo vertical. Em síntese, ambas as práticas se constituem devido à procura de novas oportunidades econômicas que o processo de internacionalização remete.

Corroborando com a ótica de Racy (2006), o autor Porter (1993) explica de uma forma mais ampla, o porquê de as empresas se internacionalizarem, por motivos macroeconômicos (taxas de câmbio e juros), mão-de-obra barata e recursos naturais abundantes no exterior, políticas governamentais (protecionismo, subsídios como solução para o sucesso internacional e a elevação de exportações).

Conforme Rodríguez (2007) as empresas se internacionalizam, isto é, se introduzem em negócios a nível global, geralmente, por possuir algum dos quatro principais propósitos que originam a iniciativa das empresas em internacionalizarem-se, são os seguintes: aumento das vendas; diversificação das fontes de vendas e fornecedores; minimização de risco competitivo; e aquisição de recursos.

De acordo com Hill (2003); Korten (2001); Levitt (1983) apud Sarfati (2007) há outras razões para as empresas se internacionalizarem só se alteram conforme o tipo de indústria que cada empresa adota. Os motivos podem ser proativos, que dizem respeito às motivações internas das empresas; e as reativas, que são os movimentos externos das empresas, que estas podem dominar:

a) Razões Proativas: quando a empresa possui um produto único e diversificado; vantagem tecnológica devido aos altos custos desta produção potencializa a empresa vender seu produto globalmente; isenções fiscais em outro país; economia de escala; produto novo no

mercado deve-se internacionalizar para se tornar líder mundial; diversificação de locais para comercializar seu produto, visto que às vezes a demanda do produto cai em determinado local; etc.

b) Razões Reativas: excesso de produção, quando o mercado interno não consome toda a produção, logo deve-se tentar colocar no mercado externo; pressão de competição; declínio das vendas no mercado interno; declínio das vendas domésticas é quando a demanda interna cai e a empresa usa o mercado externo para compensar esta perda temporária e entre outras.

Portanto, com a explanação do que são as negociações internacionais, suas características, distinções das negociações locais, e as razões para as empresas participarem destas, pode-se assim chegar ao processo de negociações internacionais, sem que haja dificuldades para compreendê-lo.

2.4 O Processo de Negociação Internacional

Segundo Silva (2008) afirma que para exercer o processo de negociação internacional deseja-se muito exercício e prática. Pois a atual formação negocial é constituída de planejamento, estabelecimento de interesses e metas, respeitando os contrastes de costumes e outros métodos técnicos.

De acordo com Ventura (2007), os negociadores durante o processo de negociação internacional enfrentam vários problemas, como dilemas sociais, referentes a influência da sociedade e sua atuação, e logo, no seu ambiente exterior. Então, os dilemas sociais são tensões entre interesse coletivo e individual. Um dos primeiros dilemas é o uso de recursos naturais, que no caso de empresas que usam recursos não renováveis diminuem seus gastos com os custos, mas estes recursos poderão acabar.

Já Acuff (1993 apud Garcia *et al.*, 2011) afirma que o planejamento no processo de qualquer negociação é importante, tal como na negociação internacional aumenta muito mais sua importância para alcançar o sucesso.

Partindo para outra visão, Oliveira (2009) diz que a preparação no processo de negociação internacional, atualmente, com o mundo globalizado, exige um alto grau de examinar os ambientes que estão envolvidos neste processo, pois nesta negociação as partes possuem interesses distintos que podem variar.

Continuando com o pensamento de Oliveira (2009). O autor relata, que a preparação para um processo de negociação internacional vai além da questão da técnica que, no passado, era o eixo central deste processo, condicionado, por sua vez, a uma preocupação intensa com as estratégias e táticas a serem adotadas durante a negociação.

Atualmente, de acordo com o autor acima, com a globalização, a preparação exige um maior nível de busca em áreas que venham harmonizar este processo, tornando-se esta necessária, porque nela entram questões variáveis, que aparentemente podem parecer ocultas, mas no momento da negociação tem um valor relevante, tais como as características peculiares (comportamentos, valores, língua, etnia, sociabilidade local) de cada país, onde se realizam as negociações internacionais pelas empresas.

De acordo com a visão de Martinelli, Ventura e Machado (2011) que do contrário dos outros autores, os escritores teorizam sobre as variáveis que influenciam no processo de negociação internacional, as quais são elencadas a seguir:

a) O uso do tempo na negociação internacional: deve ser respeitado e considerado pelas partes envolvidas, pois não são aceitos impontualidades neste tipo de negociação, seja de qualquer origem os lados negociadores. Contudo, esta ideia do tempo ser uma variável crucial vem sendo agravada conforme a alteração do aceleração do processo de globalização. Sendo assim, se o negociador quer obter um bom resultado na negociação, deve respeitar o uso do tempo.

b) A variável do poder e a influência: a importância concedida ao poder, altera dependendo das culturas integradas. Os negociadores de culturas igualitárias associam poder com referências ou conhecimento das alternativas a serem utilizadas pela outra parte. Já os negociadores de cultura hierárquica costumam expor se “*status*” social e dessa maneira influenciar a outra parte. De forma geral os lados tentam se influenciar para que façam um acordo durante o processo de negociação utilizando o poder.

c) A variável de informação: onde os acordos são originados com base nesta variável. Além disso, a informação pode ser compartilhada de forma direta e indireta. A distribuição direta acontece com um fluxo de indagações e respostas a respeito de interesses recíprocos e divergentes, além do “*feedback*” em relação ao saber certo dos dados capturados pelos lados. Já a distribuição indireta designa-se por um fluxo de propostas e contrapropostas, com os quais os dois lados iniciam a descobertas de informações das quais precisam.

Prosseguindo neste pensamento, Martinelli, Ventura e Machado (2011) conclui que, averiguando-se, dessa maneira, que nas negociações internacionais, os lados negociantes

devem focar ainda mais na utilização produtiva das variáveis básicas dos processos de negociações globais, como o tempo, a informação e poder.

Em vista das concepções expostas sobre o processo de negociação internacional constata-se a necessidade de explorar modelos com a finalidade de garantir bons resultados no desfecho deste processo. Logo, são expostos modelos de processo de negociação global, os quais são iniciados pelo seguinte modelo de Ghauri (1996):

2.4.1 Modelo de Processo de Negociação Internacional de Ghauri (1996)

De acordo com a ótica do autor Ghauri (1996) o modelo de processo de negociação internacional é constituído de três etapas, as quais são:

a) Primeira etapa, pré-negociação, onde acontece o planejamento e a preparação que estabelece a essência da negociação. É destacada por ser uma etapa onde há conhecimento entre ambas as partes, verificação das dificuldades, para assim ter uma boa atuação durante o processo de negociação.

b) Segunda etapa, a negociação em si: inclui um envolvimento das partes presentes, onde ambos usam estratégias para tentar persuadir entre si. Em síntese, esta etapa representa o ato de negociar.

c) Terceira etapa, pós-negociação: esta etapa é relacionada aos acordos, ao compromisso, e a investigação do acordo, ou seja, esta etapa é considerada como a conclusão da negociação.

Figura 5- Modelo de Processo de Negociação Internacional de Ghauri (1996).

PRÉ-NEGOCIAÇÃO		
Planejamento	Preparação	Obtenção de informações
NEGOCIAÇÃO EM SI		
Ato de negociar	Reunião das partes envolvidas	Uso de estratégias
PÓS-NEGOCIAÇÃO		
Acordo e compromissos	Análise do acordo	Conclusão da negociação

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Ghauri (1996).

Demonstradas as principais abordagens e etapas a serem tomadas como importantes no processo de negociação internacional com base no modelo de Ghauri (1996), são apresentadas as etapas que compõem o modelo dos autores Dias e Rodrigues (2012), a seguir:

2.4.2 Modelo de Processo de Negociação Internacional de Dias; Rodrigues (2012)

Com outra abordagem os autores Dias e Rodrigues (2012) comentam que o processo de negociação internacional possui três etapas, quais sejam:

a) Primeira etapa do processo: inicia-se por meio do surgimento de uma necessidade exposta por uma das partes envolvidas. Esta necessidade pode ser atendida pela outra parte, a qual pode buscar oferecer vantagens ou pode ser procurada para sanar a necessidade. E nesta mesma etapa demonstram-se os objetivos adicionais por ambas as partes envolvidas.

b) Segunda etapa do processo: é formada uma auditoria dos interesses demandados por cada parte. Onde, usualmente a parte compradora procura realizar mais barganhas através de seus questionamentos seguidos de condições relativas as suas necessidades; já a parte vendedora, busca evidenciar os benefícios em adquirir seu “produto” e efetuar a sua venda.

c) Terceira etapa do processo: ocorre o encerramento do negócio em si após o acordo concretizado entre as partes envolvidas. Mostra-se factível que o fechamento do negócio deve ser meticulosamente planejado, já que este poderá trazer novas oportunidades de processos de negociações. Assim, ambas as partes interessadas devem garantir uma relação agradável e duradoura para ganhos futuros.

Figura 6 – Modelo de Processo de Negociação Internacional de Dias e Rodrigues (2012).

PRIMEIRA ETAPA		
Surgimento de uma necessidade	Necessidade atendida ou se oferece	Demonstração de objetivos adicionais
SEGUNDA ETAPA		
Auditoria dos interesses apresentados	Negociação em si	Propostas e Contrapropostas
TERCEIRA ETAPA		
Fechamento da negociação	Acordo firmado	Manter relacionamento

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Dias e Rodrigues (2012).

Com base no modelo de processo de negociação internacional elaborado pelos autores Dias e Rodrigues (2012) é factível a interpretação de como sucede as etapas do processo. Assim sendo, pode-se adentrar no próximo modelo de processo de negociação a nível mundial apresentado pelos autores Burbridge, Costa, Lima, Mourão e Manfredi (2007).

2.4.3 Modelo de Processo de Negociação Internacional de Burbridge; Costa; Lima; Mourão; Manfredi (2007)

Já, Burbridge *et al.* (2007) utiliza os cinco passos usados para qualquer processo de negociação local no âmbito internacional. A essência do modelo do processo continua a mesma, porém com um enfoque um tanto diferente, com certas alterações em detrimento às negociações locais e por fim o autor acrescenta mais uma fase, chamada de “manter”. Estas etapas são relatadas a seguir:

a) Primeira etapa, preparação: esta fase na negociação internacional é duas vezes mais importante à elaboração da mesma comparada a mesma fase estabelecida na negociação local, visto que envolve pessoas com culturas diferentes. Além de, neste contexto, procura-se obter mais dados e treinamentos, também aqui o comportamento da equipe negociadora deve ser conveniente à cultura da outra parte.

b) Segunda etapa, criação: os fatores influenciáveis nesta etapa são o tempo e a cultura, visto que esses elementos podem variar de um país para o outro. Portanto, é muito mais complicado descobrir os verdadeiros interesses do outro lado, colocar opções, pois exige muito mais criatividade dos negociadores, e a legitimidade, visto que o que é justo para o outro lado pode não ser para o nosso.

c) Terceira etapa, negociação: existem três abordagens que se juntam para negociar com diversas culturas, como: o estudo da origem “*cross-cultural communications*” (encontradas nas escolas de línguas estrangeiras, e entre outras) onde se estabelecem listas dizendo “o que fazer e não fazer”; colocar alguém dentro da equipe, que possua conhecimento profundo da cultura do país que irá se negociar; memorizar algumas frases comuns da outra parte, usadas de forma discreta, para que o outro lado se sinta respeitado, podendo facilitar a negociação em momentos difíceis.

d) Quarta etapa, fechamento: neste âmbito, a negociação internacional exige mais clareza do que o detalhe, pois para possuir um compromisso firme necessita de um bom entendimento. O detalhe neste contexto varia de uma cultura para a outra.

e) Quinta etapa, reconstrução: segue também a importância de manter uma boa imagem frente o outro lado, para obtenção de êxito nos resultados como nas negociações convencionais. É importante manter uma boa relação com a outra parte, pois o negociador do outro lado vai esclarecer como foram suas ações, concessões e o acordo.

f) Sexta etapa, manter: aqui se estabelece quatro regras, as quais são: um, manter uma transição contínua de dados para que não haja má interpretação no acordo; dois, preparar a equipe através de programa de comunicação interno para novas realidades no ambiente internacional, caso seja uma das primeiras negociações; três, a relevância de colocar um sistema de monitoramento do negócio e do relacionamento; e a quatro, fazer reuniões frequentes que permitem solucionar questões que futuramente podem se tornar problemas.

Figura 7 – Modelo de Processo de Negociação Internacional de Burbridge; Costa; Lima; Mourão; Manfredi (2007).

PREPARAÇÃO		
Coleta de informações relevantes	Obter treinamentos	O comportamento da equipe negociadora deve ser conveniente à cultura da outra parte
CRIAÇÃO		
Tempo e Cultura como fatores influentes	Complexidade em identificar os reais interesses	Exigência de maior criatividade e legitimidade
NEGOCIAÇÃO: 3 abordagens para negociar com culturas diferentes		
Listas que dizem "o que fazer e não fazer"	Uso de uma pessoa especializada na cultura do país negociante	Memorizar frases comuns para garantir respeito do país negociante
FECHAMENTO		
Necessidade de um bom entendimento	Acordo firmado	Clareza em estabelecer o acordo
RECONSTRUÇÃO		
Manter uma boa imagem	Manter o relacionamento	Investigar se o processo de negociação foi compreendido e aprovado
MANTER		
Transição contínua para não haver má interpretação do acordo	Monitoramento do negócio e do relacionamento	Fazer reuniões que permitam solucionar problemas, caso existam

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Burbridge *et al* (2007).

Portanto, demonstradas as etapas e observações referentes ao modelo do processo de negociação internacional dos autores acima, torna-se possível o ingresso ao seguinte modelo constituído segundo a ótica do autor Rodríguez (2007).

2.4.4 Modelo de Processo de Negociação Internacional de Rodríguez (2007)

De acordo com Rodríguez (2007) o processo de negociação internacional é baseado em seis etapas, as quais resultam no seguinte Modelo:

a) Primeira etapa, etapa inicial: é nesta etapa onde se recolhe o maior número de informações referentes à outra parte negociante. No entanto, o levantamento de informações deve ser realizado antes de iniciar a negociação em si, a fim de dispor de uma boa preparação, que por consequência pode levar a um resultado favorável na negociação;

b) Segunda etapa, etapa de abertura: esta etapa é reconhecida por ser o momento na negociação onde as partes envolvidas se conhecem. É nesta fase que ambas as partes devem procurar escutar, analisar e aprender, além de apresentar os seus interesses e/ou objetivos com a atinente negociação que se encontram. E ao mesmo tempo, nota-se ser importante estudar a cultura da outra parte, a forma de negociar da mesma, como também, equivaler os aspectos mais fortes e débeis, estratégia de barganha da outra parte e as necessidades observadas;

c) Terceira etapa, etapa média: é neste momento do processo, o qual ocorre o exercício da negociação em si. Desta maneira, ambas as partes fundamentadas nas propostas apresentadas por as mesmas decidem se aceitam, recusam ou propõem concessões com o intuito de manter a negociação ainda ativa no que se alude aos interesses comuns dos envolvidos;

d) Quarta etapa, etapa de proposta e contraproposta: é a etapa, a qual se realiza as concessões. Nesta fase do processo, as partes abarcadas devem se propor a mostrar alternativas com a intenção de garantir um resultado ganha-ganha na negociação. Do mesmo modo, verifica-se conveniente definir uma ordem de prioridades para as concessões (começar com concessões de menos relevância com a finalidade de estabelecer um ambiente harmônico), assumir uma tática de cooperação e de competitividade quando necessário, e quando haja rejeição de uma proposta deve consecutivamente existir uma justificação para a mesma;

e) Quinta etapa, etapa de acordos: atinge-se a esta etapa quando se há alcançado um acordo ou uma conciliação, recomenda-se confirmar se o entendimento do processo, até o

momento, foi perfeitamente. O acordo deve ser estabelecido de preferência por escrito com ambas as partes envolvidas presentes a fim de evitar disparidades de interpretações que, por conseguinte podem causar conflitos;

f) Sexta etapa, etapa de seguimento: o fechamento da negociação não se conclui com a assinatura do acordo, pelo contrário, inicia-se uma relação comercial entre as partes negociantes. Isto é, o êxito de uma negociação não é baseado somente em um acordo, mas sim de uma boa relação de cooperação comercial mantida. Portanto, é considerável nesta etapa verificar os acertos e as falhas, como também, distinguir quais foram as táticas e estratégias que originaram resultados e quais não.

A seguir a figura ilustra as etapas do processo de acordo com o autor Rodríguez (2007):

Figura 8 – Modelo de Processo de Negociação Internacional de Rodríguez (2007).

ETAPA INICIAL		
Coleta de informações	Pré-negociação	Preparação
ETAPA DE ABERTURA		
Apresentar seus objetivos e interesses	Escutar, analisar e aprender	Estudar a cultura e a forma de negociar da outra parte
ETAPA MÉDIA		
Negociação em si	Fazer propostas	Fazer concessões, aceitar ou recusar as propostas oferecidas
ETAPA DE PROPOSTA E CONTRAPROPOSTA		
Definir uma ordem de prioridades para as concessões	Alternativas expostas para garantir um resultado ganha-ganha	Utilizar uma tática de cooperação e de competitividade, quando necessário
ETAPA DE ACORDOS		
Estabelecer o acordo por escrito	Confirmar o entendimento de todo o processo	Evitar conflitos derivados da má interpretação
ETAPA DE SEGUIMENTO		
Fechamento da negociação	Início de uma relação comercial entre as partes	Manter uma relação de cooperação

Fonte: Elaboração pela autora de acordo com Rodríguez (2007).

Após a abordagem exibida pelo autor Rodríguez (2007) ao que diz respeito ao modelo de processo de negociação internacional composto por suas seis etapas e reflexões, torna-se plausível a entrada ao próximo modelo elaborado pelo autor García-Lomas (2004).

2.4.5 Modelo de Processo de Negociação Internacional de García-Lomas (2004)

A última abordagem dos modelos é explanada pelo autor García-Lomas (2004) que afirma que são seis as etapas que devem ser utilizadas ao que se refere ao modelo de processo de negociação internacional, as quais são as seguintes:

a) Primeira etapa, tomada de contato: é a etapa aonde ocorre a primeira decisão que a empresa deve definir de como será sua entrada no mercado onde irá fazer negócios, e neste contexto, há três formas de entrada, como: procurar diretamente os clientes, estabelecer uma aliança com um sócio local, usar os serviços de um intermediário, e implantar-se no mercado por meio de uma delegação ou filial (neste caso, não se realizaria uma negociação com uma empresa local, visto que a própria empresa constituirá o negócio por sua conta).

b) Segunda etapa, preparação: uma vez garantida a entrada nos negócios no mercado exterior torna-se relevante a preparação da negociação. Logo, há a necessidade de obter informações da outra parte para assim conseguir estabelecer posições, além de, verificar quais são as informações que se está disposto a dar para a outra parte, como também, quando e como apresentar estas informações. Ademais é necessário realizar uma agenda de temas a serem abordados na negociação, estes temas devem estar elencados em os mais substanciais e menos substanciais, com o intuito de organizar os mesmos para analisá-los.

c) Terceira etapa, o encontro: o negociador nesta ocasião deve adotar um comportamento que traga um clima favorável a negociação por intermédio de uma apresentação de sua empresa, dos seus produtos e de sua imagem. Além disso, há também que explorar as necessidades da outra parte por meio da “escuta ativa”, a qual se compreende por a outra parte ter a fala por maior parte do tempo na negociação, como também é essencial prestar atenção às posturas e gestos quando se trata de culturas de “alto contexto”.

d) Quarta etapa, a proposta: representa o início da negociação propriamente dita. Logo, a primeira proposta deve figurar-se de forma razoável e correta, pois, no início da negociação é preferível prevenir os conflitos de interesses e dificuldades que podem fazer com que a negociação naufrague. E quando se trata de receber uma proposta deve-se não interromper a apresentação da outra parte, bem como, não rejeitar a mesma, já que isto pode

ofender a outra parte que está oferecendo uma proposta, como também, permite que enrijeça suas condições para chegar ao acordo.

e) Quinta etapa, discussão: é baseado na evidenciação das posições de cada parte para alcançar um acordo. Esta etapa é reconhecida como a mais intensa do processo e é aonde os negociadores empregam a maioria das técnicas de negociação, as quais são: o apoio; a continuidade de uma argumentação sem contradizer a observação da outra parte; a reformulação negativa; o testemunho de uma experiência positiva de outro cliente; a debilidade; o silêncio; a antecipação; e as concessões, a mais importante das técnicas.

f) Sexta etapa, encerramento: é a etapa de máxima tensão e incerteza, pois consiste em alcançar um acordo ou desistir da negociação. Entretanto, para chegar ao final da negociação há completar quatro requisitos, que são: satisfação das necessidades da outra parte, credibilidade na mensagem passada, obter um clima de confiança, e esgotamento da margem de negociação. Ademais, existem várias técnicas que podem ser empregadas para encerrar uma negociação, as mais comuns são: a última concessão, o resumo, a dupla alternativa, fatos consumados, a urgência, a pausa, o ultimato.

Figura 9 – Etapas del Proceso de Negociación Internacional.

TOMA DE CONTACTO			
Elección de la forma entrada	Identificación de empresas	Concertar entrevistas	
PREPARACIÓN			
Delimitación de objetivos	Información	Asuntos a tratar	
ENCUENTRO			
Primera impresión	Información sobre necesidades	Presentación y argumentación	
PROPUESTA			
¿Quién la realiza?	Al alza/ a la baja	Firme/flexible	Recepción de propuestas
DISCUSIÓN			
Tratamiento de objeciones		Técnicas de respuesta	Concesiones
CIERRE			
Requisitos	Tipos de cierre	Acuerdo y conclusiones	

Fonte: García-Lomas (2004).

Apresentados todos os modelos de processo de negociações internacionais compostos por suas fases, é importante evidenciar a influência da cultura sobre este tema, visto que o âmbito do processo de negociações internacionais é bastante complexo em razão da presença das diversidades culturais.

2.5 Cultura

Primeiramente procura-se se entender qual o significado do fator cultura com base em várias óticas, para assim poder demonstrar a influência da cultura no processo de negociação internacional, observando-se o quanto ela pode ajudar ou prejudicar o sucesso nos resultados das negociações internacionais.

De acordo com Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) a cultura abarca tanto aspectos objetivos quanto subjetivos. Sendo que, a dimensão objetiva representa programas de televisão, arquitetura, estradas e dentre outros artefatos tangíveis. E os aspectos subjetivos incorporam valores, ideias, costumes, normas e símbolos importantes.

Com uma percepção um pouco diferente da acima citada, Arvati (2007) declara que a cultura é um legado onde o indivíduo acolhe em seu nascimento e ao longo do seu crescimento, este é influenciado pelos grupos os quais faz parte, como: família, igreja, escola e outros. Neste sentido, para este autor a cultura é julgada como o reflexo da forma de se vestir, alimentar-se e no idioma, conseqüentemente, de uma nação.

Godinho e Macioski (2005) comentam que a cultura pode ser denominada como a aquela que se baseia em modos de percepção; padrões de comportamento; e valores resultantes de costumes passados pela sociedade percebidos por socialização e partilhados por cidadãos de uma mesma identidade cultural.

Martínez e Jiménez (2012) denominam cultura um sistema composto de comportamentos percebidos e compartilhados pelos membros de uma determinada sociedade. Comportamentos estes que podem ser valores, sentimentos, ideologias e ditados.

Panosso (2000), por sua vez, afirma que cultura é um aglomerado de opiniões e conhecimentos partilhados, crenças e valores que definem o nacional, o étnico e que estimulam o comportamento. Uma vez que a cultura basicamente orienta a opinião e o discernimento, como também influencia e/ou define a ação social de uma maneira objetiva.

Burbridge *et al.* (2007) explicam que a cultura é formada por elementos que influenciam as pessoas, os mais essenciais são aqueles elementos adquiridos ou mesmo

percebidos nos primeiros anos de idade, no caso a língua e os valores morais e éticos. A convivência com outros grupos como: a escola, e outros similares a este, que também possuem princípios. Logo, todos esses fatores formam a identidade cultural, que domina o modo de negociar, isto é, compreendendo esta identidade, pode-se ter uma melhor percepção do comportamento do ser humano e o do outro lado, trazendo assim bons resultados na negociação.

Com base na visão de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) a cultura é o modelo de encaminhamento aprendido, partilhado e duradouro entre uma específica sociedade. Deste modo, os indivíduos que compõem esta sociedade manifestam sua cultura por intermédio de seus comportamentos, atitudes, concepções, símbolos e valores.

Com outra linha de pensamento, os autores Neto *et al.* (2006, p.1) declaram que “a cultura de um povo confere a ele identidade própria, discriminando-os demais”. Neste sentido, os autores buscam evidenciar que a cultura de cada país atua como um fator determinante para haver dissonância entre os países.

Segundo Burbridge *et al.* (2007) as negociações são estabelecidas por pessoas, não por países, nem empresas, igrejas ou outras organizações. Observa que pessoas ou grupos constituídos de indivíduos possuem culturas específicas, logo, seus líderes repassam valores para os membros, onde todos compartilham estes princípios.

Fanjul (2010) afirma que para obter sucesso nos negócios internacionais é preciso aprender como as pessoas que irão se ter contato na próxima negociação atuam na negociação e seus modos de comunicar. Uma vez que, em poucos minutos pode-se realizar um equívoco cultural, o qual pode exercer um laborioso trabalho para seu reparo.

As diversidades são multiplicadas quando as empresas resolvem expandir seus negócios internacionalmente, já que neste meio existem pessoas de diferentes culturas e países negociando em busca de seus interesses (RODRÍGUEZ, 2007).

Acrescentando, Brett (2001) articula que ao estudar as negociações globais, destaca a importância das diferenças culturais. A cultura consiste em valores, questões psicológicas e regras compartilhadas entre membro de uma comunidade. Quando dois lados negociam, ambos carregam consigo sua cultura, prioridades, interesses e estratégias de negociação.

Para o autor Patrício (2007) a cultura, no que concerne à influência que esta possui sobre as negociações internacionais, representa um aglomerado de valores, crenças, conhecimentos e concepções compartilhadas, as quais definem o meio nacional, o étnico e que estimulam o comportamento, as opiniões e o juízo dos negociadores.

Deste modo, conforme o autor acima, o negociador que ingressa em uma negociação estrangeira deve concentrar-se em elementos, tais como: a organização social; os aspectos estéticos, educativos e linguísticos; e o sistema de valores. Além disso, deverá ter ciência das normas, protocolo e hábitos que abarcam a negociação com o determinado país que irá ser realizada a negociação a fim de garantir um bom negócio.

Panosso (2000) salienta que, torna-se primordial que o profissional em negociações internacionais atue com precaução ao que se refere às questões culturais (organização social, valores e crenças, idioma, fatores estéticos e educativos) da outra parte negociante a fim de evitar conflitos no processo de negociação.

Na visão de Godinho e Macioski (2005) tem-se que os negócios internacionais abrangem mais riscos do que os negócios locais, visto que as leis, normas, regulamentos e moeda de denominação não são delimitados de acordo com as óticas dos países envolvidos. No entanto, para esses autores acima citados, é verídico afirmar que a maior ameaça às negociações internacionais é a falta de compreensão na negociação em si, devido às diferenças culturais (comportamento, estilos ou métodos de negociação).

De acordo com os autores Martínez e Jiménez (2012) um fator importante para um bom resultado nas negociações internacionais sustenta-se na cultura, onde se torna imprescindível o conhecimento de como os negociantes de outro país atuam culturalmente. Além de, ser este aspecto que também diferencia as negociações internacionais para as domésticas.

Em detrimento da influência da diversidade cultural, as possibilidades de efeitos distintos nas negociações internacionais são diversas, constituindo assim o denominado risco cultural. Risco cultural, desta maneira, é baseado na interação de pessoas com diferentes culturas que dividem as mesmas concepções, porém com divergentes perspectivas. Assim, o que pode ser correto para um, para outro pode ser incorreto (MARTÍNEZ e JIMÉNEZ, 2012).

De acordo com Dias e Rodrigues (2012) é imprescindível o pré-conhecimento cultural da outra parte negociante com a finalidade de garantir o êxito no processo de negociação, à medida que quando se negocia com países há distinção de costumes e hábitos comparados a negociação a nível nacional. Na visão destes autores, o modo de começar e/ou encerrar a negociação em si, bem como o modo de negociar, o idioma, as comidas, as roupas; por exemplo, são aspectos influenciadores que podem anular uma negociação.

Cabe ressaltar que na visão de Minervini (1991, p. 339) fazer negócios não se aтем somente a executar transações, uma vez que “fazer negócios é socializar, é amizade, etiqueta,

paciência, protocolo e uma longa lista de detalhes culturais... A regra básica nº1 para abordar o mercado externo é o aprendizado das diferenças culturais”.

Adotando uma linha de pensamento semelhante, os autores Martinelli, Ventura e Machado (2011) alegam que explorar os contrastes culturais é imprescindível para alcançar o êxito nas negociações internacionais.

Complementando, Almeida (2005) salienta que é evidente que as relações interpessoais ainda possuem um papel influenciador no processo de negociação internacional, tornando-se imprescindível o aprendizado, a análise e o conhecimento das características e costumes culturais que se apresentam distintas devido ao ingresso no processo de internacionalização das empresas.

Já Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) relatam que nas negociações internacionais, as partes envolvidas são introduzidas em divergentes ambientes culturais, ou seja, valores, crenças, comportamentos e idiomas desconhecidos. Por corolário, estas heterogeneidades culturais influenciam nas dimensões dos negócios globais. No entanto, a comunicação direta é a mais comprometida nesta situação.

Ao se analisar o pensamento de Rodríguez (2007), vê-se que também, a cultura possui o caráter de influenciar diretamente nas negociações internacionais, uma vez que cada país possui uma forma distinta de negociar devido a características culturais, como: costumes, hábitos, religião e etc. Logo, torna-se evidente a necessidade de conhecer a cultura da outra parte negociante visando obter uma comunicação eficiente e posteriormente, êxito no desfecho da negociação.

Com outro enfoque, Burbridge *et al.* (2007) diz que para negociar com culturas de outros países existem diversas dificuldades. Por conseguinte, examinam-se as quatro dificuldades mais comuns no âmbito de negociação e o que se pode fazer para amenizar seus possíveis embates a seguir:

a) Complexidade nas negociações: embora com o avanço da tecnologia nas comunicações, que possibilitou a extração das barreiras físicas na comunicação global, ainda existem dificuldades na comunicação de idiomas dentre as culturas. Em suma um mesmo idioma existe várias versões, e é equivocado achar que só por que possui similaridade é fácil de falar. Assim, o certo é contratar um consultor local para auxiliar na negociação, pois qualquer má interpretação pode colocar a empresa em risco.

b) Divergências de definições de tempo: a pontualidade e o ritmo das sociedades são diferentes, podem ser classificados de “policrônico”, onde as culturas são flexíveis e tendem ao improvisado, marcado pelos países latinos, dentre outros; e “monocrônico” que dão valor a

ordem, ao planejamento do futuro, no caso dos americanos, australianos, alemães, etc. Portanto, deve-se reconhecer como as culturas estabelecem seu tempo, a fim de evitar desgastes desnecessários.

c) Estruturas sociais: são dificuldades que diferem em cada país ou em suas sub-regiões, podem variar de estrutura em informal ou formal, e às vezes essas sub-regiões tem mais influência que o próprio país. Existem três características que devem ser enfrentadas, como:

- A questão estrutural de poder e influência, que restringe o poder de decisão dos presentes na negociação, em certos países são as famílias, já outros, a religião, e assim por diante, podem influenciar a decisão;

- O assunto gênero, ainda existem culturas que são preconceituosas quanto a uma mulher dentro da negociação;

- E os costumes e tradições locais, que com o progresso da globalização vem se modificando, portanto a vários livros de bolso que podem ser utilizados para compreender a cultura do país em que se habita no momento, para estabelecer a negociação, é importante demonstrar respeito e seguir a forma como essas pessoas agem.

d) O ponto de vista divergente sobre ética e princípios: é quando uma cultura pode condenar certo ato e outra considerar justo. É necessário estar sempre informado sobre os valores em diversas partes do mundo.

Com outra interpretação, o autor Fanjul (2010) comenta que as barreiras culturais possuem um forte impacto nos processos de negociações internacionais, dado que podem gerar quatro problemas diferentes aos mesmos, os quais são:

a) Aumento dos custos operativos;

b) Problemas de comunicação afetam dois níveis de comunicação, como o linguístico (idioma, linguagem falada) e a comunicação indireta (comunicação demonstrada por gestos, ações, sem o uso da forma verbal);

c) Problemas de interpretação da atuação da outra parte negociante;

d) Inconvenientes causados por comportamentos inadequados que podem ser visto de forma negativa pelo o outro lado negociante, o que pode gerar insucesso no processo de negociação.

Com o pensamento de Lewicki, Saunders e Minton (2002) é possível finalizar as considerações feitas sobre a influência na cultura dentro dos processos de negociações internacionais. Logo, os autores afirmam que vários teóricos enfatizam que o negociador deve

se moldar a cultura com a qual irá negociar. Entretanto há vários fatores para que o negociador não haja desta forma quando negocia em um contexto global, como:

a) Podem não conseguir mudar sua forma de negociar efetivamente, pois se levam anos para compreender profundamente as culturas, porém é importante ter conhecimento, visto que total ignorância não traz bom rendimento no processo da negociação;

b) Adotar a forma como a outra cultura se comporta não garante sucesso, por exemplo, se ambos os lados resolvem aderir a esse método, ocorre uma confusão entre as partes que não se entendem o que elas realmente estão fazendo.

Portanto, a cultura de cada nação influi diretamente no resultado do processo das negociações internacionais, como fora explicado por visões de diferentes autores. Acredita-se que seja importante averiguar as inúmeras influências que a cultura causa sobre as negociações internacionais apresentadas pelos autores a seguir.

2.5.1 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de García-Lomas (2004)

De acordo com García-Lomas (2004) existem dois tipos de culturas em detrimento do ambiente que se desenvolvem as negociações internacionais, as quais estão elencadas a seguir:

a) Culturas de “baixo contexto”: são as culturas que adotam formas verbais e não verbais (bastante específicas e claras) com expressões vocabulares completas e pouca compreensão subjetiva. Neste tipo de cultura o interlocutor fala o que quer falar.

b) Culturas de “alto contexto”: são aquelas onde a informação passada se trabalha de forma pouco precisa. Esta cultura dá importância às circunstâncias e atitudes durante a negociação, e não as expressões vocabulares.

A figura a seguir demonstra a influência da cultura no processo de negociação internacional:

Figura 10 – Influência da Cultura na Negociação Internacional – Visão de García-Lomas (2004).

CULTURAS NA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL	
"Cultura de baixo contexto"	Cultura de "alto contexto"
Adotam formas verbais	Informações subjetivas
"O interlocutor fala o que quer falar"	O interlocutor não adota expressões vocabulares

Fonte: Elaboração da autora de acordo com García-Lomas (2004).

Em síntese, de acordo com a ótica do autor García-Lomas (2004) existem duas particularidades de culturas no âmbito dos negócios internacionais, cada qual com suas características que as definem como as que optam por comunicação de forma direta ou indireta. Deste modo, é possível verificar a próxima abordagem da cultura como variável no contexto global dos negócios discutida pelo autor Hofstede (1997).

2.5.2 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Hofstede (1997)

Segundo Hofstede (1997) o autor interpreta que dimensões culturais são questões culturais comparadas de uma cultura para outra. Assim sendo, o autor define, particularmente, as dimensões culturais conforme determinados aspectos que os diferenciam, que são os seguintes:

a) Masculinidade *versus* Feminilidade: reunião de valores situados em uma sociedade. Ou seja, a masculinidade representa o nível de valores referentes a êxito, competição, remuneração e desempenho, o qual agrega esses valores com as normas dos homens. Do contrário, a feminilidade busca originar valores no que diz respeito à qualidade de vida e relacionamentos, posto que haja preocupação nesta sociedade com o bem-estar do próximo.

b) Individualismo versus Coletivismo: a dimensão cultural individualista representa uma nação onde se opta atuar como indivíduo. Contrariando, o coletivismo, onde o sujeito se preocupa em relação à sociedade.

c) Distância do poder: conceituada como a medida de desigualdade entre indivíduos que compõem uma população de uma nação, logo, cada população de um país avalia com um caráter diferente a igualdade de poder, algumas, consideram comum, já as demais, não.

d) Aversão à incerteza: é uma das dimensões, a qual identifica que há culturas que preferem situações estruturadas, ao invés de desestruturadas. A situação estruturada é a existência de normas claras de como o indivíduo deve se comportar, podendo ser elas, atribuídas pela tradição ou escritas.

e) Orientação para longo prazo *versus* orientação para curto prazo: a orientação para longo prazo é a presença de valores direcionados para o futuro, por exemplo: concretização de deveres pessoais e perseverança. Já a orientação para o curto prazo é a existência de valores relacionados ao passado e presente; exemplo: persistência e realização dos compromissos sociais valorizam a economia.

A figura a seguir ilustra as dimensões culturais nos negócios internacionais relatadas acima pelo autor:

Figura 11 – Dimensões Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Hofstede (1997).

DIMENSÕES CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS		
Masculinidade	versus	Feminilidade
Valores dos homens: competição, êxito, remuneração e desempenho		Valores das mulheres: qualidade de vida e relacionamentos
Individualismo	versus	Coletivismo
Cultura que opta atuar como indivíduo		Cultura em que o sujeito se preocupa com a sociedade
Distância do Poder		
Cultura que avalia a igualdade de poder como	versus	Cultura que prefere a desigualdade de poder
Aversão a Incerteza		
Culturas que preferem situações estruturadas (normas claras e escritas)	versus	Culturas que preferem de situações desestruturadas
Orientação para Longo Prazo	versus	Orientação para Curto Prazo
Valores direcionados ao futuro (concretização de deveres pessoais e perseverança)		Valores direcionados ao passado e presente (persistência e realização de compromissos)

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Hofstede (1997).

Interpretadas as dimensões que a cultura pode acarretar no âmbito dos negócios internacionais evidenciadas pela visão do autor Hofstede (1997). Desta maneira, são apresentadas as seguintes dimensões culturais consideradas pela ótica do autor Fanjul (2010).

2.5.3 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Fanjul (2010)

Na opinião de Fanjul (2010) há inúmeras dimensões culturais que caracterizam como as pessoas se comportam e, por conseguinte, a atuação das mesmas nas negociações internacionais. Desta maneira, as dimensões mais relevantes neste contexto internacional são as seguintes:

a) Coletivismo versus Individualismo: há culturas que priorizam o coletivismo, e já outras, os interesses do indivíduo.

b) Comunicação direta versus indireta: em determinadas culturas as pessoas possuem o costume de se comunicar de forma direta (dizer as coisas de forma clara), já outras possuem certa resistência a este tipo de comunicação, pois creem ser um pouco rude.

c) Importância da hierarquia: há culturas que prevalecem o igualitarismo, onde posição hierárquica na empresa e idade são aspectos secundários, e já outras, priorizam a hierarquia e a idade.

d) Importância da construção de relacionamento: há culturas que consideram esta construção de relacionamento como preceitos básicos para iniciar qualquer negócio, outras, subestimam este tipo de relação e buscam a primazia do acordo do negócio.

e) Relevância das normas legais versus a negociação: em determinadas sociedade o que prevalece são as leis e as normas que servem como fatores influenciadores para regular os negócios, já outras, não julgam as leis e normas como absolutas nos negócios.

A seguinte figura ilustra as dimensões culturais consideradas pelo o autor:

Figura 12 – Dimensões Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Fanjul (2010).

DIMENSÕES CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS		
Coletivismo	versus	Individualismo
Culturas que optam pelos interesses da sociedade		Culturas que optam pelos interesses do indivíduo
Comunicação Direta	versus	Comunicação Indireta
O interlocutor fala de forma clara		O interlocutor possui resistência em falar de forma aberta
Hierarquia		
Culturas que prevalecem o igualitarismo nas empresas	versus	Culturas que priorizam a hierarquia nas empresas
Importância da construção de relacionamento		
Culturas que consideram o relacionamento antes de iniciar negócios	versus	Culturas que subestimam o relacionamento nos negócios
Relevância das normas legais	versus	Negociação
Culturas que utilizam as leis e normas nos negócios		Culturas que não julgam as leis e normas como absolutas nos negócios

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Fanjul (2010).

Expostas as dimensões culturais presentes nos processos que envolvem negócios internacionais pela abordagem realizada pelo autor Fanjul (2010) é factível a próxima interpretação da influência da cultura no processo de negociação internacional conforme a concepção dos autores Martínez e Jiménez (2012), a seguir:

2.5.4 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Martínez; Jiménez (2012)

Para os autores Martínez e Jiménez (2012) há vários elementos que formam as culturas de cada país que podem afetar as negociações, os quais são as seguintes:

- a) Confrontação versus cooperação: a negociação é afetada conforme as atitudes dos negociadores possuem perante momentos de tensão na mesma;
- b) Compromissos verbais e escritos: outro fator que desfaz uma negociação é a forma como cada parte negociante considera como confiável e/ou relevante um compromisso oral para um escrito;
- c) Relações pessoais/profissionais: há países acreditam que estabelecer relações pessoais são de suma importância para realizar negócios, já outras, preferem concluir negócios somente no ambiente de negócios;
- d) A relação com o tempo: há países que não toleram a impontualidade, como também, diferem do tempo consumido em negociar e na tomada de decisão, por exemplo;
- e) Distância ao poder: há integrantes de organizações que consentem a existência de outros integrantes que detêm mais poder e, por conseguinte, se sujeitam a estes com mais ou menos nível.

Figura 13 – Dimensões Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Martínez e Jiménez (2012).

DIMENSÕES CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS		
Confrontação	versus	Cooperação
Varia de acordo com a atitude do negociador perante a negociação		
Compromissos Verbais	versus	Compromissos Escritos
Varia de acordo com qual compromisso o negociador aceita como confiável		
Relações Pessoais	versus	Relações Profissionais
Culturas que priorizam o relacionamento antes de realizar negócios		Culturas que preferem somente relações profissionais no ambiente de negócios
A relação com o tempo		
Há cultura que não toleram a impontualidade ou diferem do tempo utilizado na negociação		
Distância do Poder		
Culturas apoiam ao igualitarismo	versus	Culturas que se submetem a disparidades do poder

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Martínez e Jiménez (2012).

Em suma, após a ótica evidenciada pelos autores Martínez e Jiménez (2012) sobre o papel da cultura dentro do processo de negociação internacional, no sentido de que esta atua em dimensões divergentes quando se trata de negociar com culturas. Torna-se relevante exposição da próxima ótica relacionada à cultura como variável chave no processo de negociação internacional dos autores Lewicki, Saunders e Minton (2002).

2.5.5 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Lewicki; Saunders; Minton (2012)

Lewicki, Saunders e Minton (2002) utilizam um trabalho que fora adequado pelos autores Foster, Stripp e Weiss, para explicar que as diferenças culturais existem, porém procura compreender como elas influenciam nas negociações internacionais. O trabalho propõe que as culturas podem influenciar as negociações entre fronteiras em pelo menos oito modos diferentes:

a) Conceituação de negociação: a definição da negociação ou da maneira de se negociar varia conforme a cultura.

b) Seleção dos negociadores: os requisitos para selecionar os negociadores que estarão representando a empresa alteram de uma cultura para outra. Os critérios podem ser sobre a experiência de trabalho, gênero, ser fluente no conhecimento de negociação, entre outros quesitos.

c) Protocolo: as culturas variam quanto ao protocolo em detrimento ao protocolo ou à formalidade entre ambas as partes negociantes. Por exemplo, países como Alemanha, Inglaterra, França são extremamente formais, todavia os americanos são reconhecidos por uma das culturas mais informais do mundo.

d) A comunicação: as culturas influenciam no modo como as pessoas se comunicam e se comportam. No caso um comportamento pode vir a se tornar um insulto para uma cultura, e já para outra um ato inofensivo. Acredita-se que o negociador internacional deve analisar minuciosamente os costumes culturais da comunicação.

e) Tempo: as culturas definem integralmente o tempo e como ele influencia as negociações. Pode haver muitos conflitos por conta das percepções contraditórias sobre o fator tempo.

f) Propensão ao risco: cada cultura é independente quanto até onde ela está realmente disposta a se ousar. Algumas culturas são bem conservadoras e burocráticas, gostam de obter bastante conhecimento antes de qualquer tomada de decisão, quanto ao aspecto de se arriscar,

já outras, que são de caráter empresarial, estão dispostas a correr riscos, sem conquistar informações palpáveis.

g) Influência da cultura nas negociações globais: são os grupos *versus* indivíduos, onde algumas culturas valorizam o grupo e veem prioridades individuais como segunda opção. Já as culturas voltadas ao indivíduo, elogiam e valorizam uma pessoa independente.

h) Natureza dos acordos: a cultura influi no término dos acordos e como eles são colocados em prática. Por exemplo, há culturas que quando exercem transação sustentam em quem o negociador é (ligações políticas e familiares), já outros fecham o acordo conforme a lógica, no caso, por exemplo, o produtor que tem menor preço consegue a transação.

Figura 14 – Divergências Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Lewicki; Saunders; Minton (2002).

DIVERGÊNCIAS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS	
Conceito de negociação	Seleção de negociadores
Protocolo	Comunicação e Comportamento
Tempo	Propensão ao risco
Coletivismo versus Individualismo	Natureza dos acordos

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Lewicki, Saunders e Minton (2002).

Conclui-se que, baseada na ótica dos autores acima, a cultura atua de oito modos diferentes dentro das negociações internacionais, assim, é possível compreender as variáveis que muitas vezes podem trazer conflitos a este âmbito dos negócios. Deste modo, a seguir é apresentada a visão do autor Almeida (2005) em relação, também, a influência da cultura no ambiente dos negócios internacionais.

2.5.6 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Almeida (2005)

Para Almeida (2005) é notável nas negociações internacionais a relevância dada às particularidades culturais tais como:

- a) a formalidade em cumprimentos;
- b) a linguagem corporal;

- c) o preconceito da existência de mulheres em mesas de negociações;
- d) a separação social em categorias; e
- e) a tomada de decisão em coletividade e lenta.

Figura 15 – Particularidades Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Almeida (2005).

PARTICULARIDADES CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS	
Formalidade em cumprimentos	Separação social em classes
Linguagem corporal	Tomada de decisão em grupo e lenta
Preconceito com a presença de mulheres nas mesas de negociação	

Fonte: Elaboração pela autora de acordo com Almeida (2005).

Em síntese, conforme a concepção afirmada pelo autor Almeida (2005), a cultura possui específicas características comportamentais e ideológicas no que tange o contexto dos negócios a nível internacional, e a estas se devem observar e agir de forma cautelosa. Assim sendo, pode-se ingressar na próxima ótica do autor Patrício (2007) que aborda as variáveis culturais existentes nos negócios internacionais.

2.5.7 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Patrício (2007)

De uma forma generalizada, na visão de Patrício (2007), as variáveis culturais que influenciam as organizações (formadas por pessoas) no funcionamento das negociações internacionais, são as seguintes:

- a) Idioma e comunicação;
- b) Atitudes gerais e referentes à mudança;
- c) Crenças e valores;
- d) Carácter e comportamento;
- e) Modos de autoridade;
- f) Estereótipos nacionais;
- g) Estrutura e práticas sociais;

- h) Motivações e necessidades de realização; e
- i) Práticas relativas ao funcionamento da economia e do trabalho.

A seguinte figura ilustra as variáveis culturais nas negociações internacionais consideradas pelo o autor:

Figura 16 – Variáveis Culturais nas Negociações Internacionais – Visão de Patrício (2007).

VARIÁVEIS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS	
Idioma e Comunicação	Atitudes
Crenças e Valores	Caráter e Comportamento
Estereótipos Nacionais	Atuação na Economia
Estrutura e Práticas Sociais	Conduta de Hierarquia
Motivações e Necessidades de Realização	Atuação no Trabalho

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Patrício (2007).

Por conseguinte, a cultura conforme a interpretação de Patrício (2007), de uma forma geral, exerce um carácter determinante no modo como os negociadores procedem a negociação, posto que são elencados como fatores influenciadores: comportamento, valores, idioma e etc. Torna-se relevante abordar a próxima visão da influência da cultura segundo Martinelli, Ventura e Machado (2011) para complementar ainda mais a compreensão deste assunto.

2.5.8 Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional – Visão de Martinelli; Ventura; Machado (2011)

De acordo com Martinelli, Ventura e Machado (2011) os autores acreditam que se podem distinguir três tipos de dicotomias que fundamentam as estratégias de negociação global sobre a influência da cultura. São elas:

a) Individualismo contra coletivismo: nas culturas individualistas as leis visam a originar a autonomia dos indivíduos, e as instituições sociais e econômicas só sancionam as instituições legais que protegem os interesses individuais. Um negociador individualista irá focar seu discurso sempre no eu. Já em culturas coletivistas as normas concentram-se na reciprocidade dos indivíduos, enfatizando suas obrigações sociais. Aqui as instituições sociais econômicas protegem as diferentes classes sociais. O negociador irá valorizar sua família, seu grupo social, sua empresa.

b) Igualitarismo *versus* hierarquia: os valores na sociedade que adota a hierarquia ressaltam as diferenças entre “*status social*”, do contrário da igualitária. Os valores da cultura hierárquica, onde os membros de classes inferiores devem respeitar os de superiores. Acredita-se que os negociadores desta cultura são relutantes ao confronto direto, pois a negociação implica na perda de respeito pelo “*status social*”. O poder em culturas igualitárias é breve e situacional, podendo ser interpretado sob seu perfil dinâmico.

c) Alta e baixa observância do âmbito na comunicação: Pessoas vindas de culturas que não reforçam o ambiente preferem comunicar-se diretamente, ou seja, optam pela oratória para expor seus interesses e/ou pensamentos, facilitando assim a compreensão. Já, as pessoas com culturas de alta observância do contexto preferem a comunicação indireta (comportamento, gestos e/ou símbolos) logo sendo mais difícil a interpretação pelos negociadores.

Figura 17 – Dicotomias Culturais na Negociação Internacional – Visão de Martinelli; Ventura; Machado (2011).

DICOTOMIAS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS		
Individualismo	versus	Coletivismo
Culturas que atuam de forma individual		Culturas que atuam pensando na sociedade como um todo
Igualitarismo	versus	Hierarquia
O poder destas culturas é dinâmico (breve)		O poder se encontra no "status social"
Alta observância no âmbito de Comunicação	versus	Baixa observância no âmbito de Comunicação
Os interlocutores deste tipo de cultura se comunicam de forma direta		Os interlocutores deste tipo de cultura se comunicam de forma indireta

Fonte: Elaboração pela autora de acordo com Martinelli, Ventura e Machado (2011).

Por fim, acredita-se que esta visão acerca da influência da cultura no processo de negociações internacionais pode finalizar o levantamento bibliográfico sobre o tema e dar à luz a metodologia empregada no presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que serviram como estrutura para a construção do presente trabalho, em que se buscou a elaboração de um modelo de processo de negociação internacional baseado nos fatores culturais que envolvem os agentes empresariais. Desta maneira foi necessário delinear o tipo de pesquisa, bem como o método, prosseguido das técnicas de coleta e análise dos dados.

Por conseguinte, o tipo de pesquisa caracterizou-se por ser um levantamento bibliográfico, em virtude de que o presente trabalho fundamentou-se em diversas obras derivadas de documentos que serviram de alicerce para a revisão teórica do estudo. Que conforme a concepção de Fachin (2006), a pesquisa bibliográfica é constituída por todas as obras escritas, tanto primárias quanto secundárias que podem ser empregadas por leitores ou pesquisadores.

De acordo com Cervo e Bervian (2007) a pesquisa de carácter bibliográfico trata-se de uma pesquisa, cuja forma é de tentar explicar determinado problema através de referenciais teóricos promulgados em documentos.

Já para Gil (2009) o levantamento bibliográfico é constituído mediante material já publicado, como livros, jornais, teses, revistas, dissertações, anais de eventos científicos. Apesar de todos os tipos de estudos exigirem a presença de pesquisa bibliográfica, existem pesquisas exclusivamente elaboradas por intermédio de fontes bibliográficas.

No que tange ao método de pesquisa utilizado, trata-se de uma pesquisa descritiva, a qual de acordo com Gil (2012) possui como seu principal escopo a descrição das particularidades de um fenômeno, ou específica população, e, ou a construção de relacionamento entre variáveis.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007) a pesquisa descritiva busca observar, registrar, analisar e confrontar acontecimentos ou fenômenos que variam sem adulterá-los. Nesse sentido, a pesquisa descritiva pretende descobrir com que regularidade determinado fenômeno sucede, bem como sua correlação com outros, suas particularidades e sua natureza, com a máxima exatidão possível.

No que diz respeito à técnica de coleta de dados, elaborou-se mediante a utilização do aglomerado de autores presentes na fundamentação teórica da pesquisa, os quais são derivados de fontes secundárias, como: livros, dissertações, teses, pesquisa em revistas especializadas onde foram consultados artigos científicos e anais de encontros científicos.

Assim, com base nos autores e seus modelos encontrados nesta temática que serviram de fundamentação teórica para este estudo, foi realizado um fichamento necessário para a elaboração dos modelos de processos de negociação e de negociação internacional, como também, as variáveis culturais influentes no processo de negociação internacional, por intermédio de uma indicação (assunto e autor/ano) que é apresentado na figura a seguir:

Figura 18 – Fichamento de assunto e autores/ano.

ASSUNTO	MODELO DE PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	MODELO DE PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL	VARIÁVEIS CULTURAIS INFLUENTES NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL
AUTOR e ANO	Burdridge; Costa; Lima; Mourão; Manfredi (2007)	Ghuri (1996)	García- Lomas (2004)
		Dias; Rodrigues (2012)	Hofstede (1997)
			Fanjul (2010)
	Teixeira; Fialho; Silva (2011)	Burdridge; Costa; Lima; Mourão; Manfredi (2007)	Martínez; Jiménez (2012)
			Lewicki; Saunders; Minton (2002)
	Casse (1995)	Rodríguez (2007)	Almeida (2005)
			Patrício (2007)
García-Lomas (2004)		Martinelli; Ventura; Machado (2011)	

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste sentido, foi realizada a técnica de análise de dados a qual caracterizou-se por ser de análise de conteúdo. Que conforme Bardin (2006) é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem a finalidade de transcender às incertezas e melhorar a leitura destes dados coletados. Inicialmente fez-se, após o levantamento bibliográfico, a pré-análise dos conteúdos reunindo-se os pontos divergentes e convergentes entre os autores. Após isso elaborou-se um texto em que ressaltou-se tais divergências e convergências, sempre trazendo para as análises as percepções dos autores no sentido de demonstrar as aproximações conceituais, visto que tais aproximações geraram como resultado um novo modelo de processo de negociação internacional.

Complementando, na visão de Flick (2009), o autor relata que a análise de conteúdo é um dos métodos usuais para abordar o material textual, sem dar relevância a origem deste material analisado.

A análise de conteúdo realizou-se por meio da elaboração dos modelos de processo de negociação e de negociação internacional, bem como as principais variáveis culturais que influenciam o processo de negociação internacional, as quais se instituíram através da análise de convergências e divergências demonstradas pela relação entre os autores que sustentaram a elaboração destes modelos por intermédio da identificação de intersecções das óticas analisadas tornando possível a realização do trabalho.

Desta maneira, apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, verifica-se ser possível adentrar na próxima seção, onde é realizada a análise de conteúdo da fundamentação teórica e, por conseguinte, é analisado e discutido as convergências e divergências demonstradas pelas óticas presentes na revisão teórica que servem como base para a elaboração dos modelos de processo de negociação e de negociação internacional, além das variáveis culturais influentes neste processo, no próximo capítulo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, são analisadas e discutidas as percepções dos autores que fundamentaram os temas abordados na revisão bibliográfica do presente estudo, identificando-se as diferentes e mais relevantes corroborações feitas pelos autores. A análise, ainda contou com a aproximação dos modelos de negociação local e internacional elencados neste estudo e com base nessa verificação dos itens que mais se aproximam nos diferentes modelos buscou-se configurar um novo modelo a partir das observações realizadas.

4.1 Analisando a Negociação e suas Considerações Iniciais

Num primeiro momento, faz-se a comparação de visões entre os autores sobre a negociação, identificando-se convergências e divergências entre os autores.

Percebe-se convergência de visões entre os autores Lewicki, Saunders e Minton (2002); Martinelli, Ventura e Machado (2011); e Fisher, Ury e Patton (2005) no que se refere à natureza da negociação, visto que as três óticas abordadas consideram a negociação como uma ação que todas as pessoas utilizam cotidianamente, de forma consciente ou inconsciente, para atingir seus propósitos. Distante deste pensamento voltado mais para as pessoas e o seu dia-a-dia, tem-se que, na de visão Manocchio (2007) a negociação se restringe apenas ao emprego desta nas relações comerciais, transações, acordos e demais áreas laborais.

Quanto aos conflitos na negociação, nota-se que há uma convergência entre as ideias de Lewicki, Saunders, Minton (2002) e Miranda (1999) à medida que ambas as perspectivas denominam a negociação como um processo natural e principal na busca de atenuar e/ou solucionar conflitos.

Ao que diz respeito às definições de negociação, as óticas dos autores Fisher, Ury e Patton (2005); Wanderley (1998); Carvalhal (2009); Matos (1989) e Dias e Rodrigues (2012) se aproximam com a concepção de que a negociação ocorre devido a interesses comuns apresentados por as partes negociantes, as quais buscam com estes (interesses) chegarem a um acordo.

Com uma percepção diferenciada da abordada acima, identifica-se, numa outra perspectiva que ao confrontar-se os autores Dias e Rodrigues (2012) com Pollan e Levine (1994), vê-se que estes conceituam que a negociação é uma ação corriqueira, já que está posicionada como uma habilidade tão importante quanto ler e escrever.

Seguindo-se nas definições de negociação, observa-se que os autores Cohen (1980) e Coelho Junior (2009) divergem na sua forma de pensar à medida que, o primeiro autor considera que a negociação é um processo no qual se procura obter vantagem sobre o outro lado negociante, já o segundo, analisa como um método que se tem como objetivo a satisfação de ambas as partes envolvidas no processo.

No que tange à tipologia das negociações, os autores Bazzerman e Neale (1995); Costa (2006) e Rodríguez (2007) comentam que os tipos de negociações são geralmente distributivas, onde um dos lados negociantes acaba se favorecendo; e integrativas, em que ambos os lados se beneficiam, como uma relação de ganha-ganha.

No entanto, Martínez e Jiménez (2012) divergem dos demais autores pesquisados quanto aos tipos de negociações em virtude de que a visão apresentada é baseada na definição de negociação por posições, onde cada lado negociante tende a se posicionar sobre determinado assunto retratado na mesa de negociação, e logo, este por sua vez, busca se empenhar a convencer ao outro a aceitar sua opinião. Nesta perspectiva de posicionamento dos autores em questão, existem dois tipos de negociação: competitiva, onde há confrontação das partes envolvidas; e colaborativa, onde ambos os lados buscam satisfação mútua.

Após a análise e discussão dos principais enfoques dos autores abordados, pode-se chegar à compreensão de que os assuntos expostos acima não apresentam uma percepção única, os autores utilizados nesta primeira etapa da pesquisa, em que se buscou definir a negociação, apresentam pontos de vistas marcadamente diferenciados, observados aqueles que direcionando a negociação para o mundo da vida, ou seja, demarcando a negociação como um elemento a ser vivenciado pelos homens nas suas relações mais sociais, assim como também vê-se que autores interpretam a negociação como uma ferramenta empresarial, que afeta apenas ao mundo dos negócios entre empresas.

4.2 Analisando o Processo de Negociação

Ao analisar-se o tema de processo de negociação de acordo com os autores explanados neste estudo, tem-se que os autores Martinelli, Ventura e Machado (2011) consideram o processo de negociação bastante complexo dado que é constituído de pessoas com seus distintos comportamentos (valores, pensamentos, etc.) e nem sempre expõem seus reais interesses. Desta maneira, os autores se distanciam da concepção de Mills (1993), já que na visão deste último, observa-se que se desconsidera a questão do comportamento e que a

preparação e o planejamento no processo de negociação são primordiais para o alcance do sucesso.

Ainda analisando-se a visão de Mills (1993), contrapõe-se esta à visão de Cleary (2001) que, de forma bem distinta concebe que existe uma relevância na etapa do preparo e planejamento antes do processo de negociação iniciar. Cabe então salientar que, Cleary (2001) acredita ser indispensável possuir paciência e persistência durante o andamento do processo.

Acredita-se que com as divergências de concepções demonstradas acima sobre o processo de negociação, pode-se introduzir a próxima análise de diversas óticas sobre as etapas do processo de negociação doméstica.

4.2.1 Analisando os Modelos de Processo de Negociação.

A análise realizada aqui recai sobre os modelos de processo de negociação. Inicialmente observa-se os modelos apresentados por Burbridge *et al.* (2007); Teixeira, Fialho e Silva (2011); Casse (1995) sendo que estes autores é que proporcionarão, ao final desta análise, a construção de um modelo de processo de negociação fundamentado nas convergências percepções evidenciadas entre os mesmos.

A seguir abordam-se três modelos de negociação, utilizando-se uma figura ilustrativa e, a partir da visão conjunta destes modelos, elaboram-se um quarto modelo negociação, fruto da intersecção entre as três óticas apresentadas:

Figura 19 – Comparação dos Modelos de Processo de Negociação.

MODELO DE BURDRIDGE; COSTA; LIMA; MOURÃO; MANFREDI (2007)			MODELO DE TEIXEIRA; FIALHO; SILVA (2011)			MODELO DE CASSE (1995)		
PREPARAÇÃO			PRÉ-NEGOCIAÇÃO			PRÉ-FORMULAÇÃO		
Coleta de informações relevantes	Argumentações fundamentadas no encontro	Definição da equipe de negociação	Identificação de oportunidades	Análise da situação/negócio	Delimitação do BATNA	Preparação para a negociação	Obter informações	Desenvolver estratégias e metas
CRIAÇÃO			NEGOCIAÇÃO			FORMULAÇÃO		
Criação de valor	Negociação Integrativa	Construção de um relacionamento	Apresentação/análise de proposta	Esclarecimento de dúvidas	Fechamento do negócio	Encontro dos negociadores	Obter o máximo de informações	Expor a primeira proposta/declaração de forma cautelosa
NEGOCIAÇÃO			PÓS-NEGOCIAÇÃO			TEMPESTADE		
Fazer e receber propostas	Fase da negociação distributiva	Ouvir mais do que falar	Controle/revisão dos itens negociados	Avaliação dos resultados obtidos	Conclusão da negociação	Argumentações	Interesses e opiniões expostos	Agir de forma minuciosa e controlar emoções
FECHAMENTO						PADRONIZAÇÃO		
Decisão/celebração do acordo	Estabelecer compromisso por escrito	Prever a solução de conflitos				Estabelecer regras para a negociação funcionar	Solidificação de compromissos regulados	Novas alternativas para solução de problemas
RECONSTRUÇÃO						ETAPA DOS ACORDOS		
Assegurar legitimidade	Demonstrar a importância da relação	Investigar se o processo foi compreendido e aprovado				Feedback dos resultados	Análise do desempenho da negociação	Execução de ajustes, caso necessário
						Etapa posterior a negociação	Controle/exame dos resultados	Manter um relacionamento

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Burbridge *et al.* (2007); Teixeira, Fialho e Silva (2011); e Casse (1995).

Com base nos três modelos apresentados, analisadas as etapas e atividades desenvolvidas em cada processo, foi possível chegar-se a um modelo de processo de negociação fruto das convergências identificadas nos três modelos, sendo assim, apresenta-se na figura 20 o Modelo de Processo de Negociação Elaborado:

Figura 20 – Modelo de Processo de Negociação Elaborado pela Autora.

MODELO DE PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO ELABORADO PELA AUTORA		
1° ETAPA: Preparação		
Preparação	Planejamento	Obter informações
2° ETAPA: Formulação da negociação		
Encontro dos negociadores	Obter informações relevantes	Uso das estratégias na negociação
3° ETAPA: Negociação		
Interesses/opiniões expostos	Fazer/receber propostas	Ouvir mais que falar
4° ETAPA: Encerramento		
Prever soluções de conflitos	Acordo e compromissos fechados	Estabelecer compromisso por escrito
5° ETAPA: Reconstrução		
Feedback dos resultados	Controle/exame do processo. Caso necessário, realizar ajustes.	Conclusão da negociação e construção de um relacionamento

Fonte: Elaborado pela Autora.

Deste modo, explicando-se o Modelo de Processo de Negociação Elaborado acima com base nas óticas de Burbridge *et al.* (2007); Teixeira, Fialho e Silva (2011); e Casse (1995) entende-se que o Processo de Negociação deve ser constituído das seguintes etapas:

a) Primeira Etapa, Preparação: nesta etapa deve ser considerado como relevante o desenvolvimento do planejamento em conjunto com a preparação para atuar na negociação, uma vez que precisam ser obtidas informações do outro lado negociante antes de ingressar no ato de negociação, além de identificar estratégias e táticas a serem levadas para a mesa de negociação. Esta etapa é considerada como uma das mais importantes do processo, posto que, se bem executada, pode garantir o êxito ao final da barganha.

b) Segunda etapa, Formulação da Negociação: é nesta etapa onde os negociadores se encontram e continuam obtendo informações, tanto do processo, quanto dos negociadores envolvidos. Porém, neste caso, necessário entender como prioridade o levantamento de informações relevantes sobre a outra parte envolvida no processo. Neste momento do processo de negociação coloca-se em prática as estratégias planejadas na etapa de preparação na negociação.

c) Terceira Etapa, Negociação: é reconhecida como a etapa da negociação em si, onde são expostos os interesses e/ou opiniões das partes envolvidas, bem como a realização e o recebimento de propostas entre os negociadores. Nesta etapa, julga-se ser importante ouvir mais do que falar, ou seja, o bom negociador aqui é aquele que consegue ser mais “ouvidos” do que “boca”.

d) Quarta Etapa, Encerramento: é neste momento onde os acordos e compromissos são fechados. Nota-se a importância de se estabelecer o compromisso por escrito, uma vez que pode não ser compreendido ou inadimplido por uma das partes. Desta maneira, o ato de realizar o compromisso por escrito garante segurança quanto ao cumprimento do negócio fechado para ambas às partes. Ao mesmo tempo, devem-se prever alternativas como soluções para possíveis conflitos, caso necessárias.

e) Quinta Etapa, Reconstrução: nesta etapa se dá a conclusão da negociação através da explanação do *feedback* dos resultados, controlando-se e examinando-se o processo como um todo e, caso seja preciso, deve-se realizar ajustes no mesmo. Além disso, é importante a construção de um relacionamento com o intuito de auferir novos negócios.

Constata-se que a partir do uso deste Modelo de Processo de Negociação, os agentes empresariais podem alcançar o êxito nos negócios estabelecidos. Por conseguinte, acredita-se ser plausível a próxima abordagem das considerações iniciais de negociações internacionais, com o objetivo de elaborar um futuro modelo de processo de negociações internacionais, assim como foi realizado no processo de negociação doméstica.

4.3 Analisando a Negociação Internacional: Considerações Iniciais

Neste tópico são interpretadas as concepções que se mostram convergentes e divergentes sobre o tema de negociações internacionais. Inicialmente aborda-se as definições e, posteriormente, as características seguidas das diferenças da negociação local para a internacional, bem como aborda-se os motivos que levam as empresas a se internacionalizarem.

Observa-se que, autores Haddad (2008) e Calvacanti (2005) convergem-se entre si no que tange à conceituação de negociações internacionais, ambos autores indicam, neste tipo de negociação, a existência de um conflito internacional, logo, a negociação passa a ser a forma melhor utilizada para solucionar este tipo de conflito, sendo que em ambas visões tal solução se dá por meio do diálogo.

Diferentemente da concepção acima, Cavusgil, Knight; Riesenberger (2010); Sarfati (2007), bem como Dias e Rodrigues (2012) convergem suas visões quando definem que as negociações internacionais são as que estabelecem comércio (exportações e importações), investimentos (instauração de uma empresa em outra nação) e foros que delimitam as regras de comercialização de bens e serviços, transcendendo fronteiras nacionais.

Observando-se a negociação internacional por outra perspectiva, Theodosiou (2006), por seu turno, refuta as considerações até aqui apresentadas sobre a definição de negociação internacional, tendo em vista que para este autor o conceito de negociação, a nível mundial, se delimita ao entendimento de cada cultura. Isto é, cada cultura possui um conceito de negociação internacional.

Continuando na abordagem do significado do termo negociações internacionais, Bornhofen e Kistenmacher (2007) se distanciam da concepção de Weis (1993) e Rodríguez (2007) à medida que para Bornhofen e Kistenmacher (2007) as negociações internacionais são uma forma de socializar, conhecer e entender informações de outras culturas, e não, engloba somente os negócios. Assim, como Weis (1993) e Rodríguez (2007) consideram, posto que ambos declaram que as negociações internacionais se sustentam meramente no âmbito das transações, sejam elas públicas e/ou privadas.

Em relação às características exibidas nas negociações internacionais, Salacuse (1991) se distancia dos pensamentos de Hofstede e Usunier (1996) em razão de que o primeiro autor, por sua vez, considera particularidades, como: ambiente, cultura, sistema jurídico, e instabilidade nas negociações internacionais. Já Hofstede e Usunier (1996) declaram que as características se restringem, de forma geral, ao número de lados envolvidos com seus interesses opostos, de uma necessidade comum de acordo.

No que diz respeito às diferenças entre as negociações internacionais para as locais, identificam-se divergência entre Martinelli, Ventura; Machado (2011); Racy (2006) e Aycoth-Zboch (2009) dado que, para os três primeiros autores, em sua publicação de 2011, vê-se que o diferencial se encontra no contexto econômico e político. Já para Racy (2006), as variações se baseiam nos aspectos culturais, econômicos, políticos, jurídicos, linguísticos e

demográficos. E para Aycoth-Zboch (2009) estas diferenças se encontram nos aspectos culturais de cada país.

Com outra interpretação, notam-se aproximações entre os pensamentos de Sarfati (2007) com os de Martínez e Jiménez (2012) e Patrício (2007), posto que para os autores apresentados, as variações expostas dos negócios a nível global para o local vão ao encontro de diferenças culturais, legislativas, idiomas (comunicação), econômicas (políticas de câmbio, por exemplo), comerciais, políticos, sociais e religiosos entre as partes envolvidas na negociação, em suma.

No que tange aos elementos que levam as empresas a se internacionalizarem, os autores que abordaram este assunto na fundamentação teórica convergem entre si, sendo que tal observação fica evidente em função de que todos trazem à tona a mesma concepção de que a empresa entra no âmbito internacional buscando novas oportunidades e vantagens competitivas e que, no contexto local, não estão direcionadas a estas mesmas situações. Em síntese, as perspectivas de Hill (2003); Korten (2001); Levitt (1983 *apud* Sarfati, 2007); Britto (2010); Racy (2006); Porter (1993); e Rodríguez (2007) fundamentam-se no fato de que as empresas se internacionalizam devido a ameaças competitivas oriundas dos negócios locais.

Assim, depois de evidenciadas as principais convergências e divergências entre os autores sobre negociações internacionais e suas definições, características e divergências dos negócios locais, bem como os fatores que levam as empresas a se internacionalizar, passa-se a analisar o processo de negociação internacional, bem como seus modelos, que serão discutidos a seguir.

4.4 Analisando o Processo de Negociação Internacional

Nesta parte da análise são discutidas as convergências e divergências estabelecidas no levantamento bibliográfico sobre o tema processo de negociação internacional.

Inicialmente, observa-se que Silva (2008) e Acuff (1993 *apud* Garcia *et al.*, 2011) convergem entre si no que tange ao planejamento ser essencial em qualquer negociação a nível global. De forma contrária, Oliveira (2009) refuta a visão dos autores acima, visto que, o autor considera a preparação a etapa substancial para um processo de negociação internacional, tal observação torna-se mais relevante no contexto atual, em que a globalização traz ainda mais a exigência de que se possua uma preparação antes de se ingressar nos negócios.

Vendo o fenômeno por outro prisma, Ventura (2007) declara que se enfrenta inúmeros obstáculos durante o processo de negociação internacional, como: dilemas sociais entre interesses do coletivo com o individual, como por exemplo, emprego de recursos naturais. Ressalta-se que Martinelli, Ventura e Machado (2011) fazem menção ao uso do tempo; do poder e da influência; e das informações; entendendo estes autores que essas são variáveis que podem trazer problemas para o processo de negociação internacional quando não compreendidas e respeitadas.

Com o fechamento desta análise sobre o processo de negociação internacional e suas considerações principais, é possível se aprofundar nas etapas que formam este mesmo processo por intermédio dos modelos oferecidos pelos autores que constituíram esta abordagem na fundamentação teórica, que serão observados e discutidos a seguir.

4.4.1 Analisando os Modelos de Processo de Negociação Internacional.

Analisa-se aqui os modelos de processo de negociação internacional de Ghauri (1996); Dias e Rodrigues (2012); Burbridge *et al.* (2007); Rodríguez (2007); García-Lomas (2004) com a finalidade de construir-se um modelo de processo de negociação a nível global baseado nas intersecções entre as visões evidenciadas pelos mesmos. Neste sentido, a seguir, com base nas figuras que relacionam cinco modelos de negociação internacional buscou-se elaborar o Modelo de Processo de Negociação Internacional.

Figura 21 - Comparação dos Modelos de Processo de Negociação Internacional.

MODELO DE GHAURI (1996)			MODELO DE DIAS; RODRIGUES (2012)			MODELO DE BURDRIDGE; COSTA; LIMA; MOURÃO; MAFREDI (2007)		
PRÉ-NEGOCIAÇÃO			PRIMEIRA ETAPA			PREPARAÇÃO		
Planejamento	Preparação	Obtenção de informações	Surgimento de uma necessidade	Necessidade atendida ou se oferece vantagens	Demonstração de objetivos adicionais	Coleta de informações relevantes	Obter treinamentos	O comportamento da equipe negociadora deve ser conveniente à cultura da outra
NEGOCIAÇÃO EM SI			SEGUNDA ETAPA			CRIAÇÃO		
Ato de negociar	Reunião das partes envolvidas	Uso de estratégias	Auditoria dos interesses apresentados	Negociação em si	Propostas e Contrapropostas	Tempo e Cultura como fatores influentes	Complexidade em identificar os reais interesses	Exigência de maior criatividade e legitimidade
PÓS-NEGOCIAÇÃO			TERCEIRA ETAPA			NEGOCIAÇÃO		
Acordo e compromissos fechados	Análise do acordo	Conclusão da negociação	Fechamento da negociação	Acordo firmado	Manter relacionamento	Listas que dizem "o que fazer e não fazer"	Uso de uma pessoa especializada na cultura do país negociante	Memorizar frases comuns para garantir respeito do país negociante
						FECHAMENTO		
						Necessidade de um bom entendimento	Acordo firmado	Clareza em estabelecer o acordo
						RECONSTRUÇÃO		
						Manter uma boa imagem	Manter o relacionamento	Investigar se o processo de negociação foi compreendido e aprovado
						MANTER		
Transição continua para não haver má interpretação do acordo	Monitoramento do negócio e do relacionamento	Fazer reuniões para solucionar problemas						

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Ghauri (1996); Dias e Rodrigues (2012); e Burbridge et al. (2007).

Figura 22 – Comparação dos Modelos de Processo de Negociação Internacional.

MODELO DE RODRÍGUEZ (2007)			MODELO DE GARCÍA-LOMAS (2004)			
ETAPA INICIAL			TOMA DE CONTACTO			
Coleta de informações	Pré-negociação	Preparação	Elección de la forma entrada	Identificación de empresas	Concertar entrevistas	
ETAPA DE ABERTURA			PREPARACIÓN			
			Delimitación de objetivos	Información	Asuntos a tratar	
Apresentar seus objetivos e interesses	Escutar, analisar e aprender	Estudar a cultura e a forma de negociar da outra parte	ENCUENTRO			
			Primera impresión	Información sobre necesidades	Presentación y argumentación	
ETAPA MÉDIA			PROPUESTA			
Negociação em si	Fazer propostas	Fazer concessões, aceitar ou recusar as propostas oferecidas	¿Quién la realiza?	Al alza/ a la baja	Firme/flexible	Recepción de propuestas
ETAPA DE PROPOSTA E CONTRAPROPOSTA			DISCUSIÓN			
			Tratamiento de objeciones		Técnicas de respuesta	Concesiones
Definir uma ordem de prioridades para as concessões	Alternativas expostas para garantir um resultado ganha-ganha	Utilizar uma tática de cooperação e de competitividade	CIERRE			
			Requisitos	Tipos de cierre	Acuerdo y conclusiones	
ETAPA DE ACORDOS						
Estabelecer o acordo por escrito	Confirmar o entendimento de todo o processo	Evitar conflitos derivados da má interpretação				
ETAPA DE SEGUIMENTO						
Fechamento da negociação	Início de uma relação comercial	Manter uma relação de cooperação				

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Rodríguez (2007); e García-Lomas (2004).

Fazendo uma comparação e intersecção das etapas que compõem os cinco modelos de processos de negociação expostos até o momento, foi possível elaborar-se um Modelo de Processo de Negociação Internacional, demonstrado através da figura 23 apresentada a seguir:

Figura 23 – Modelo de Processo de Negociação Internacional elaborado pela Autora.

MODELO DE PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL ELABORADO PELA AUTORA		
1° ETAPA: Preparação		
Preparação e planejamento	Obter treinamentos	Obter informações
2° ETAPA: Pré-Negociação		
Estudar a cultura da outra parte	Tempo e Cultura como fatores limitantes	Dificuldade em identificar os objetivos/ interesses verdadeiros
3° ETAPA: Negociação		
Encontro dos negociantes	Fazer/receber propostas	Ouvir mais que falar
4° ETAPA: Desfecho		
Acordo firmado por escrito	Analisar se o acordo firmado foi bem compreendido	Alternativas para garantir um resultado ganha-ganha
5° ETAPA: Reconstrução da Negociação		
Conclusão da negociação	Analisar se o processo de negociação foi aprovado e compreendido	Construção de um relacionamento de cooperação
6° ETAPA: Manter a Cooperação		
Supervisionar o negócio e o relacionamento	Manter uma relação duradoura	Realizar constantes transições para não ocorrer interpretações equivocadas sobre o acordo

Fonte: Elaborado pela Autora.

Apresentada a figura com a elaboração do Modelo de Processo de Negociação Internacional, constituído com base nas visões dos autores Ghauri (1996); Dias e Rodrigues (2012); Burbridge *et al.* (2007); Rodríguez (2007); García-Lomas (2004), explica-se a seguir as etapas que compõem o referido modelo:

a) Primeira Etapa, Preparação: nesta etapa é necessário que a equipe de negociadores realize um planejamento, bem como, uma preparação por intermédio das informações coletadas e de treinamentos, os quais se fundamentam por vezes nos aspectos

culturais da outra parte negociante, que devem ser realizados antes de entrar em uma barganha internacional.

b) Segunda Etapa, Pré-negociação: neste momento do processo é preciso estudar a cultura da outra parte, para assim conseguir interpretar a forma pela qual se irá negociar, identificando-se como atua a outra parte e quais são os valores e as crenças compreendidas pela mesma. Além disso, verifica-se aspectos predominantes como o tempo e a cultura são considerados no ato de negociar, uma vez que, estes fatores variam de acordo com a cultura de cada país. Ressalta-se a complexidade em identificar os reais interesses e objetivos da outra parte.

c) Terceira Etapa, Negociação: é nesta etapa que se desenvolve a negociação em si, isto é, os negociadores se encontram para realizar e receber propostas e/ou contrapropostas. Em suma, nesta fase é imprescindível ouvir mais que falar, ou seja, buscar interpretar o comportamento da outra parte, como também, identificar os verdadeiros interesses expostos na negociação. Entende-se que “o ouvir” nesta etapa requer um conhecimento profundo do idioma e do conjunto de símbolos e valores da outra parte para que não surjam interpretações errôneas sobre algumas falas e comportamento.

d) Quarta Etapa, Desfecho: em suma, se constata que se deve estabelecer o acordo firmado por escrito, a fim de que não haja equívocos na interpretação e/ou descumprimento do mesmo pelas partes envolvidas. Procura-se examinar se o acordo foi realmente bem interpretado, além de trazer para mesa de negociação alternativas que garantam um resultado ganha-ganha (negociação integrativa) ao final do processo.

e) Quinta Etapa, Reconstrução da Negociação: nesta etapa se dá o encerramento da negociação. Deste modo, é necessário verificar se o processo da negociação foi aprovado e compreendido por ambos os lados envolvidos, como também, deve-se construir um relacionamento comercial de cooperação entre as partes, além de, manter uma boa imagem frente ao outro lado negociante.

f) Sexta Etapa, Manter a Cooperação: considera-se esta etapa como sendo a última etapa do processo, posto que neste momento é necessário supervisionar o negócio fechado, bem como, o relacionamento, além de procurar manter esta relação de forma duradoura. Para tanto, torna-se relevante realizar transições contínuas para garantir a não eventualidade, bem como garantir que não existam interpretações equivocadas sobre o acordo e/ou compromisso firmado.

Acredita-se que através da utilização do modelo de processo de negociação internacional exposto acima, os agentes empresariais podem alcançar o êxito nos negócios

que irão realizar. Considera-se ser de suma importância a seguinte abordagem, que trata da influência da cultura nas negociações internacionais, com o propósito de adaptar este modelo demonstrado com as variáveis culturais que influem o processo ora estudado para os agentes empresariais.

4.5 Analisando a Cultura: Considerações Iniciais

Aqui são interpretadas as visões dos diferentes autores sobre definições de cultura, e posteriormente, analisa-se as concepções sobre a cultura como um fator influente para alcançar ou dificultar o sucesso nas negociações internacionais.

Inicialmente, no que diz respeito às definições de cultura, encontra-se convergência entre Arvati (2007) e Burbridge *et al.* (2007), em razão de que, para os autores a cultura possui um significado de reação à forma de se comportar, opinar, possuir valores e ideologias, idioma, etc. de uma nação, derivadas da convivência do indivíduo com outros grupos a partir do seu nascimento e ao decorrer do seu crescimento, como: família, igreja, escola, trabalho e dentre outros. Deste modo, formando a identidade cultural, a qual também denomina o modo de negociar de cada indivíduo.

Godinho e Macioski (2005); Martínez e Jiménez (2012); Panosso (2000); Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) convergem-se entre si no sentido da denominação da cultura como um conjunto de padrões de comportamentos, opiniões, valores, percepções, ideologias, costumes, símbolos compartilhados e apreendidos por meio da socialização entre os membros de uma mesma identidade cultural. Posto que, a cultura orienta essencialmente o discernimento, a opinião e influencia e/ou qualifica a ação social dos cidadãos.

Corroborando com as convergências apresentadas, os autores Neto *et al.* (2006) afirmam que a cultura permite definir a identidade cultural de cada nação, ou seja, a cultura atua como um fator que delimita as diferenças de comportamento, valores, costumes e dentre outros, de uma nação para a outra.

De forma contrária, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) refutam as abordagens expostas até o momento, visto que o conceito de cultura para os autores integra fatores objetivos e subjetivos. Isto é, a cultura é definida por aspectos objetivos como: programas de televisão, arquitetura e outros artefatos tangíveis; e por fatores subjetivos que englobam costumes, valores, ideias, normas e símbolos de uma identidade cultural.

Com relação à cultura como um fator determinante na obtenção de êxito nas negociações internacionais, Burbridge *et al.* (2007); Dias e Rodrigues (2012); Martinelli,

Ventura, Machado (2011); Martínez e Jiménez (2012) e Rodríguez (2007) apresentam concordância em suas percepções sendo que, para estes é imprescindível o conhecimento cultural da outra parte que irá se negociar para obter sucesso, dado que quando se negocia em um âmbito global há distinção dos fatores culturais contidos nos indivíduos, e conseqüentemente, estes fatores são determinantes no modo de se negociar, na comunicação, percepção e dentre outros aspectos.

Corroborando com os autores citados, Fanjul (2010); Brett (2001); Patrício (2007); e Minervini (1991) partem da concepção de que é necessário aprender as diferenças culturais das pessoas que se terá contato no próximo negócio a ser realizado em uma dimensão global, para assim obter um ótimo resultado no desfecho do mesmo. Além de que cada parte negociante leva consigo aspectos culturais (valores, educação, idioma, fatores estéticos, hábitos, protocolos e normas) de sua identidade cultural e estes fatores acabam influenciando o desenvolvimento da negociação.

Refutando as percepções evidenciadas, Panosso (2000) considera a necessidade de se ter prudência quando se trata de diferenças culturais com o intuito de evitar conflitos no processo de negociação, o que diverge da opinião de Godinho e Macioski (2005); Cavusgil; Knight e Riesenberger (2010); e Martínez e Jiménez (2012). No geral, estes autores identificam que os maiores riscos, ao se entrar em negócios internacionais, começam pela interação de pessoas que possuem divergência cultural, bem como pela falta de compreensão derivada da comunicação direta que muitas vezes compromete o processo.

No que tange aos obstáculos que a cultura pode promover ao desenvolvimento das negociações internacionais, Burbridge *et al.* (2007) consideram a complexidade nas comunicações entre idioma, valores, éticas, percepções de tempo e percepções sobre poder, tradições e gênero, sendo que as considerações destes autores diferenciam-se com a concepção de Fanjul (2010), já que para este autor as dificuldades são encontradas no aumento de custos operacionais, comportamentos inconvenientes, problemas de interpretação da forma de atuar entre as partes, bem como, problemas com a comunicação seja ela direta ou indireta.

De forma contrária a Fanjul (2010), Lewicki, Saunders e Minton (2002) alegam que o negociador internacionalista não deve se adaptar a cultura com a qual irá negociar tendo em vista que se levam anos para compreender a cultura de outro povo, não obstante, é relevante obter conhecimento sobre a mesma, uma vez que completa ignorância não garante êxito nos negócios, mesmo que para isso tenha-se elevados custos operacionais. Entretanto, é necessário entender que aderir ao modo como a outra cultura se comporta, por si só não

garante o bom rendimento, pois a partir do momento que ambas as partes negociantes adotam este método, conseqüentemente, haverá desentendimento entre os envolvidos.

Em vista destes conceitos e afirmações expostos pelos autores sobre o significado da cultura, bem como, a cultura como uma variável que influencia todo o processo de uma negociação internacional em questão, acredita-se ser necessário mapear os principais fatores culturais que delimitam as negociações internacionais.

4.5.1 Analisando a Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional

Neste subtópico são analisados e discutidos os aspectos culturais de forma ilustrativa, e, posteriormente, elabora-se um quadro com os principais fatores culturais que influenciam o processo de negociação internacional de acordo com as convergências demonstradas pelos autores.

As dimensões culturais presentes nas negociações internacionais são apresentadas a seguir, a partir da comparação de diferentes visões de autores, nas figuras 24 e 25:

Figura 24 - Comparação das Visões dos Autores sobre a Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional.

VISÃO DE HOFSTEDE (1997)			VISÃO DE FANJUL (2010)			VISÃO DE MARTÍNEZ E JIMÉNEZ (2012)		
DIMENSÕES CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS			DIMENSÕES CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS			DIMENSÕES CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS		
Masculinidade	versus	Feminilidade	Coletivismo	versus	Individualismo	Confrontação	versus	Cooperação
Valores dos homens: competição, êxito, remuneração e desempenho		Valores das mulheres: qualidade de vida e relacionamentos	Culturas que optam pelos interesses da sociedade		Culturas que optam pelos interesses do indivíduo	Varia de acordo com a atitude do negociador perante a negociação		
Individualismo	versus	Coletivismo	Comunicação Direta	versus	Comunicação Indireta	Compromissos Verbais	versus	Compromissos Escritos
Cultura que opta atuar como indivíduo		Cultura em que o sujeito se preocupa com a sociedade	O interlocutor fala de forma clara		O interlocutor possui resistência em falar de forma aberta	Varia de acordo com qual compromisso o negociador aceita como confiável		
Distância do Poder			Hierarquia			Relações Pessoais	versus	Relações Profissionais
Cultura que avalia a igualdade de poder como comum	Cultura que prefere a desigualdade de poder	Culturas que prevalecem o igualitarismo nas empresas	Culturas que priorizam a hierarquia nas empresas	Culturas que priorizam o relacionamento antes de realizar negócios	Culturas que preferem somente relações profissionais no ambiente de negócios			
Aversão a Incerteza			Importância da construção de relacionamento			A relação com o tempo		
Culturas que preferem situações estruturadas (normas claras e escritas)	versus	Culturas que preferem de situações desestruturadas	Culturas que consideram o relacionamento antes de iniciar negócios	versus	Culturas que subestimam o relacionamento nos negócios	Há cultura que não toleram a impontualidade ou diferem do tempo utilizado na negociação		
Orientação para Longo Prazo	versus	Orientação para Curto Prazo	Relevância das normas legais	versus	Negociação	Distância do Poder		
Valores direcionados ao futuro (concretização de deveres pessoais e perseverança)		Valores direcionados ao passado e presente (persistência e realização de compromissos)	Culturas que utilizam as leis e normas nos negócios		Culturas que não julgam as leis e normas como absolutas nos negócios	Culturas apoiam ao igualitarismo	versus	Culturas que se submetem a disparidades do poder

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Hofstede (1997); Fanjul (2010); Martínez e Jiménez (2012).

Figura 25 – Comparação das Visões dos Autores sobre a Influência da Cultura no Processo de Negociação Internacional.

VISÃO DE GARCÍA-LOMAS (2004)		VISÃO DE LEWICKI; SAUNDERS; MINTON (2002)		VISÃO DE ALMEIDA (2005)
CULTURAS NA NEGOCIAÇÃO		DIVERGÊNCIAS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES		PARTICULARIDADES CULTURAIS
"Cultura de baixo contexto"	Cultura de "alto contexto"	Conceito de negociação	Seleção de negociadores	Formalidade em cumprimentos
Adotam formas verbais	Informações subjetivas	Protocolo	Comunicação e Comportamento	Separação social em classes
"O interlocutor fala o que quer falar"	O interlocutor não adota expressões vocabulares	Tempo	Propensão ao risco	Preconceito com a presença de mulheres nas mesas de negociação
		Coletivismo versus Individualismo	Natureza dos acordos	
VISÃO DE PATRÍCIO (2007)		VISÃO DE MARTINELLI; VENTURA; MACHADO (2011)		Tomada de decisão em grupo e lenta
VARIÁVEIS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS		DICOTOMIAS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS		
Idioma e Comunicação	Atitudes	Individualismo	versus	Coletivismo
Crenças e Valores	Caráter e Comportamento			
Estereótipos Nacionais	Atuação na Economia	Culturas que atuam de forma individual	versus	Culturas que atuam pensando na sociedade como um todo
Estrutura e Práticas Sociais	Conduta de Hierarquia			
Motivações e Necessidades de Realização	Atuação no Trabalho	Igualitarismo	versus	Hierarquia
		O poder destas culturas é dinâmico (breve)		O poder se encontra no "status social"
		Alta observância no âmbito de Comunicação	versus	Baixa observância no âmbito de Comunicação
		Os interlocutores deste tipo de cultura se comunicam de forma direta		Os interlocutores deste tipo de cultura se comunicam de forma indireta
				Linguagem corporal

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com García-Lomas (2004); Lewicki, Saunders e Minton (2002); Almeida (2005); Patrício (2007); Martinelli, Ventura e Machado (2011).

Com base nas figuras apresentadas, identificou-se, por meio de comparação e intersecção das dimensões culturais mais frequentes nas negociações internacionais os fatores que influenciam este processo. Assim sendo, a próxima figura retrata a Configuração dos Fatores Culturais a ser levada em consideração no momento em que se ingressa em uma negociação internacional:

Figura 26 – Principais Variáveis Culturais que Influenciam no Processo de Negociação Internacional.

PRINCIPAIS VARIÁVEIS CULTURAIS QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL	
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	Distância do Poder
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	Importância do relacionamento
Comunicação Direta <i>versus</i> Indireta	Percepção de Tempo
Aversão à incerteza	Protocolo
Crenças e Valores	

Fonte: Elabora pela autora.

Configuradas as Variáveis Culturais compreendidas como influenciadoras no desenvolvimento e no êxito do processo de negociação internacional, a seguir, são explicados cada particularidade das Variáveis Culturais identificadas como importantes para o Processo de Negociação Internacional:

a) Individualismo *versus* Coletivismo: é quando determinadas culturas trazem para o processo de negociação determinadas percepções com relação à tomada de decisão, que podem assumir dois caráter, a observação da decisão a partir de aspectos de forma individualista, sendo esta visão mais centralizadora e possuem menos legitimidade; e a percepção a partir de aspectos de forma coletiva, o que às vezes pode trazer uma tomada de decisão em grupo lenta, porém representativa e legítima.

b) Distância do Poder: culturas que priorizam a hierarquia para estabelecer negócios, ou para nomear e respeitar os indivíduos que fazem parte da organização a qual pertence; já outras, partem para o igualitarismo, ou seja, independente de idade, cor, gênero, etc. se escolhem a equipe que irá negociar, por exemplo.

c) Masculinidade versus Feminilidade: culturas que adotam valores culturais dos homens, como: competição, êxito; ou das mulheres, como: qualidade de vida, relacionamento. Ressalta-se que ainda há muito preconceito com as mulheres que participam das negociações internacionais. Entretanto, a questão de gênero tem estado presente na pauta da negociação internacional neste século XXI.

d) Importância do Relacionamento: há culturas que se limitam a relações restritas aos negócios, do contrário, outras culturas priorizam o relacionamento antes de iniciar qualquer negócio.

e) Comunicação Direta versus Indireta: a comunicação direta são culturas que utilizam a retórica como meio de comunicação para expor seus interesses; já, a comunicação indireta utiliza a linguagem corporal (comportamento, por exemplo) para expressar seus interesses e/ou se comunicar.

f) Percepção de Tempo: existem culturas que dão relevância a impontualidades.

g) Aversão à Incerteza: há culturas que concernem relevância às normas legais para estabelecer acordos ou realizar compromissos nas negociações; do contrário há outras culturas que não julgam estas normas e/ou regras como absolutas nos negócios.

h) Protocolo: há culturas que são informais e outras que já preferem a formalidade na hora de negociar.

i) Crenças e Valores: princípios e concepções partilhadas pela socialização dos grupos, isto é, a constituição da identidade cultural do negociador fundamentada pelos grupos os quais pertence, como por exemplo: família, empresa, etc.

Assim, verifica-se com base na análise realizada a necessidade do estudo de cada particularidade das variáveis culturais, que de forma sucinta, influenciam o processo de negociação internacional em suas três primeiras etapas, quais sejam: Preparação, Pré-negociação e Negociação.

Cabe explicar que, a primeira etapa do processo é caracterizada pela preparação e obtenção de informações da cultura da outra parte; na segunda etapa do processo é preciso adquirir conhecimento de como é a cultura da outra parte negociante, e por último explica-se que, na terceira etapa é relevante a interpretação do comportamento do outro lado, e este comportamento, por sua vez, é moldado conforme a cultura da sociedade a qual a parte negociante pertence.

Ressalta-se então que, a cultura traduz-se em uma variável influenciadora em todo o processo de negociação internacional, uma vez que este processo é composto por agentes empresariais com diferentes culturas e que expõem seus comportamentos, ideais e percepções.

Logo, torna-se necessário o preparo e treinamento dos agentes empresariais que pretendam negociar com outras culturas.

Desta forma, concretizada a análise e discussão de dados, determinante para a elaboração do Modelo de Processo de Negociação Internacional com base nos fatores culturais que envolvem os agentes empresariais, objetivo principal deste estudo, fundamentada nas intersecções derivadas das convergências e divergências demonstradas pelos autores, apresenta-se na seção seguinte as considerações finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo elaborar um modelo de processo de negociação internacional com base nos fatores culturais que envolvem os agentes empresariais, fundamentada em um levantamento bibliográfico. Com base nas análises e discussões dos dados do presente estudo foi possível identificar um modelo de negociação internacional apoiado nas intersecções demonstradas por meio das convergências e divergências apresentadas pelos autores foram utilizados para a construção da revisão teórica.

Foi possível verificar que os autores utilizados durante o levantamento bibliográfico buscaram explicar, com focos às vezes distintos, e outros por vezes parecidos, como funciona o processo de negociação internacional, por intermédio de definições, características, etapas, variáveis culturais que influenciam este processo.

Acredita-se que o processo de assimilação para a construção de fenômenos sociais parece ser pouco abordado no curso de Administração, por consequência tornou-se substancial o estudo do mesmo buscando esclarecer de uma forma mais abrangente como se dá o processo de negociação internacional, visto que em um mundo cada vez mais globalizado as relações e interações entre organizações ou agentes de diferentes culturas estão mais complexas, em que conhecer o outro na sua plenitude é ponto fundamental para a obtenção de bons resultados em uma negociação. Assim sendo, entende-se a negociação internacional como um fenômeno social que requer a atenção e conhecimento de futuros administradores.

Salienta-se que os autores Burbidge *et al.* (2007) se destacaram na fundamentação do presente tema, posto que os mesmos conciliaram várias literaturas de outros escritores, explanando diferentes pontos de vistas teóricos. Desta forma, percebeu-se que os autores dominaram melhor a conceituação de todo o processo, por citar procedimentos tanto para negociação local quanto para a internacional, o que permitiu um conhecimento mais amplo e fundamental para a compreensão do contexto dos negócios em nível global.

Nesse sentido, identificou-se com este estudo a indispensabilidade de obtenção de preparo, bem como de treinamento dos agentes empresariais envolvidos em uma negociação em nível internacional no que diz respeito a lidar com culturas diferentes da sua, em razão de que o conceito desse tipo de negociação é delimitado ao entendimento de cada cultura. Além disso, foi possível visualizar dentre os autores estudados, seis etapas que devem ser seguidas durante o Modelo Elaborado de Processo de Negociação Internacional, as quais são, segundo a Figura 23: **Preparação, Pré-Negociação, Negociação, Desfecho, Reconstrução da Negociação, e, Manter a Cooperação.**

Conforme esta metodologia do processo apresentada nota-se a presença das Principais Variáveis Culturais de acordo com a Figura 26: **Individualismo versus Coletivismo; Distância do Poder; Masculinidade versus Feminilidade; Importância do Relacionamento; Comunicação Direta versus Indireta; Percepção de Tempo; Aversão à Incerteza; Protocolo; Crenças e Valores;** influenciam todas as etapas que compõem o processo, especialmente, as três primeiras. Visto que antes de estabelecer a negociação é necessário o preparo e treinamento relativos aos aspectos culturais do outro lado que irá se negociar, além de, considerar e analisar comportamentos, percepções, ideais, dentre outros fatores originados pela cultura das partes que estão na mesa de negociação.

Da mesma forma, torna-se relevante salientar que para se obter êxito na negociação internacional deve-se conhecer a cultura do lado negociante, e isso serve de fundamento também para a negociação local, pois o que constitui a cultura são as pessoas, sociedades e não países, isto é, a cultura difere entre pessoas. Como também é essencial priorizar uma boa preparação para que no ato se tenha bons argumentos que possivelmente darão excelentes resultados; agir com paciência; tentar fazer uma negociação integrativa, e não distributiva, pois ambos estão utilizando a negociação para se entrar em consenso nos seus interesses conflitantes, e não para tornar a negociação algo desafiante/provocante, que gerará provavelmente mais conflitos e dificuldades posteriores; e dentre outras concepções.

Sendo assim, este estudo se propôs a elaborar um Modelo de Processo de Negociação Internacional baseado em uma fundamentação bibliográfica para auferir conhecimento sobre o assunto, além de poder ser utilizado como referência a auxiliar àqueles que se interessem por este tipo de barganha. Logo, recomenda-se este Modelo para os agentes empresarias, ou seja, as negociações entre empresa-empresa e empresa-governo, uma vez que o mesmo foi elaborado com base em um conjunto de modelos conhecidos e bem posicionados no campo dos negócios internacionais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. et al. A influência das barreiras culturais nas estratégias de venda de empresas exportadoras brasileiras – um estudo sobre exportações para a Índia. **JOVENS PESQUISADORES – MACKENZIE**, São Paulo v. 2, n. 1(2), p. 1-12, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/834>>. Acesso em: 14 de jul 2015.
- ARVATI, M. C. Diferenças Culturais e Negociações Internacionais: Brasil e Arábia Saudita. *Transações Comerciais Internacionais - Logística e Aduana - Organizações Processos e Mudanças*. **Revista de Negócios Internacionais**, Piracicaba, n. 9, p. 19-24, nov. 2007. Disponível em: < http://www.unimep.br/rni/n9/RNI9_completa.pdf >. Acesso em: 15 dez 2014.
- AYCOTH-ZBOCH, H. HubPages. **International Negotiations vs. Local Negotiations**, 2009. Disponível em: <<http://phoenixbusiness.hubpages.com/hub/International-Negotiations-vs-Local-Negotiations> > Acesso em: 20 set 2014.
- BALDI et al. Brasil e China: A influência cultural no processo de negociação interorganizacional. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS - IFBAE, 4, 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: IFBAE, 2007. p. 1-15.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad.: REGO, L. de A.; PINHEIRO, A. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BORNHOFEN, D.; KISTENMACHER, G. Negociação internacional baseada na influência cultural: Alemanha. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.2, p. 01-15, Sem. I, 2007. Disponível em: < <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/33/28>>. Acesso em: 11 nov 2014.
- BRETT, J. **Negotiating Globally: how to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries**. New York: John Willey, 2001.
- BRITTO, R. P. **Estratégia e Marketing Internacionais: uma Contribuição para o Estudo dos Negócios Internacionais de Empresas de Países Emergentes**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- BURBRIDGE, M. et al. **Gestão de negociação: como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CARDIGA, L. A. **Ética nas negociações: um comparativo das percepções e comportamentos de brasileiros, norte-americanos e mexicanos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração, Porto Alegre, 2002.

CARVALHAL, E. do. et al. **Negociação e administração de conflitos**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CASSE, P. **The one hour negotiator**. Oxford: Butterworth-heinemann, 1995.

CAVALCANTI, A. C. **Solução dos conflitos internacionais**: evolução e perspectivas dos julgamentos dos crimes de guerra. João Pessoa: UNIPÊ, 2005.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais**: estratégia, gestão e novas realidades. Trad.: YAMAMOTO, S. M.; PIAMONTE, L.; Revisão técnica: BRITTO, R. P. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CLEARY, P. **The negotiation handbook**. New York: M. E. Sharpe, 2001.

COELHO JUNIOR, C. P. **Técnicas de negociação**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

COSTA, L. M. Especial Negócios Internacionais. Negociação à brasileira. **GV EXECUTIVO**, São Paulo, v. 5, n. 4, p. 54-58, set./out. 2006.

DIAS, R.; RODRIGUES, W. (Org.). **Comércio Exterior**: teoria e gestão. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DOLAN, J. P. **Negocie como os profissionais** – o guia básico da negociação eficaz. Trad.: JUNGSMANN, R. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FANJUL, E. Factores Culturales e Internacionalización de la Empresa. **REVISTA Información Comercial Española - ICE**, España, n. 856, p. 7-19, set./oct. 2010. Disponível em: <http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_856_7-20_076B0861F5EAE8EEB6A01AF3FDB85A28.pdf>. Acesso em: 10 ago 2015.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim – a negociação de acordos sem concessões**. Trad.: RIBEIRO, V.; BORGES, A. L. 2. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad.: COSTA, J. E. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GARCIA, S. et al. Planejamento e preparo da negociação com distribuidores internacionais: um estudo de caso na indústria brasileira de medicamentos veterinários. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO- XIV SemeAD, 2011, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: SemeAD, 2011. p. 1-16. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/410.pdf>>.

GARCÍA-LOMAS, O. L. **Negociación Internacional**. España: Global Marketing Strategies, 2004.

GHAURI, P. N. Introduction. In: GHAURI, P. N.; USUNIER, J. (Eds.) **International Business Negotiations**. Oxford: Redwood Books, 1996. p. 3-20.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GODINHO, W. B.; MACIOSKI, J. M. K. Estilos de negociação - a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. **Revista Ciência & Opinião**, Curitiba, v.2, n. 1/2, p. 143-165, jan./dez. 2005. Disponível em:
<http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/12792/18707/7___Estilos_de_Negociacao___A_maneira_pessoal_de_realizar_negocios_internacionais.pdf>. Acesso em: 13 jul 2015.

HADDAD, M. Negociação e Solução de Conflitos: Acordo de Paz no Oriente Médio. **Revista Inovação e Empreendedorismo - INOVAR**, Niterói, v.1, n.1, p.1-6, 2008. Disponível em:
<<http://www.lasalle.org.br/revistas/index.php/Inovar/article/view/62>>. Acesso em: 10 nov 2014.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações**: Compreender a Nossa Programação Mental. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

HOFSTEDE, G.; USUNIER, J. Hofstede's Dimensions of Culture and their Influence on International Business Negotiations. IN: GHAURI, P. N. **International Business Negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996. 137-154.

LEWICKI, R.; SAUNDERS, D.; MINTON, J. **Fundamentos da negociação**. Tradução: SILVA, R. M. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LIBERA, A. N. D; VELASCO, E. B. D. Negócios Internacionais. In: MENDES, Judas Tadeu Grassi (Org.). **Economia empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 57-68.

MANOCCHIO, A. L. **Teoria dos Jogos e Negociação**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Matemática Aplicada a Negócios) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto – Departamento de Física e Matemática, Ribeirão Preto: USP, 2007.

MARTINELLI, D.; VENTURA, C.; MACHADO, J. **Negociação Internacional**. 1. ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTÍNEZ, B. C.; JIMÉNEZ, A. L (Org.). **Manual de Comercio Internacional**. España: Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, 2012.

MATOS, Francisco. **Negociação gerencial** – aprendendo a negociar. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985-1989.

MILLS, H. **A negociação** - a arte de vencer. São Paulo: Makron Books, 1993.

MINERVINI, N. **O Exportador – Como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação**. São Paulo: Edit.Makron, McGraw-Hill, 1991.

MIRANDA, Márcio. **Negociando para ganhar**. Um programa prático, orientado para resultados imediatos. São Paulo: Workshop, 1999.

NETO, J. L. de C.; et al. O Papel das culturas nacionais nas práticas contábeis do Brasil, Estados Unidos, França, Alemanha e Japão. In: ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ENANPAD, set. 2006. p. 1-15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=6249>. Acesso em: 13 dez 2014.

OLIVEIRA, T. W. **Comunicação e Negociação Internacionais: O Perfil e as Estratégias do Negociador Gaúcho**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Faculdade de Comunicação Social, Porto Alegre, 2009.

PANOSSO, C. A. **Negociação Comercial Internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração, Porto Alegre, 2000.

PATRÍCIO, R. M. B. de S. **Manual de Técnicas de Negociação Internacional**. Portugal: Instituto Nacional de Administração – INA, 2007.

POLLAN, S.; LEVINE, M. **The total negotiator**. New York: Avon Books, 1994.

RACY, J. C (Org.). **Introdução à Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RODRÍGUEZ, A. Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México. v.2 n.2 abr- set. **DAENA: Internacional Journal of Good Conscience**, México, v.2, p.2, p. 156-228, abr./set. 2007. Disponível em: <[http://www.spentamexico.org/v2-n2/2\(2\)%20156-228.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n2/2(2)%20156-228.pdf)>. Acesso em: 21 jul 2015.

SALACUSE, J. W. **Making Global Deals**. What every executive should know about negotiating abroad. New York: Random House, 1991.

SARFATI, G. **Manual de diplomacia corporativa: a construção das relações internacionais da empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Negociação Internacional**. 2. ed. rev. e atualizada. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005. 32 p. il. (Série Cooperação Internacional)

SILVA, L. A. T. **Gestão global**. 1. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

TEIXEIRA, A.; FIALHO, F.; SILVA, R. A negociação, o negociador e o perfil psicológico: um estudo teórico reflexivo com base nos pressupostos de Martinelli e Almeida (2009), Hirata (2007) e Jung em Keirse-Bates (1984). In: VIII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011, São Paulo. **Anais**

eletrônicos... São Paulo: CONVIBRA, 2011. p. 1-18. Disponível em: <
http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3237.pdf>. Acesso em: 11 dez 2014.

THEODOSIOU, I. **Essential elements in international contract negotiations**. Monterey - California: Postgraduate Naval School, 2006.

VENTURA, C. Negociações Internacionais: um estudo de caso em três empresas da região de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – IFBAE, 2007, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: IFBAE, mai. 2007. p. 1-15. Disponível em: <
<http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B176.pdf>>. Acesso em: 22 out 2014.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. 3.ed. São Paulo: Gente, 1998.

WEISS, S. **Analysis of Complex Negotiations in International Business**: The RBC Perspective. Organization Science, 1993.