



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Influência da Cultura na Negociação Internacional

Pedro Ricardo Gomide Nasser
RA Nº 2035142/3

Profa. Orientadora: Rose Mary Gonçalves

BRASÍLIA/DF, MAIO de 2007

Pedro Ricardo Gomide Nasser

Influência da Cultura na Negociação Internacional

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profa. Orientadora: Rose Mary Gonçalves

BRASÍLIA/DF, MAIO de 2007

Pedro Ricardo Gomide Nasser

Influência da Cultura na Negociação Internacional

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profa. Orientadora: Rose Mary Gonçalves

Banca Examinadora:

Profa. MsC. Rose Mary Gonçalves
Orientadora

Profa. MsC. Carla Peixoto Borges
Examinadora

Profa. MsC. Amalia Raquel Pérez-Nebra
Examinadora

BRASÍLIA/DF, MAIO de 2007

Dedico essa Monografia aos meus amados pais Luiz Carlos e Maria das Graças e aos meus irmãos Thiago e Raquel, com os quais sempre pude contar e são meus maiores incentivadores.

Agradeço,

minha família, a quem dedico este trabalho. A minha orientadora, Rose, pelo incentivo e apoio. Gostaria de agradecer também a professora Carla Borges pelos seus valiosos conselhos, ensinamentos e atenção. A todos os grandes amigos que fiz no UniCEUB ao longo desses quatro anos. Ao professor Cláudio Torres, pelo livro. A todos os meus amigos e amigas, pela força, obrigado.

“No culture can live if it attempts to be exclusive.”

- Mahatma Gandhi

“Let us never negotiate out of fear. But let us never fear to negotiate.”

- John F. Kennedy

Resumo

O presente trabalho trata de um tema incipiente em instituições de ensino no Brasil. Há poucos trabalhos interdisciplinares que abordam o mundo dos negócios e sua interface com a cultura. Poucos notam a importância de instruir-se e ter um processo bem definido para cada negociação de acordo com o contexto cultural em que ela se inscreve. Quando se trata de uma negociação internacional o problema se agrava, pois há diversos fatores desconhecidos que podem intervir no decorrer da negociação. Um negociador despreparado para lidar com a influência da cultura pode comprometer a ação da empresa. Além de outros fatores mencionados neste trabalho, destaca-se a cultura uma vez que afeta cada um dos demais fatores e pode intervir na negociação a qualquer instante. O objetivo geral do trabalho é discutir como a negociação internacional é afetada por culturas distintas. São apresentadas diferentes definições de cultura e como ela interfere em processos de negociações. Por fim são discutidas formas distintas de evitar impasses culturais, de modo a garantir o sucesso em negociações internacionais.

Palavras-chave: Negociação, Cultura, Negociação Internacional

Sumário

| | |
|--|------------|
| 1 Introdução..... | 9 |
| 2 Metodologia | 11 |
| 3 Embasamento Teórico | 12 |
| 3.1 Negociação | 12 |
| 3.1.1 Processo de Negociação | 14 |
| 3.1.2 Negociação na Administração | 19 |
| 3.2 Negociação Internacional | 21 |
| 3.3 Cultura..... | 31 |
| 3.4 A Cultura nas Negociações Internacionais..... | 37 |
| 4 Discussão | 43 |
| 5 Considerações Finais | 477 |
| Referências | 49 |

1 Introdução

Negociações e encontros internacionais estão cada vez mais presentes nas agendas de empresários e executivos de grandes empresas. Falhas nesse tipo de negociação podem comprometer a ação do interessado no exterior. Essas falhas podem ser atribuídas a diversos fatores: instabilidade e mudanças de conjuntura, entraves burocráticos e governamentais, flutuações monetárias, pluralismo legal e político, acionistas externos com interesses divergentes, diferenças ideológicas, poder de barganha e a dependência, os níveis de conflito, relacionamento antes e durante a negociação, o resultado desejado na negociação, estilo de negociação e, por fim, a cultura, que constitui o objeto deste trabalho.

A escolha desse tema, fator de destaque em negociações internacionais justifica-se, porque uma negociação internacional envolve pessoas de culturas distintas e para que se chegue a um compromisso, as partes precisam aceitar e procurar entender as diferenças culturais em evidência que ao mesmo tempo moldam os interesses de negociadores e a forma de satisfazê-los. Assim, é preciso perguntar: como a cultura influencia a negociação internacional? Cada cultura apresenta gestos, rituais, valores e comportamentos distintos que desafiam a realidade durante o processo de negociação.

O objetivo principal é discutir a influência da cultura em uma negociação internacional e como a mesma é afetada, visando a destacar sua importância para aqueles que atuam ou virão a atuar internacionalmente. O trabalho busca, mais especificamente, definir a negociação e sua importância na administração, identificar os passos de uma negociação internacional, o impacto da procedência cultural e como a compreensão deste aspecto auxilia o negociador a chegar ao resultado desejado e, finalmente, chegar a uma definição e conceito de cultura que seja instrumental para processos de negociação. Empresas precisam desse conhecimento para ter um bom desempenho no âmbito internacional. Geralmente, a procedência cultural é o segundo aspecto observado pelos anfitriões, precedido apenas pela língua falada.

O trabalho busca gerar conhecimento em uma área que não tem recebido a devida atenção dos administradores que pretendem atuar internacionalmente. Conceitos de negociação, negociação internacional e cultura serão apontados e discutidos para habilitar o executivo a atuar internacionalmente. O trabalho está dividido em três partes: apresentação dos conceitos, discussão dos mesmos e considerações finais.

2 Metodologia

O método dedutivo foi utilizado nessa monografia. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.86) nos métodos dedutivos “[...] premissas verdadeiras levam inevitavelmente à conclusão verdadeira.” Salmon (*apud* MARCONI e LAKATOS, 2003, p.92) acrescenta ao dizer que “toda informação ou conteúdo factual da conclusão já estava, pelo menos implicitamente, nas premissas”. Ou melhor dizendo, o método dedutivo “[...]tem o propósito de explicar o conteúdo das premissas” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.92)

Este trabalho foi elaborado com base em uma pesquisa bibliográfica dos assuntos negociação, negociação internacional, cultura e a cultura na negociação internacional. Segundo Gil (2002, p.) a pesquisa bibliográfica é “[...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Os livros consultados foram os de leitura corrente que “[...]objetivam proporcionar conhecimentos científicos ou técnicos.” (GIL, 2002, p.44). Publicações periódicas também foram utilizadas, ela são “editadas em fascículos, em intervalos regulares ou irregulares, com a colaboração de vários autores, tratando de assuntos diversos, embora relacionados a um objetivo mais ou menos definido.” (GIL, 2002, p.45). As revistas principalmente as científicas, segundo Gil (2002, p.45), “representam nos tempos atuais uma das mais importantes fontes bibliográficas[...] a matéria das revistas tende a ser muito mais profundas e mais bem elaboradas.”

Gil (2002, p.45) ao discutir a pesquisa bibliográfica cita que a sua principal importância “[...] reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

3 Embasamento Teórico

Negociação, negociação internacional, cultura e a influência da cultura nas negociações internacionais são as bases deste trabalho. A definição de negociação é dada para esclarecer o seu significado, ressaltando a sua importância em uma instituição. São discutidos dois processos de negociação caracterizados em etapas distintas. Uma ligação é feita entre os dois processos para a criação de um processo mais eficaz. A negociação internacional exige uma série de fatores preparatórios que são apresentados e discutidos a partir das idéias de Phatak e Habib (1996) e Cellich e Jain (2004). Dos fatores apresentados, a cultura foi o fator selecionado para ser explorado. Sobre cultura são apresentadas definições e as dimensões propostas por Hofstede e Hofstede (2005), assim como serão discutidos aspectos culturais que determinam o comportamento de agentes, tal como proposto por Hall (*apud* SEBENIUS, 2002). Consolida-se uma visão da cultura como determinante em negociações. Por esse motivo, a compreensão da cultura deve ser considerada um instrumento de auxílio que faz parte da preparação para um processo de negociação. São também apontados exemplos de comportamentos que habilitam um negociador para uma negociação internacional.

3.1 Negociação

A comunicação está presente, como ferramenta, em todas as formas de relacionamento possível. Nas instituições a negociação é a ferramenta de comunicação mais comum. Nas definições de negociação os autores buscam ressaltar a importância do tema no cotidiano das pessoas e também das organizações. Segundo Watkins (2003, p.9)

A negociação é o meio pelo qual as pessoas lidam com suas diferenças – quer estas envolvam a compra de um carro novo, uma questão trabalhista, as

condições de uma venda, uma aliança complexa entre duas empresas ou um acordo de paz entre países em guerra, as resoluções normalmente passam por uma negociação. Negociar é buscar o acordo por meio do diálogo.

Já Cellich e Jain (2004, p.1, tradução nossa) sugerem uma abordagem voltada para o mundo empresarial:

[...] negociação é definida como um processo no qual duas ou mais partes entram em um acordo com relação a um assunto de interesse comum. Negócios exigem considerar uma variedade de transações. Estas transações envolvem negociações com uma ou mais partes à respeito de papéis e obrigações mutuas.

Outra característica fundamental é abordada por Fisher, Ury e Patton (1994, p.50) fazendo um elo entre negociação e comunicação. Segundo estes autores, “negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.” Martinelli e Almeida (1998, p.18) comentam essa definição:

[...] nota-se um fator fundamental no processo de comunicação (em especial dentro de uma organização), ou seja, o fato de que ela deve ser bilateral, satisfazendo ambos os lados envolvidos, porque um estará sempre transmitindo uma mensagem (no caso, o emissor), enquanto o outro lado a estará recebendo (trata-se do receptor); provavelmente, num momento seguinte, esses papéis invertem-se, passando o receptor o emissor e assim sucessivamente. A comunicação bilateral já mostra uma preocupação maior com a satisfação das necessidades de ambas as partes.

No entanto, a seguinte definição de Aharoni (1966, p.45, tradução nossa) parece estabelecer um consenso nesta definição:

O processo de negociação é um processo social muito complexo, envolvendo uma complexa estrutura de atitudes e opiniões, relacionamento social – ambas dentro e fora da empresa – como também o modo como essas atitudes, opiniões e relacionamento social estão mudando. O processo contém vários elementos do comportamento individual e organizacional, influenciados pelo passado e com percepções do presente e do futuro. É composto por inúmeras decisões, tomadas por pessoas diferentes em momentos distintos. O acordo final resultante do processo depende da aceitação de todas as etapas e partes do processo.

O processo de negociação dentro de uma instituição é evidente no sentido de que uma simples mudança ou discórdia exige uma troca de idéias para evitar conflitos,

até que um acordo seja feito. Os executivos lidam com situações como essas diariamente, se envolvem em negociações no ambiente interno e externo das organizações. Há uma necessidade de preparo para cada negociação, pois os assuntos abordados, as pessoas presentes e os ambientes são distintos.

3.1.1 Processo de Negociação

Para que se possa ter um bom desempenho na negociação, alguns autores recomendam a adoção de processos norteadores que auxiliam o negociador a obter o resultado desejado. Os autores Andrade, Alyrio e Macedo (2004) e Mello (2005) apresentam processos de negociação semelhantes, mas cada um enfatiza uma determinada etapa do mesmo.

Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p. 13) dividem o processo em três passos, o primeiro sendo “entender que as negociações podem ser relativas a aspectos estratégicos, táticos ou operacionais” (FIGURA 1). Segundo os autores a negociação no nível tático e operacional é menos dispendiosa, pois havendo falhas não se compromete a empresa. Todo cuidado se volta para a negociação no nível estratégico, onde cada critério tem de ser avaliado. Neste contexto, os autores discorrem:

[...] a identificação dos vários níveis de negociação e de suas importâncias relativas é o ponto de partida, pois esses aspectos dão o embasamento necessário para que o gestor proporcione o montante de recursos a serem despendidos em cada situação. (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO, 2004, p. 13)

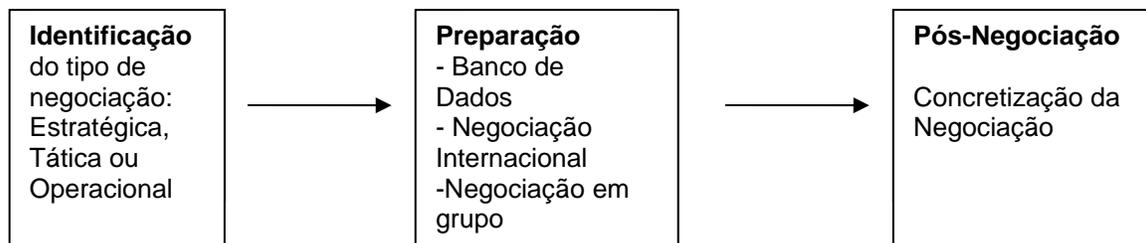


FIGURA 1 – Processo de Negociação
Fonte: Andrade, Alyrio e Macedo (2004)

Já Mello (2005, p.66), ao apresentar o processo de seis etapas (FIGURA 2), destaca a importância do controle pessoal, possível obstáculo à negociação.

É um processo que envolve tensão, emoção, às vezes agressividade (reprimida ou não) e esses são fatores que podem levar uma negociação tecnicamente possível ao impasse.

Esse controle deve ser feito durante toda a negociação principalmente quando se chega à etapa convicção “[...] na qual a tensão é máxima e o controle emocional é fundamental para o bom desfecho da negociação.” (MELLO, 2005, p.69) Essa preocupação deve ser levada em consideração desde a preparação, primeira etapa, que “[...] consiste basicamente em estabelecer os objetivos a serem alcançados, em coleta de informações, na negociação interna e em sua própria preparação para negociar”. (MELLO, 2005, p.67)

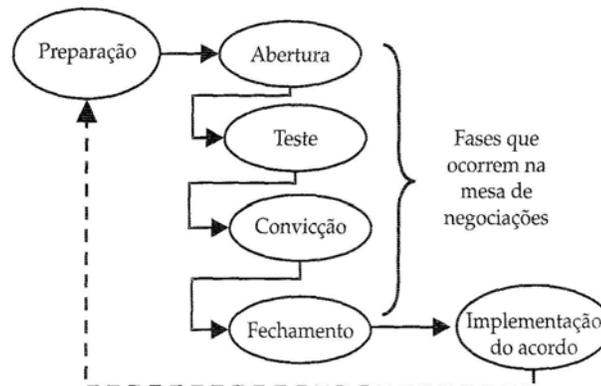


Figura 2 – Etapas da Negociação
Fonte: Mello (2004, p.66)

A preparação, primeira etapa do processo sugerido por Mello (2005), é abordada por Andrade, Alyrio e Macedo (2004) detalhadamente em seu segundo passo. Segundo os autores, esse passo consiste em compreender “[...] que toda negociação é um processo, em que o negociador se prepara antes do encontro com a outra parte interessada e, depois de selado o acordo, haverá a implementação das decisões.” (2004, p.13) Segundo os autores, a preparação de toda negociação exige a:

[...] utilização de um banco de dados. Este deve conter o histórico das negociações anteriores sobre os aspectos técnicos, econômico, financeiro e

jurídico, além das informações sobre a organização com o qual está se negociando, sua estrutura de decisão, seus decisores e os limites da autoridade. São igualmente relevantes informações sobre crenças, estilos comportamentais, valores e até condições físicas dos negociadores, bem como sobre a cultura organizacional. (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO, 2004, p.13)

É destacada também, quando se trata de negociações internacionais, a importância do conhecimento das diferenças culturais e informações sobre o país durante a negociação. Segundo Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p.14)

[...] quando a negociação funciona, os dois lados ganham. Essa é a meta. Para que isso funcione no comércio internacional de hoje, o negociador bem-sucedido é aquele que leva em conta os fatores culturais.

O assunto será abordado com detalhes no decorrer do trabalho.

A importância da negociação em equipe, outro assunto comentado no segundo passo, é reforçada por Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p.14):

é impossível, para uma única pessoa, dominar todos os aspectos relevantes. Isso porque o montante de conhecimentos e informações técnicas, jurídicas, econômicas e financeiras necessárias é extremamente significativo. Além disso, uma pessoa que for negociar sozinha com uma equipe bem preparada estará em tremenda desvantagem. Para negociar bem em equipe, é indispensável boa preparação, com definição precisa de papéis, procedimentos e códigos de comunicação.

Andrade, Alyrio e Macedo (2004) dão destaque à preparação. Já Mello (2005, p.68) enfatiza o *tête-à-tête* da negociação, propriamente dita, em sua segunda, terceira e quarta etapa do processo. A abertura, segunda etapa para Mello (2005), é o primeiro encontro entre as partes, segundo o autor “[...] devemos trabalhar com atenção dobrada, pois este primeiro contato pode interferir em todas as negociações posteriores, de forma positiva ou negativa” (MELLO, 2005, p.68). Deve-se tomar alguns cuidados para não causar uma má impressão, nas palavras de Mello (2005, p.68):

[...] é muito importante não entrar direto ao assunto da reunião, evite falar em números. Aqui os objetivos são criar um ambiente favorável, estabelecer alguma relação de confiança e entrar em harmonia com o outro negociador.

Ademais, Mello (2005, p.69) afirma que os negociadores habilidosos “[...] utilizam a fase de aberturas para procurar pontos em comum entre eles com a finalidade de criar uma harmonia inicial”. O autor sugere ainda algumas táticas para auxiliar o negociador durante a abertura:

[...] fortaleça a confiança, reduza a tensão; troque algumas informações; faça declarações iniciais sinceras e confiáveis; não se assuste com uma possível agressividade inicial; se acontecer, quebre-a. (MELLO, 2005, p.68)

Mello (2005, p.69) dá o nome de “teste” à terceira etapa do processo, passo que antecede a fase central da negociação, cujos objetivos são “[...] descobrir possibilidades de movimentação e a ‘estrutura’ da outra equipe, causar interesse por sua proposta e influenciar a outra parte”. Para alcançar esses objetivos o autor recomenda: “faça muitas perguntas, dê algumas informações e mostre os benefícios de sua proposta, produto ou serviço.” (2005, p.69) Um negociador capaz utiliza essa etapa para mostrar “[...] de forma assertiva que o acordo não será alcançado facilmente e que o outro lado terá de lutar para alcançá-lo”. (MELLO, 2005, p.69)

Na convicção, quarta e mais tensa etapa, são “[...] feitas e obtidas as concessões” (MELLO, 2005, p.69). Segundo o autor, o negociador deve obter “[...] o máximo de movimentação da outra parte com o mínimo de movimentação da sua parte” (MELLO, 2005, p.69). Para ser bem sucedido é preciso que o negociador:

[...] defenda e explique sua posição, mostrando ao outro negociador que ele não pode permanecer em sua posição inicial; encontre alternativas, seja criativo para alcançar resultados não convencionais; utilize as técnicas de concessão; apresente fatos, dados, relatórios e evidências para reforçar seus argumentos; não peça uma concessão sem ter motivos para isso. (MELLO, 2005, p.69)

Segundo Fisher, Ury e Patton (1994) é nessa fase que as condições iniciais da negociação se alteram, criando mais ansiedade no negociador que muitas vezes fecha negócio sem fazer uma análise do que está sendo acordado. Os autores propõem um recurso, à ferramenta MAANA – Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo – nesta fase para impedir que o negociador tome decisões contrárias do que foi previsto inicialmente. A MAANA

[...] é um padrão em relação ao qual qualquer proposta de acordo deverá ser medida. É o único padrão capaz de protegê-lo de aceitar termos demasiadamente desfavoráveis e de rejeitar termos que seria de seu interesse aceitar. (FISHER, URY e PATTON, 1994, p.120)

Os autores exploram a conveniência da ferramenta:

Sua MAANA é não apenas uma medida melhor, como tem também a vantagem de ser suficientemente flexível para permitir a exploração de soluções imaginativas. Em vez de excluir qualquer solução que não corresponda a seu piso mínimo, você poderá comparar as propostas com a sua MAANA e verificar se elas atendem melhor a seus interesses. (FISHER, URY e PATTON, 1981, p.120)

Fisher, Ury e Patton (1994, p.124) salientam o poder da MAANA ao descrever que:

[...] quanto melhor sua MAANA, maior sua capacidade de melhorar os termos de qualquer negociação de acordo. Saber o que irá fazer se a negociação não levar a um acordo dar-lhe-á uma confiança adicional no processo de negociação. É mais fácil interromper as negociações quando se sabe para onde se está indo. Quanto maior sua disposição para interromper as negociações, mais eficazmente poderá apresentar seus interesses e os termos em que acredita que se deva chegar a um acordo.

A concretização da negociação é comentada por Andrade, Alyrio e Macedo (2004) no terceiro e último passo, a pós-negociação. O resultado da negociação é identificado nessa etapa depois de implementado o acordado. O não acompanhamento de ambas as partes pode levar à prática equivocada do que já havia sido estipulado durante todo o processo de negociação.

Já Mello (2005) separa a pós-negociação em duas etapas: fechamento e implementação do acordo. Segundo o autor “o acordo é fechado quando os negociadores percebem que as condições são aceitáveis para todas as partes” (MELLO, 2005, p.71). O fechamento inclui ainda a elaboração de um documento formal que “[...] reduz o risco de que o outro considere que o negócio ainda não está totalmente fechado e tenha a tendência de cancelar o acordo” (MELLO 2005, p.71). O fechamento do acordo não significa o seu cumprimento, o produto adquirido tem que ser entregue e o serviço tem que dar início. Negociações depois do fechamento do

contrato são realizadas para pressionar a outra parte e ajustar qualquer coisa que tenha ficado em aberto.

Levando em conta a divisão do processo feita por Mello (2005), Andrade, Alyrio e Macedo (2004) unem procedimentos importantes da negociação propriamente dita, em um só passo. Dá-se menos importância à fase que envolve o contato direto com a outra parte. Percebe-se que Mello (2005) ressalta a importância da preparação como também do comportamento e procedimento diante da outra parte negociante.

A padronização de um processo de negociação orienta o comportamento do negociador diante das variáveis de cada negociação. O preparo para a negociação evita o acordo sobre questões não levantadas anteriormente e que não correspondem aos interesses das empresas. Para que tragam resultados, as negociações devem ser bem estudadas e planejadas, a organização carece desse tipo de negociação para o seu desenvolvimento.

3.1.2 Negociação na Administração

Quando se trata de grandes transações internas e externas, os principais responsáveis pela instituição exercem o papel de tomadores de decisão. O administrador busca diariamente a conservação da instituição, defendendo seus interesses e buscando novas oportunidades de negócios. O poder da negociação torna-se uma ferramenta constante. Segundo Martinelli e Almeida (1998, p.38), uma vez que a negociação:

[...] pode ser considerada quase como um meio de vida para os gerentes, ocupando a maior parte do seu tempo, pois em muitas das situações no dia-a-dia há conflitos de interesses. As pessoas discordam entre si e utilizam a negociação para buscar uma forma de ação conjunta que possa atender melhor ambas as partes envolvidas.

Ao comentar sobre a importância da negociação na administração, Martinelli e Almeida (1998, p.38) lidam com o escopo da organização ao afirmar que:

[...] as negociações nas organizações, frequentemente, envolvem mais do que dois lados. Isso ocorre pelo fato de serem organizações compostas por várias áreas, com diversos interesses comuns e outros conflitantes.

Watkins (2003, p.162) vai além ao dizer que:

[...] a habilidade como negociador é imprescindível para as interações efetivas entre gerentes e subordinados, entre diferentes departamentos, entre empresas e seus fornecedores, cliente e sindicatos, e em muitas outras situações. A competência nesses fóruns contribui para o sucesso da organização como um todo.

O valor da negociação em qualquer profissão é destacado por Martinelli e Almeida (1998, p.39) ao comentar que

[...] para ser bem-sucedido em sua carreira profissional, bem como para ter boas condições de adaptação contínua às mudanças constantes sofridas no ambiente, torna-se fundamental que os profissionais possuam boas habilidades de negociação e que as utilizem como uma ferramenta poderosa.

Não só em qualquer profissão como também em qualquer lugar do mundo a negociação está presente. Martinelli e Almeida (1998, p.41) consideram que “as negociações em nível internacional assumiram, nos últimos tempos, uma importância cada vez maior, principalmente com a globalização da economia”. As negociações internacionais

[...] para se tornarem efetivas, devem considerar como ingredientes básicos os aspectos culturais de cada país envolvido, em virtude das grandes diferenças existentes e da enorme influência que esses fatores culturais tem sobre as atitudes e comportamento das pessoas em seu dia-a-dia. (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998, p.42)

O negociador além de estar ciente das diferenças culturais deve dar importância à “análise do ambiente e das influências que exerce sobre os negociadores, fazendo com que as habilidades dessas devam ser utilizadas de maneira diferente, em função

das características do país no qual está inserido a negociação” (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998, p.44)

3.2 Negociação Internacional

É de competência de um negociador conhecer os fatores que intervêm durante o processo de negociação internacional. O anfitrião não proporciona à outra parte os aspectos que devem ser levados em consideração ao negociar em seu país. Os autores Phatak e Habib (1996) e Cellich e Jain (2004) exploram fatores contextuais que devem ser levados em consideração para uma negociação de sucesso. Para melhor entendê-los, os autores distinguem o contexto externo (*environmental context*) do contexto imediato da negociação (*immediate context*) e segundo eles, em diferentes níveis, “ambos influenciam tanto no processo quanto no resultado da negociação” (PHATAK e HABIB, 1996, p.30, tradução nossa). A FIGURA 3 retrata de que formas os dois contextos interagem com a negociação.

O contexto externo diz respeito aos aspectos políticos, sociais, jurídicos, econômicos e culturais que afetam de antemão a percepção dos negociadores e que variam de acordo com sua localização. Esses fatores moldam o contexto imediato na negociação. Todas as negociações possuem características comuns, estas, no entanto, podem ser afetadas por fatores externos que circundam a vida dos negociadores. Em um mundo globalizado, é cada mais freqüente a interação entre negociadores provenientes de diferentes contextos externos.

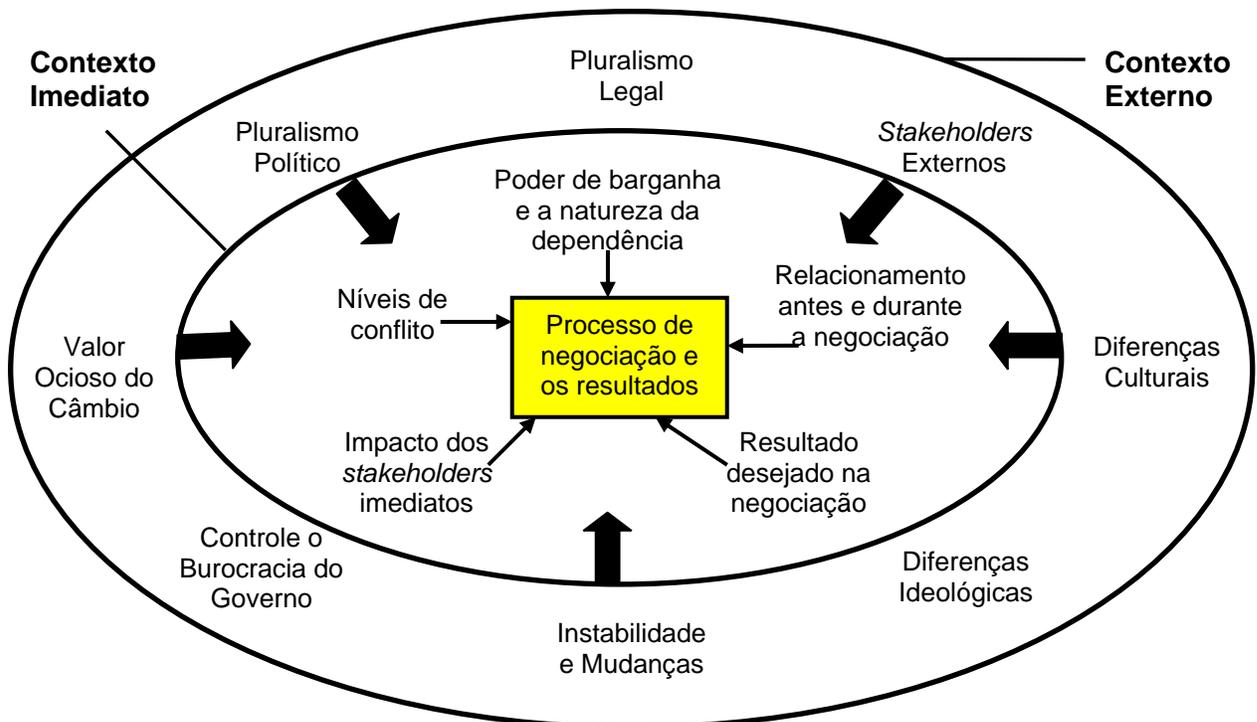


FIGURA 3 - Divisão de Contextos
 Fonte: Phatak e Habib (1996, p.31)

Cellich e Jain (2004) também destacam contextos fundamentais em uma negociação internacional. O contexto externo, o processo e a disposição da negociação são trabalhados para desenvolver o que os autores chamam de arquitetura da negociação global.

A FIGURA 4 retrata a arquitetura proposta por Cellich e Jain (2004). Tal proposta diferencia-se do modelo proposto por Phatak e Habib (1996), primeiro, porque leva em consideração o processo da negociação, comentado anteriormente; segundo, os autores acrescentam mais um fator, chamado de estilo de negociação (destacado na FIGURA 4); e, terceiro, difere na caracterização do contexto imediato.

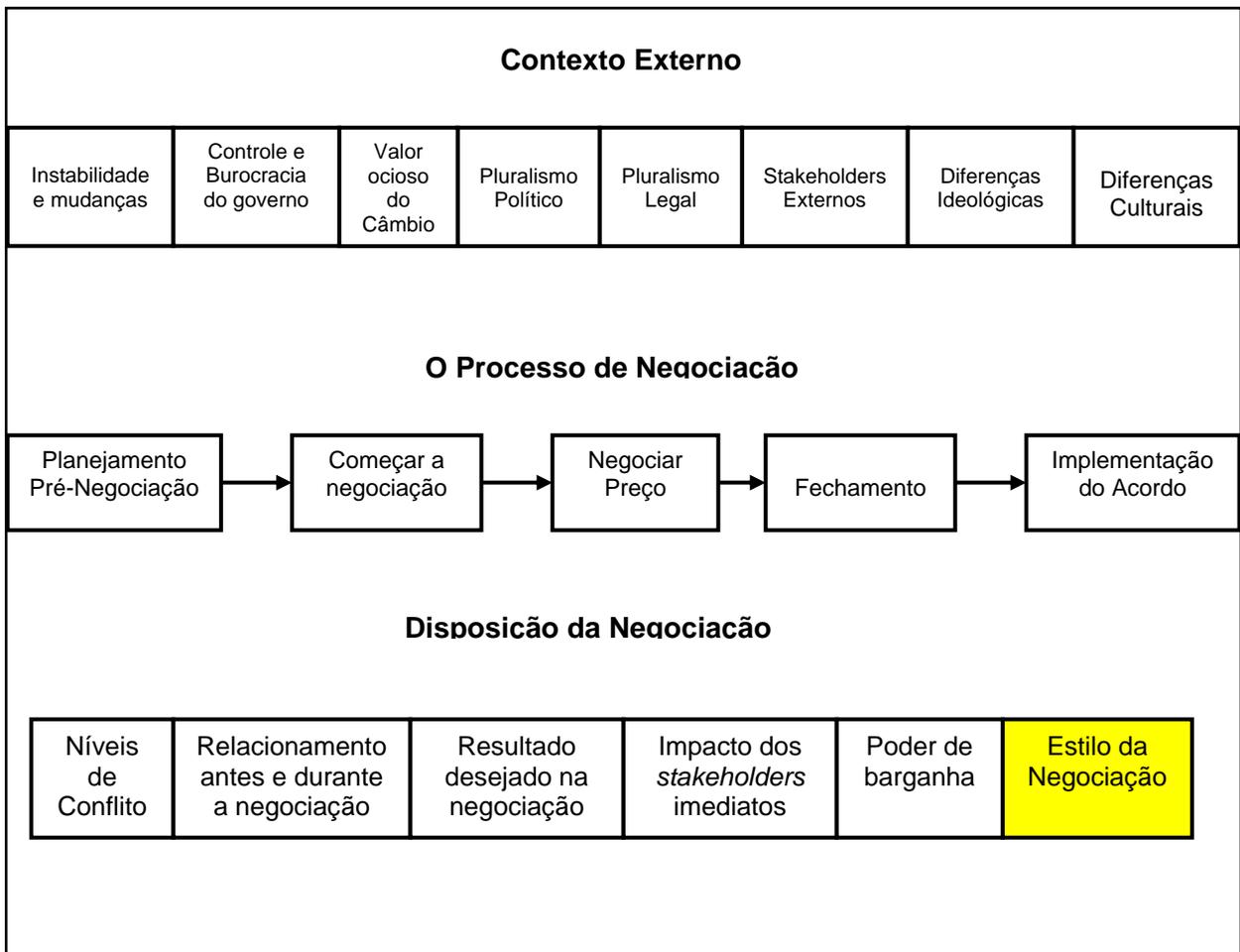


FIGURA 4 – Arquitetura da Negociação
 Fonte: Cellich e Jain (2004, p.3, tradução nossa)

O **contexto externo** é o primeiro abordado por Cellich e Jain (2004) e Phatak e Habib (1996) e inclui: pluralismo legal e político, flutuações monetárias, burocracia e controle do governo estrangeiro, instabilidade e mudanças, diferenças culturais, *stakeholders* externos e diferenças ideológicas.

Phatak e Habib (1996, p.31, tradução nossa) apontam a valor do pluralismo legal em uma negociação internacional:

Uma negociação internacional deve estar de acordo com as leis dos países envolvidos[...] Os negociadores devem ser advertidos das armadilhas legais que podem transformar um acordo teoricamente bom num pesadelo se as implicações legais da negociação não forem cuidadosamente examinadas. É imprescindível que os negociadores sejam extremamente cuidadosos evitando

o risco de fazer alguma coisa ilegal com relação às leis do seu país ou com relação às leis do país estrangeiro.

Cellich e Jain (2004, p.4, tradução nossa) seguem a mesma linha ao tratar da importância do pluralismo legal. Segundo os autores:

[...] os negociadores devem ser prevenidos de aspectos legais do país, relevantes ao assunto, antes do acordo final. Isto garante que o acordo final não contenha cláusulas que não poderão ser implementadas por serem legalmente proibidas.

O pluralismo político mencionado por Phatak e Habib (1996) aponta a disparidade entre os governos de todo o mundo e a dificuldade que os executivos enfrentam. “Executivos internacionais são pegos frequentemente em meio a um fogo cruzado das conflitantes políticas externas de dois ou mais países” (PHATAK e HABIB, 1996, p.32, tradução nossa). Segundo os autores:

[...] é de suma importância o conhecimento e compreensão das exigências e limites impostos neste tipo de negociação pelas políticas externas dos países direta ou indiretamente afetados pelo resultado da negociação. (PHATAK e HABIB, 1996, p.31, tradução nossa)

Cellich e Jain (2004, p.4, tradução nossa) se aprofundam no assunto ao afirmar que “um acordo bilateral pode ser legalmente negociado, mas politicamente implementável”. Os autores sugerem uma revisão do

[...] ambiente político do país deve preceder a negociação. Um mercado estrangeiro rico pode não autorizar a entrada se o ambiente político estiver caracterizado pela instabilidade e incerteza. (CELLICH e JAIN 2004, p.6, tradução nossa)

Cellich e Jain (2004, p.6, tradução nossa) sugerem três formas para analisar as perspectivas políticas de um país: “(1) visitando o país e encontrando pessoas renomadas; (2) contratando um consultor para preparar um relatório do país; e (3) estudando análises de risco político”.

Mudanças quanto ao valor da moeda negociada é outro fator preocupante, pois pode levar a uma discórdia entre as partes, anos após o acordo. Phatak e Habib (1996 p.32, tradução nossa) sugerem:

Seria cauteloso se negociadores de ambas as empresas obtivessem previsões reais das taxas de câmbio da moeda em questão por meio de fontes confiáveis como bancos internacionais e especuladores. Logo, o contrato deve conter cláusulas para protegê-los de alterações nas taxas de câmbio ou acordar em outro contrato como lidar com futuras mudanças na relação de câmbio.

Além do valor ocioso do câmbio Cellich e Jain (2004, p.6, tradução nossa) consideram que cada país “possui o seu próprio método e procedimentos para efetuar trocas de moedas estrangeiras – geralmente desenvolvidas pelo banco central”. Os autores também apontam outro problema que envolve “[...] a flutuação da taxa de câmbio que ocorre em decorrência da mudança na procura e oferta de cada moeda” (CELLICH e JAIN, 2004, p.6, tradução nossa).

O controle e a burocracia existentes em alguns governos impedem a negociação privativa. Segundo Phatak e Habib (1996, p. 32, tradução nossa):

[...] órgãos do governo podem ter autoridade para controlar a produção de uma indústria. Podem, também, ter controle absoluto sobre os investimentos permitidos para aumentar a capacidade produtiva da indústria.

A influência do governo em uma negociação surpreende um negociador despreparado. “Um órgão do governo pode não estar presente na mesa de negociação, mas sua presença silenciosa é sentida no decorrer do processo...” (PHATAK e HABIB, p.32, tradução nossa).

Cellich e Jain (2004, p.8, tradução nossa) citam a preocupação que os países em desenvolvimento possuem quando se trata de investimento estrangeiro, criando assim um impedimento adicional.

Países em desenvolvimento geralmente têm medo de serem dominados e explorados por negócios estrangeiros. Estas nações legislam uma variedade de leis para estipular o papel do investimento estrangeiro na sua economia.

Esse controle é feito para proteger empresas nacionais da liderança de mercado de empresas estrangeiras. “O governo de um país às vezes impõe controles de mercado para prevenir que empresas estrangeiras compitam em determinados mercados” (CELLICH e JAIN, 2004, p.8, tradução nossa).

Ao se tratar da instabilidade e mudança, fator que deve ser analisado quando se trata de negociação internacional, Phatak e Habib (1996, p.33, tradução nossa) enfatizam o que já haviam mencionados em outros fatores. “Para lidar com volatilidade e riscos, negociadores devem estar preparados com conselhos de especialistas na probabilidade de riscos políticos e econômicos naquele país”. Os autores também ressaltam a importância do “conhecimento das oportunidades e riscos existentes mundialmente é muito útil, pois serve de *benchmark* para o produto, podendo assim avaliar o custo benefícios de se fazer negócios naquele país”. (PHATAK e HABIB, 1996, p.33, tradução nossa).

Já Cellich e Jain (2004, p.9, tradução nossa) destacam o aspecto político ao dizer que:

Em muitos países há frequentemente trocas imprevisíveis de seu governo. Nesse ambiente, uma empresa estrangeira, quando acha que está prestes a fechar um acordo, pode descobrir que o governo com o qual tinha negociado primeiramente mudou para um que não aceita o que foi acordado anteriormente pelo governo antecessor. Conseqüentemente, é importante que os negociadores internacionais examinem, antes de fazer um acordo, se o atual governo estará governando por um tempo.

Segundo os autores, os negociadores muitas vezes se surpreendem, pois não tem consciência de que “[...] há possibilidade de haver mudanças políticas sem ter uma mudança de governo. É importante, portanto, que empresas estrangeiras analisem o mecanismo de mudança do governo”. (CELLICH e JAIN, 2004, p.9, tradução nossa)

As normas e diferenças culturais, fator de estudo deste trabalho, contribuem para o desempenho do negociador na negociação. Segundo Phatak e Habib (1996, p.34, tradução nossa) “a maioria das negociações internacionais nunca satisfazem o

potencial esperado por conta de *faux pas* (gafes) culturais de uma parte ou de outra durante a negociação”.

Fazer negócios no exterior requer a interação com pessoas que cresceram em ambiente culturais distintos. Cellich e Jain (2004) dão enfoque maior ao assunto. Segundo eles os “[...] valores que são importantes para um grupo de pessoas podem significar pouco para outros. Algumas atitudes e percepções de uma nação podem impressionar pessoas de outro país” (CELLICH e JAIN, 2004, p. 10, tradução nossa). Com a globalização do comércio “[...] tem se dado mais importância a forças culturais. Ingenuidade e desatenção com relação à cultura podem induzir a pessoa a cometer um erro caro” (CELLICH e JAIN, 2004, p. 11). Petcher (*apud* Cellich e Jain 2004, p. 12, tradução nossa) sugere “quatro aspectos culturais que são de fundamental importância para ter um bom desempenho na negociação. Eles são: linguagem falada, linguagem corporal, atitude com relação ao tempo, atitude quanto aos contratos”.

Os *stakeholders* são definidos por Phatak e Habib (1996) e Cellich e Jain (2004) como sendo os acionistas, servidores, clientes, concorrentes, sindicatos, câmaras de comércio e associações industriais de uma instituição. Segundo Cellich e Jain (2004, p.13, tradução nossa)

Diferentes *stakeholder* possuem agendas diferentes[...] Dependendo de como os afetam, os *stakeholders* vão contra ou a favor da negociação com uma empresa estrangeira. Ao conduzir uma negociação, portanto, a instituição deve interrogar a possível reação de cada *stakeholder*.

Já Phatak e Habib (1996, p.35, tradução nossa) alegam que os *stakeholders* “[...] sempre mantêm uma presença ‘invisível’ na mesa de negociação, observando os procedimentos e sinalizando a sua aprovação ou desaprovação de que está sendo negociado”.

O último fator do contexto externo comentado pelos autores são as diferenças ideológicas. Definidas por Phatak e Habib (1996, p.33, tradução nossa) como sendo “o corpo de idéias no qual, sistemas políticos, econômicos, e sociais são baseados”.

Essas diferenças são apontadas como um problema pelos autores porque “[...] gerentes internacionais podem se chocar com ideologias – a base da vida - que sempre levou em consideração e que não existe em outros países” (PHATAK e HABIB, 1996, p.33, tradução nossa). As ideologias influenciam o comportamento de um povo atribuído ao longo do tempo. O negociador precisa estar preparado e respeitar os valores e ideologias que tiverem em comum.

Os fatores externos salientados pelos autores indicam parte da arquitetura da negociação fora do alcance dos negociadores. Todos os fatores citados são distintos em cada país, logo o estudo do ambiente externo antes da negociação é fundamental para o alcance dos resultados desejados pelas partes.

Já no segundo contexto (FIGURA 3 e 4), os autores enquadram fatores de controle limitado que permeiam o processo de negociação. Esses fatores são: poder de barganha e a natureza da dependência, os níveis de conflito, relacionamento antes e durante a negociação, resultado desejado na negociação, impacto dos *stakeholders* imediatos e o estilo de negociação. Cellich e Jain (2004) denominam este conjunto de fatores de **disposição da negociação** e Phatak e Habib (1996) de **contexto imediato**.

O poder de barganha e a natureza da dependência é o primeiro fator apontado por ambos os autores. Cellich e Jain (2004) enfatizam a importância da dependência mútua para uma negociação de sucesso. Segundo eles “o grau de dependência determina o poder de barganha de cada parte envolvida” (CELLICH e JAIN, p.15, tradução nossa). Logicamente “a empresa que tiver o maior poder de barganha adotará uma postura mais agressiva do que a outra” (CELLICH e JAIN, p.15, tradução nossa). Phatak e Habib (1996, p.35, tradução nossa) acrescentam que “[...] as estratégias adotadas por uma empresa dependem do poder que ela tiver na negociação.”

Cellich e Jain (2004) e Phatak e Habib (1996) indicam os níveis de conflito como sendo outro fator de controle limitado. Os conflitos, distintos em cada negociação, dependem das partes negociantes. Quando as partes acordam sobre pontos em

comum o desfecho se torna mais amigável. Negociações em que as partes entram em discórdia, o ambiente torna-se hostil, prejudicando o desfecho da negociação. Cellich e Jain (2004) proporcionam duas abordagens distintas: soma-zero e ganha-ganha, que ocorrem em qualquer negociação. “A solução ganha-ganha advém quando os ganhos de uma parte têm um impacto positivo no ganho da outra parte” (CELLICH e JAIN 2004, 14). Já a solução soma-zero representa o inverso, onde uma parte ganha à custa do outro criando assim um ambiente hostil.

O relacionamento antes e durante a negociação, determinado pelas partes negociantes, tem um impacto significativo na série de negociações decorrentes. Segundo Cellich e Jain (2004, p.15, tradução nossa)

[...] quando negociações passadas foram solucionadas em uma situação ganha-ganha, ambos os lados compareceram com uma atitude positiva à negociação futura, esperando negociar sobre uma situação ganha-ganha. Todavia, quando negociações passadas foram frustradas, um clima pessimista predominara para a negociação futura.

Phatak e Habib (1996, p.36, tradução nossa) acrescentam que “relacionamentos prévios criam expectativas acerca do futuro do relacionamento influenciando comportamento da negociação”.

Ao se tratar do resultado desejado na negociação Cellich e Jain (2004) apontam possibilidades de desfecho tangível e intangível. Os autores dão como exemplo de resultados tangíveis: “divisão de lucro, transferência de tecnologia, taxa de *royalties*, proteção da propriedade intelectual e outros cujos valores são mensuráveis”. (CELLICH e JAIN, 2004, p.15, tradução nossa). Resultados intangíveis incluem: “a boa vontade gerada entre as partes em uma negociação e o desejo de oferecer concessões para realçar o relacionamento”. Phatak e Habib (1996, p.36) consideram, “[...] o desejo de obter um resultado ganha-ganha por meio de colaboração e compromisso.” outro resultado intangível. Phatak e Habib (1996, p.36) vão além ao comentar:

[...] as estratégias e resultados de negociações estarão condicionados pelo relacionamento de curto ou longo prazo salientado pelas partes. Por exemplo,

seria racional esperar que ambos os lados se comprometam com resultados tangíveis, em lugar dos intangíveis, se realmente o relacionamento de longo prazo for o objetivo preeminente das partes. Por outro lado, se o relacionamento de curto prazo for o desejado, os negociadores provavelmente apontarão para resultados tangíveis que não requerem a boa vontade das partes para se satisfazerem.

O impacto dos *stakeholders* imediatos, último fator abordado por ambos os autores, se refere aos negociadores e suas características. Segundo Cellich e Jain (2004, p.16, tradução nossa) “[...] a sua experiência em negociação global, a suas perspectivas culturais no resultado da negociação leva a uma conduta no processo de negociação”. Os autores acreditam que “a experiência também ensina rituais da cultura e os significados dos gestos, piadas e presentes. Tais experiências são eficazes para o planejamento das táticas estratégicas da negociação”. Phatak e Habib (1996, p.37, tradução nossa) reforçam este ponto afirmando que “escolhendo quais caminhos e estratégias funcionam e quais não funcionam, no contexto de uma negociação, é uma arte adquirida por meio de uma longa prática de negociação”. Interessante apontar que a cultura foi o único aspecto abordado, duas vezes, tanto no ambiente quanto na disposição da negociação por ambos autores. Phatak e Habib (1996, p.37, tradução nossa) destacam essa importância da cultura e a definem:

A experiência cultural do negociador tem talvez o impacto mais profundo no processo da negociação. Afinal de contas, não poder ter negociação internacional sem a interação entre no mínimo duas pessoas de culturas distintas. E cultura é uma combinação de uma série de valores, crenças e normas que foram internalizadas pelas pessoas da sociedade; tem um papel definido em como e porque pessoas se comportam de tal maneira, ate mesmo no contexto de negociação internacional.

Cellich e Jain (2004) citam um fator a mais no contexto imediato, o estilo de negociação. Segundo os autores cada negociador tem as suas características e as adotam no processo de negociação. Há uns que adotam uma postura mais agressiva, já outros preferem evitar o confronto. Cada estilo de negociação tem as suas vantagens e desvantagens. “Com relação à negociação, o melhor estilo é aquele que satisfaz as necessidades das partes. Em outras palavras, o negociador deve abraçar o estilo que o auxilia num resultado ganha-ganha”. (CELLICH e JAIN, 2004, p.17, tradução nossa)

A paciência dos negociadores é testada quando se trata de uma negociação internacional. Leva-se tempo para chegar a um acordo entre as duas partes devido às já mencionadas complexidades envolvidas. A cultura é o fator mais evidente e que deve ser tratado com mais cautela. Ela requer padrões de comparação distintos e complexos, que levam tempo a compreender. Quando a cultura está em jogo, não se pode fazer um julgamento do que é certo ou errado. Cada cultura possui seus valores e o negociador deve estar atento à influência desse fator na negociação.

3.3 Cultura

Com a globalização, as empresas passaram a operar em um ambiente de diversidade cultural. A cultura pode ser considerado o fator que mais se destaca em uma negociação internacional, pois ela é inegociável e antecede a própria negociação. Não há como alterar a cultura dos negociadores. A diferença existe e ela deve ser aceita e respeitada para obter um relacionamento estável. Em comum, as definições de cultura destacam os valores e comportamentos construídos pela sociedade. Segundo Cellich e Jain (2004, p.24, tradução nossa) “cultura inclui todos os comportamentos e valores que foram transmitidos por meio de experiências compartilhadas na sociedade para um indivíduo”.

Já Taylor (*apud* CELLICH e JAIN, 2004, p.24, tradução nossa) em sua definição afirma que a “a cultura é um complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidades e hábitos adquiridos por indivíduos (membros) da sociedade”.

Hofstede e Hofstede (2005) ressaltam a cultura como sendo um fenômeno coletivo dentro do mesmo ambiente social, onde é aprendida e repassada. Para eles cultura é “uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro.” (2005, p.4, tradução nossa). Os autores destacam

símbolos, heróis, rituais e valores como manifestantes das diferenças culturais. A FIGURA 5 proposta por eles associa os termos às camadas de uma cebola “os símbolos representam o mais superficial e os valores a mais profunda manifestação de cultura, intermediando os heróis e rituais.” (2005, p.6, tradução nossa)

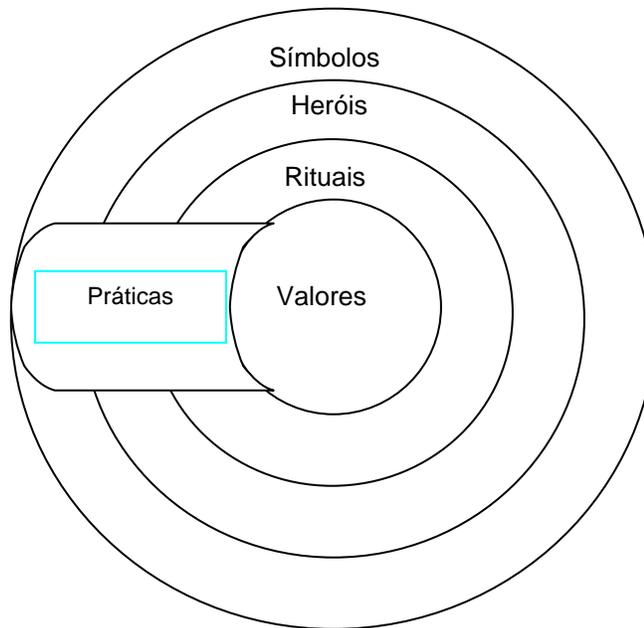


FIGURA 5 – A “Cebola”: Manifestação de Cultura
Fonte: Hofstede e Hofstede (2005, p.7)

Os **símbolos**, primeiro termo identificado, são “palavras, gestos, fotos, ou objetos que carregam um significado particular reconhecido somente por aqueles que compartilham a mesma cultura.” (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.7, tradução nossa). Segundo os mesmos autores, os símbolos são facilmente desenvolvidos e copiados por outras culturas, por isso foram colocados na superfície da cebola. Os **heróis** são “pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente apreciadas em uma cultura, logo servem como modelos de comportamento”. (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.7, tradução nossa). Ao definir **rituais** Hofstede e Hofstede (2005) citam exemplos como cerimônias sociais e religiosas, formas de cumprimentar e respeitar os outros e a forma como se emprega a língua tanto escrita quanto verbalmente. O termo **‘práticas’** surge na FIGURA 5

sobrepondo os termos símbolos, heróis e rituais. Os autores explicam: “eles são visíveis para um observador; porém o seu significado cultural é invisível...” (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.8, tradução nossa) O núcleo da cultura de acordo com a FIGURA 5 é formado por **valores**. “Valores são amplas tendências a preferir certos estados das coisas sobre outros. Valores são sentimentos com uma direção, pode apontar para um lado ou para outro.” (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.8, tradução nossa) Segundo Hofstede e Hofstede (2005, p.8, tradução nossa) valores lidam com:

Mal versus bem; Limpo versus sujo; Perigoso versus seguro; Proibido versus permitido; Decente versus indecente; Moral versus imoral; Feio versus bonito; Não natural versus natural; Anormal versus normal; Paradoxo versus lógico; Irracional versus racional.

Os **valores**, conforme Hofstede e Hofstede (2005) são os primeiros aprendizados de um ser em qualquer cultura. Segundo eles a fisiologia humana permite a aprendizagem inconsciente do ambiente durante 10 anos. “Aos poucos é alterada a forma de aprendizado e consciência, passando a focar basicamente em práticas (símbolos, heróis e rituais)”. (HOFSTEDE e HOFSTEDE, 2005, p.8) O ser humano cultiva, ao longo da vida, os valores aprendidos nos anos iniciais, após uma determinada idade a aprendizagem de novas práticas passa a dominar. Os valores nunca se perdem de vista. A FIGURA 6 demonstra o descrito.

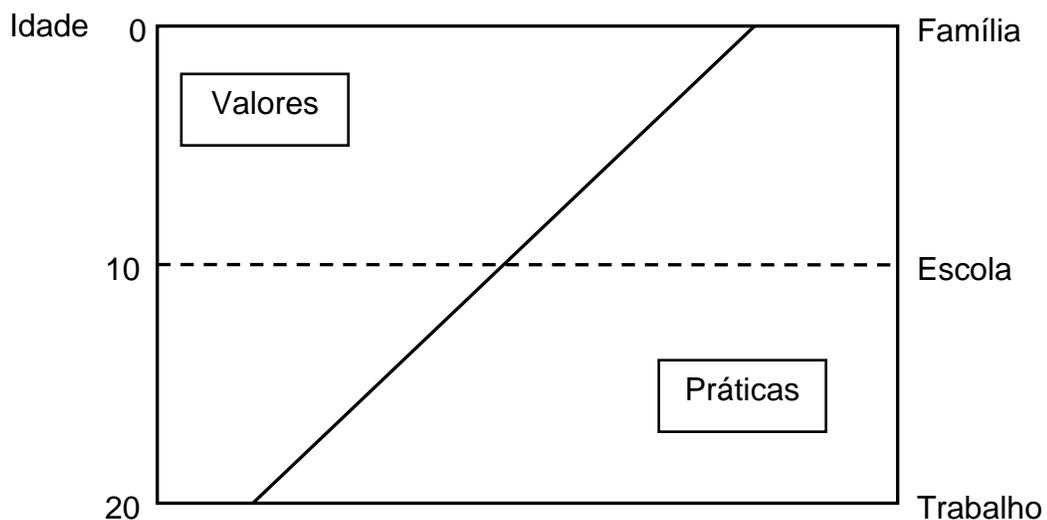


FIGURA 6 – A Aprendizagem de Valores e Práticas
Fonte: Hofstede e Hofstede (2005, p.9)

A maneira pela qual as pessoas percebem e interpretam o mundo varia de acordo com diversos fatores culturais propostos por Hofstede e Hofstede (2005). Após a realização de uma pesquisa feita junto a 60,000 servidores da IBM em mais de 40 países, Hofstede e Hofstede (2005) concluíram que existem quatro dimensões que se destacam quando se trata de diferenças culturais em ambiente de negócios: distância de poder, evitação de incerteza, individualismo versus coletivismo e masculinidade versus feminilidade.

Distância de poder, segundo Hofstede (*apud* CELLICH e JAIN, 2004, p.34, tradução nossa) “se refere ao grau de desigualdade aceitável pelas pessoas da população de um país (de relativamente igual até totalmente desigual)”. O autor categoriza as sociedades em dois grupos: aquelas que demonstram grande distância do poder e outras caracterizadas por pequenas distâncias de poder. Grande distância de poder refere-se a culturas, geralmente de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, onde o poder está na mão de poucos; já nas sociedades que apresentam pequena distância do poder a desigualdade é menor e as relações pessoais são mais igualitárias.

Hofstede (*apud* CELLICH e JAIN 2004, p.35, tradução nossa) define **evitação de incerteza** da seguinte maneira: “o grau que pessoas em um país preferem situações estruturadas sobre desestruturadas.” Em sociedades de alta evasão de incerteza planeja-se anos a frente para minimizar a ansiedade quanto a eventos futuro. A preocupação é constante quanto ao futuro, algumas ações são tomadas para controlar ao máximo esse futuro. As sociedades que apresentam baixa evasão de incerteza não se estressam com eventos futuros. Nada é feito para encontrar um futuro mais estruturado e planejado.

Individualismo versus coletivismo é a terceira dimensão destacada, segundo Hofstede (*apud* CELLICH e JAIN, 2004, p.35, tradução nossa) “denotam o grau em que as pessoas em um país aprendem a agir como indivíduos ao invés de membros de grupos coesos”. As sociedades individualistas apresentam pessoas egocêntricas e que

dependem pouco dos outros. O agir sozinho prevalece sobre ações que seriam melhores se desenvolvidas em grupo. Em sociedades coletivistas a mentalidade de grupo prevalece, os membros são interdependentes e buscam harmonia entre o grupo.

Masculinidade versus feminilidade, a última dimensão proposta por Hofstede (*apud* CELLICH e JAIN, 2004, p.36, tradução nossa), “refere-se ao grau no qual valores masculinos como performance, sucesso e competição prevalecem sobre valores femininos como qualidade de vida, relação afetiva, serviço, e solidariedade”. As culturas ‘masculinas’ estipulam papéis distintos para homens e mulheres.

Já Hall (*apud* SEBENIUS, 2002) apresenta outros quatro aspectos culturais que conduzem o comportamento em uma determinada cultura. Os quatro aspectos: relacionamento, comunicação, tempo e espaço são chamados por ele de ‘Linguagem Silenciosa’. Segundo Hall (*apud* SEBENIUS, 2002, p.9, tradução nossa) quanto se trata de relacionamento a seguinte pergunta deve ser feita: “A cultura tem o foco no negócio ou no relacionamento?” Há culturas onde o relacionamento surge a partir de um negócio e há outras onde o negócio surge a partir de um relacionamento.

Comunicação multicultural, o segundo e mais comentado aspecto proposto por Hall (*apud* ADAIR, 2003), apresenta culturas como sendo de comunicação indireta de alto contexto e direta de baixo contexto. Esses contextos segundo Hall (*apud* ADAIR, 2003) distingue culturas que empregam linguagem explícita das que empregam linguagem implícita. Culturas de alto contexto “[...] utilizam amplamente os indícios não verbais e sinais situacionais sutis na sua comunicação. Aquilo que não é dito pode ser mais significativo do que as palavras”. (HALL *apud* ROBBINS, 2005, p.250, tradução nossa) Já as culturas de baixo contexto “contam essencialmente com as palavras para transmitir suas mensagens. A linguagem corporal e o status social são secundários à palavra falada ou escrita”. (HALL *apud* ROBBINS, 2005, p.251, tradução nossa) Exemplos de culturas de alto e baixo contexto são dados na Figura 7.



FIGURA 7 – Culturas de Alto e Baixo Contexto
 Fonte: Robbins (2005, p.251)

Quanto ao aspecto ‘tempo’, Hall (*apud* SMITH e BOND, 1999) distingue culturas que possuem uma concepção monocromática e outras que possuem uma visão policromática. Segundo Hall (*apud* SMITH e BOND, 1999, p.147, tradução nossa) “uma visão monocromática vê o tempo como um recurso escasso que deve ser racionado e controlado por meio de agendamentos e tendo como objetivo fazer uma coisa de cada vez”. As culturas policromáticas “[...] vêem a manutenção de um relacionamento harmônico importante na agenda, para que o uso do tempo seja flexível e façamos o correto pelas pessoas com que temos uma obrigação”. (HALL *apud* SMITH e BOND, 1999, p.147, tradução nossa) Smith e Bond (1999) fazem um elo entre o aspecto ‘tempo’ de Hall e as dimensões de Hofstede e Hofstede (2005). Segundo Smith e Bond (1999) a concepção monocromática do tempo é característica de culturas individualistas e a concepção policromática de culturas coletivistas. Os autores complementam

[...] há outros atributos de cultura que também são importantes em relação ao tempo. Por exemplo, a dimensão de evasão de incerteza de Hofstede está mais ligada ao grau em que planejamos o uso do tempo cuidadosamente com antecedência. (SMITH e BOND, 1999, p.147, tradução nossa)

O último aspecto comentado por Hall é o espaço e como as pessoas em cada sociedade o preferem. “Em culturas formais, ficar muito perto das pessoas gera tremendo desconforto”. (HALL *apud* SEBENIUS, 2002, p.9, tradução nossa) As culturas

informais demonstram o inverso, procura-se aproximar dos outros para demonstrar amizade e companheirismo.

A cultura representa apenas um aspecto a ser analisado antes de iniciar um negócio em outro país. As ações que mais chocam os negociadores internacionais são ações referentes a comportamentos culturais, o comportamento que não é o esperado em uma cultura pode ser tido como normal em outra. Uma negociação internacional envolve uma serie de fatores, comentados anteriormente por Phatak e Habib (1996) e Cellich e Jain (2004), a cultura foi o fator extraído do contexto externo para ser debatido.

3.4 A Cultura nas Negociações Internacionais

Negociações multiculturais são de grande importância para empresas globalizadas. Esse tipo de negociação está rapidamente se transformando em uma ação cotidiana no desenvolvimento dessas empresas. O processo de negociação internacional e aspectos culturais mencionados anteriormente são fundamentais para que um negociador internacional obtenha sucesso desejável na negociação. O negociador internacional, bem sucedido, deve procurar se adequar ao máximo à cultura em questão para evitar que as diferenças culturais fiquem em evidência, criando-se assim mais uma barreira.

Hofstede e Hofstede (2005) mostram como as quatro dimensões de cultura, citadas anteriormente, podem afetar uma negociação internacional.

| Dimensões de Hofstede | Influencia na Negociação Internacional |
|-----------------------|---|
| Distância de Poder | <ul style="list-style-type: none"> • Centralização do Controle • Centralização da Estrutura • Centralização da Tomada de Decisão • Importância do Status |
| Coletivismo | <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade por relacionamentos estáveis • A substituição de uma pessoa significa que um novo relacionamento terá que ser construído, o que leva tempo. |
| Masculinidade | <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de demonstração de ego • Resolução de conflitos com demonstração de força • Culturas femininas empenham em entrar em um consenso. |
| Evasão de Incerteza | <ul style="list-style-type: none"> • (in) Tolerância da ambigüidade • (dis) Confiança nos oponentes que demonstram comportamentos não familiares • Necessidade de estrutura e ritual no processo de negociação |

QUADRO 1– A Influência das Dimensões Culturais de Hofstede (2005)

Fonte: Hofstede (2005, p.339, tradução nossa)

As dimensões de Hofstede e Hofstede (2005) analisam comportamentos macro em uma cultura, ou seja, condutas que não podem ser identificadas imediatamente. O negociador, para tirar uma conclusão quanto ao coletivismo, por exemplo, observa durante várias reuniões a conduta da outra parte. O mesmo se repete com a distância do poder, a masculinidade e a evasão de incerteza. O observador precipitado identifica o coletivismo ou individualismo da outra parte em uma única conduta, que pode não ser o habitual. Analisar o conjunto das condutas adotadas durante todo o processo comprova a postura adotada por uma determinada cultura, não somente na negociação internacional como em qualquer outra situação.

Segundo Sebenius (2002) as regras dentro de cada cultura são detalhadas e complexas, tornando-se ainda mais difícil de serem lembradas ao longo de uma negociação. As variações regionais dentro de um mesmo país são mais um agravante para os negociadores. “A sensibilidade a regras básicas permite que o negociador demonstre respeito, evite ofensas, realce o companheirismo e fortaleça a

comunicação.” (SEBENIUS, 2002, p.8) O autor propõe uma série de perguntas práticas usadas na identificação dos comportamentos distintos de cada cultura.

| Comportamento Quanto ao: | Perguntas |
|--------------------------|---|
| Cumprimento | <ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas se cumprimentam? • Como dirigir a palavra a alguém? • Qual o papel dos cartões de visita? |
| Grau de Formalidade | <ul style="list-style-type: none"> • A outra parte espera que eu me vista e interaja formalmente ou informalmente? |
| Presentes | <ul style="list-style-type: none"> • Executivos trocam presentes? • Que presentes são apropriados? • Tem alguma proibição quanto a presentear? |
| Olhar | <ul style="list-style-type: none"> • Olhar direto no olho é considerado educado? É esperado? |
| Comportamento | <ul style="list-style-type: none"> • Como se deve comportar? Formalmente ou casualmente? |
| Emoções | <ul style="list-style-type: none"> • É rude, embaraçoso ou normal demonstrar emoções? |
| Silêncio | <ul style="list-style-type: none"> • O silêncio é estranho? Esperado? Insulto? Respeitoso? |
| Comer | <ul style="list-style-type: none"> • Qual a maneira correta de comer? • O que não se come? |
| Linguagem Corporal | <ul style="list-style-type: none"> • Há certos gestos ou formas de linguagem corporal rude? |

QUADRO 2 (Cont.) – Perguntas para Identificação de Comportamentos
 Fonte: Sebenius (2002, p.8, tradução nossa)

| | |
|--------------|---|
| Pontualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Devo ser pontual e esperar que a outra parte também seja? Ou os horários são flexíveis? |
|--------------|---|

QUADRO 2 (Cont.) – Perguntas para Identificação de Comportamentos
 Fonte: Sebenius (2002, p.8, tradução nossa)

O negociador que procura responder essas perguntas antes de uma negociação identifica o que fazer e o que não se deve fazer em cada situação. Executivos habituados a negociações multiculturais compreendem e respeitam a outra parte que demonstra comportamentos diferentes da sua cultura. Uma prévia curiosidade sobre a cultura 'anfitriã' é o suficiente para evitar admiração que levam a pausas de reconciliação, prejudicando o desenrolar da negociação. A demonstração de conhecimento da cultura provoca assimilação instantânea da outra parte, facilitando o desenrolar de todo o processo de negociação.

Diferente de Sebenius (2002), Cellich e Jain (2004, p.31, grifes nossos) apontam comportamentos a serem esperados em diversas culturas. Segundo eles

- Os negociadores **ingleses** são muito formais e polidos e dão muita importância ao protocolo. Eles também se preocupam com etiqueta.
- Os **franceses** esperam que os outros se comportem como eles ao fazer negócios. Isso inclui falar francês.
- Protocolo é formal e importante para os **alemães**. Traje conservador; postura e boas maneiras são obrigatórias. A maneira de se vestir e se portar implicam a seriedade.
- Os **suecos** tendem a serem formais no relacionamento; não gostam de barganhar; esperam propostas profissionais sem falhas; e são atraídos pela qualidade.
- Os **italianos** tendem a ser extremamente hospitaleiros, mas geralmente voláteis em temperamento. Ao falar eles gesticulam muito e expressam muita emoção.
- **Japoneses** geralmente querem passar dias ou até semanas para criar um ambiente amigável e confiável antes de discutirem negócios.
- Na **China**, o protocolo seguido durante uma negociação deve incluir presentear. Como os chineses não gostam de serem tocados, reverenciar e um breve aperto de mão são usados por eles nos cumprimentos.
- Negócios são conduzidos de uma maneira formal, mas relaxada, na **Índia**. Ter uma rede de relacionamentos é importante e pedir permissão para fumar, entrar ou sentar é necessário.

- Emoção e drama contam mais do que a lógica, para os mexicanos. Negociadores **mexicanos** são selecionados pela sua habilidade em retóricas e pela habilidade de atuar.
- Os **brasileiros** dão mais importância ao processo do que o resultado final da negociação. As discussões tendem a serem animadas, quentes, atraentes, eloqüentes e engenhosas. Brasileiros gostam de esbanjar hospitalidade para estabelecer um bom clima social.

Os comportamentos apontados referem-se a comportamentos adotados e esperados por cada cultura dentro de uma negociação internacional. Executivos que já conhecem a cultura por terem convivido, viajado e ou estudado esperam o tipo de comportamento apontado. De uma maneira geral sabe-se que os italianos gesticulam muito, os ingleses são formais e os franceses não aceitam falar outra língua, ou seja, são estereótipos de uma cultura que são levados para dentro de uma sala de reunião. As perguntas sugeridas por Sebenius (2002) apontam pequenos comportamentos que o negociador pode trabalhar para adaptá-las em cada negociação; já os comportamentos apontados por Cellich e Jain (2004) são raramente trabalhados pelos negociadores, pois vão contra a sua forma de conduta. Não é comum ver chineses se comportando como italianos ou alemães se comportando como mexicanos ou brasileiros se comportando como franceses. Alterações nesse tipo de comportamento podem causar ambientes de negociações falsos e constrangedores.

Já Heiba (1984) se preocupa em identificar os valores de uma cultura. Segundo ele o “sistema de valores afeta muitos aspectos humanos que são importantes na formação do comportamento e desempenho econômico da sociedade” (HEIBA, 1984, p.8, tradução nossa). O autor destaca os valores como sendo um aspecto da cultura que influenciam as formas diferentes de se ver a vida. “A percepção do mundo de cada indivíduo ao redor é vista, até certo ponto, através de uma tela ‘cultural’”. O autor exemplifica, “na América Latina é importante que o negociador demonstre interesse e preocupação pelas famílias dos outros antes de discutir negócios”. Quanto a delegações japonesas “[...]geralmente é o mais velho que tem o direito de falar na negociação, os outros membros da delegação tiveram o direito de se expressar em discussões privadas[...]”. Os chineses “[...] demonstram muita paciência, confiança e

princípios éticos e morais”. Os escandinavos “[...] gostam de muito espaço ao redor quando falam com pessoas.” (HEIBA, 1984, p.8, tradução nossa)

Os valores comentados por Heiba (1984) configuram outro aspecto cultural a ser respeitado. Como o comportamento, os valores também não devem ser alterados. É por meio do comportamento que uma cultura expressa os seus valores. Os valores conforme Hofstede e Hofstede (2005) são os primeiros aprendizados de uma pessoa, ou seja, estão enraizados em sua formação, tornando quase impossível de transformá-los. Por representarem a essência de cada cultura, os valores não podem ser julgados como certos ou errados e sim como aplicáveis ou não aplicáveis a determinada cultura. Valores indiferentes à cultura do negociador devem ser aceitas e respeitadas para que a negociação progrida.

4 Discussão

Nessa seção um elo é feito entre as teorias apresentadas, colocando também o ponto de vista do autor deste trabalho. Os autores citados, Andrade, Alyrio e Macedo (2004) e Mello (2005), apresentam processos de negociação distintos. Enquanto um foca na preparação os outros voltam a olhar para a negociação propriamente dita. A junção das duas abordagens cria um processo que destaca tanto a preparação quanto o ato de negociar. Uma proposta é apresentada a Phatak e Habib (1996) e Cellich e Jain (2004) quando se trata da influência da cultura na negociação internacional. É identificada a influência da cultura em todos os fatores, apontados anteriormente, do contexto externo. Ademais, Hofstede e Hofstede (2005) sugerem a inclusão de um novo tipo de profissional nas organizações.

A definição de negociação é apresentada para destacar a sua importância não somente no âmbito empresarial como também no dia-a-dia dos profissionais de qualquer área. A negociação é um instrumento da comunicação, sem ela não se obtém o cobijado. A intenção de toda negociação é chegar a um acordo, que só se forma com a discussão e a conscientização das partes. Os autores Andrade, Alyrio e Macedo (2004) e Mello (2005) apontam processos distintos de negociação mas que possuem o mesmo objetivo: orientar o negociador a obter o resultado desejado por meio de etapas previamente estabelecidas. Uma negociação eficiente se dá quando o negociador estuda a outra parte levando em conta o provável comportamento do adversário em cada uma das etapas já traçadas, sendo esse um processo simples quando se compara às dimensões que envolvem uma negociação internacional.

A preparação, etapa do processo de negociação apontada por Andrade, Alyrio e Macedo (2004) e Mello (2005), é indispensável quando se trata de uma negociação internacional. Os autores Phatak e Habib (1996) e Cellich e Jain (2004), apontam respectivamente treze e catorze fatores que negociadores são obrigados a analisar durante uma preparação para uma negociação internacional.

Dos fatores apresentados a cultura se destaca devido à sua influência nos demais fatores. Porém, Phatak e Habib (1996) e Cellich e Jain (2004) apontam as diferenças culturais como mais um fator do contexto externo, ou seja, não identificam a cultura como um influenciador dos demais fatores. No entanto, este autor identificou que a cultura influencia todos os fatores apontados: o pluralismo legal se refere às leis de uma nação que são constituídas com base nos **valores** daquela sociedade; o pluralismo político se refere às diferentes formas de se governar que são determinadas pela **história, valores e práticas** (símbolos, heróis e rituais), vividas pelo país; flutuação monetária muitas vezes se dá a maneira que um cultura lida com riscos e volatilidade, relacionado a dimensão cultural **evasão de incerteza** comentada por Hofstede e Hofstede (2005); o controle e a burocracia são afetados pela visão cultural da **distância de poder**, o que afeta o grau de centralização de controle, estrutura e tomada de decisão. Quanto a instabilidade e mudança, há culturas que as aceitam já outras procuram evitá-las, pois traz incerteza e medo; os *stakeholders*, dependendo da cultura, tem **poder** ou não de influenciar uma negociação; as ideologias, **corpo de idéias**, distintas em cada sociedade, pois desenvolvem com base nos **valores e práticas**. Sugere-se um novo modelo, pois a influência cultural é verificada em todos os sete fatores do contexto externo. Assim, os autores, para dar destaque à cultura, poderiam realçar a sua capacidade dentro do contexto externo ou alocar um novo contexto, cultural, englobando o contexto externo. A FIGURA 8 demonstra o proposto.

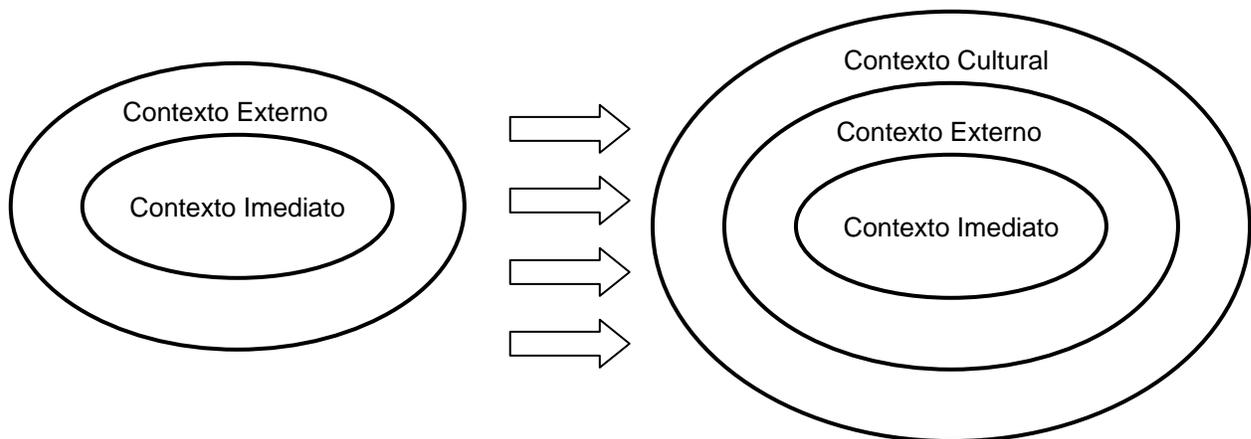


FIGURA 8 – Novo Modelo de Divisão de Contextos
 Fonte: Phatak e Habib (1996, p.31) e este Autor

O novo modelo de divisão de contextos foi proposto com base na definição e análise de cultura feita por Hofstede e Hofstede (2005). Das definições salientadas Hofstede e Hofstede (2005) apresentam o conceito geral da cultura, a sua formação e o seu desenvolvimento na sociedade. O estudo realizado por esses autores na IBM levou à identificação de quatro dimensões: distância de poder, coletivismo, masculinidade e evitação de incerteza; se destacam em ambientes de negócios onde há profissionais de culturas distintas. Duas dimensões, distância de poder e evasão de incerteza, são as que mais influenciam os fatores do contexto externo, o que permitiu a discussão para propor um novo modelo de divisão de contexto.

A abordagem de Hall (*apud* SEBENIUS, 2002) difere da de Hofstede e Hofstede (2005), pois o autor aponta aspectos da 'linguagem silenciosa' das culturas que inclui o relacionamento, a comunicação, o tempo e o espaço. A cultura é analisada com base nesses aspectos. A análise da cultura feita do ponto de vista das dimensões de Hofstede e Hofstede (2005) requer tempo, pois as condutas não podem ser identificadas imediatamente. Já os aspectos mencionados por Hall (*apud* SEBENIUS, 2002) apresentam uma facilidade maior de serem identificados mediante um encontro de negócios.

Na fase preparatória para uma negociação os negociadores devem procurar entender atitudes e comportamentos da outra parte negociante. Sebenius (2002) apresenta perguntas pertinentes quanto à forma de cumprimento, grau de formalidade, presentes, contato físico, olhar, comportamento, emoções, silêncio, comer, linguagem corporal e pontualidade que devem ser respondidas pelos negociadores antes de comparecerem a um encontro multicultural. Já Cellich e Jain (2002) optam por indicar comportamentos habituais de diversas nacionalidades. Heiba (1984) sugere a identificação dos valores de uma cultura, pois os valores conduzem o comportamento do negociador. As respostas obtidas pelo negociador para as três formas de analisar uma cultura indicam os aspectos culturais que interferem na negociação internacional. O negociador cauteloso analisa a outra parte a partir dos três pontos de vista apresentados, a escolha de apenas um, não é o suficiente para tirar conclusões a respeito da cultura em questão.

Para sanar o problema intercultural das empresas Hofstede e Hofstede (2005) propõem a criação de um novo cargo, o diplomata corporativo, em todas as empresas com negócios no exterior. Segundo os autores os diplomatas corporativos podem ser aqueles cujas:

...ocupações antecedentes podem variar, mas tiveram a experiência de morar e trabalhar em diversas culturas. Diplomatas corporativos são essenciais em fazerem uma estrutura multinacional funcionar, fazendo uma ligação entre as sedes nacionais ou regionais, ou como gerente temporário de novos negócios. (HOFSTEDE e HOFSTEDE 2005, p.341, tradução nossa)

Um diplomata corporativo seria responsável por todas as questões da empresa que envolvem relações exteriores, a manutenção de um bom relacionamento com o estrangeiro e a abertura de novos caminhos para a empresa. Experiência no exterior e domínio de no mínimo duas línguas estrangeiras devem ser exigidos dos profissionais que assumissem o cargo. Uma grande barreira seria quebrada pelas empresas se tivessem um profissional como este, capaz de se adequar a diferentes ambientes culturais.

5 Considerações Finais

Frente às dificuldades que empresários e executivos possuem quando se trata de um encontro com um estrangeiro, o trabalho procurou discuti-las identificando o domínio cultural em negociações internacionais e formas de encarar esse domínio. A identificação do domínio cultural nas negociações internacionais foi verificada pela discussão criada entre vários autores. De todos os fatores mencionados, a cultura é enfatizada pelo poder que tem de intervir em qualquer momento da negociação. Todos os fatores a serem analisados por um executivo antes de uma negociação internacional são influenciados por aspectos culturais. O estudo da mesma deve preceder os demais fatores influenciados, esse estudo inclui a análise das dimensões de Hofstede e Hofstede (2005), os quatro aspectos culturais mencionados por Hall (*apud* SEBENIUS 2002), as perguntas propostas por Sebenius (2002), os comportamentos citados por Cellich e Jain (2004) e a preocupação, destacada por Heiba (1984), de que o negociador deve identificar os valores da cultura em questão. O objetivo geral deste trabalho foi identificar a influência da cultura na negociação, que foi alcançado a partir da apresentação e do confronto das idéias dos autores mencionados.

A globalização e a abertura de novos mercados têm facilitado a expansão de empresas que já desenvolveram o suficiente em seus países e agora estão em busca de novos desafios. A situação global hoje torna evidente uma série de oportunidades antes não exploradas por causa da quantidade restrita de intercâmbios culturais. Empresas de hoje que queiram participar desse intercâmbio empresarial e cultural precisam, em primeiro lugar, estar preparadas e adequadas aos princípios básicos apresentados. O estrangeiro, recém chegado, é avaliado minuciosamente pelo anfitrião, logo, uma pequena gafe principalmente no âmbito cultural pode comprometer a ação da empresa em determinado país. As empresas conscientes das barreiras a serem enfrentadas preparam o terreno no país anfitrião procurando demonstrar o mesmo comportamento e respeitando-o.

A negociação é uma ferramenta da comunicação que auxilia o administrador a obter o desejado. Ela foi apresentada para destacar a sua importância dentro das empresas. Todos a utilizam, desde a copeira que negocia suas horas de trabalho e suas obrigações, ao presidente, que negocia com os acionistas da instituição as metas anuais. A negociação é empregada somente quando a pessoa tem certeza do que quer e utiliza-se de argumentos em prol do desejado. O trabalho deu enfoque maior à negociação internacional por ser um processo de negociação mais complexo envolvendo vários aspectos não existentes em uma negociação regional.

O trabalho trouxe novos pontos de vistas e promoveu um debate sobre um tema incipiente nas instituições de ensino. Para empresas em expansão, fornece um alerta quanto à entrada em novos países. Por que não a introdução de diplomatas corporativos para passar uma boa imagem da empresa, uma pessoa receptiva, com postura e experiência prontas para encararem qualquer negociação internacional?

A intenção é de transformar este trabalho em artigo para ser publicado. Por ser um tema incipiente em instituições de ensino, pode ser utilizado como uma referência para aqueles que interessam pelo assunto. A partir deste trabalho, aspectos pouco explorados podem originar trabalhos sobre, por exemplo, os fatores externos individualmente e comparação de conduta de duas culturas (uma de alto e outra de baixo contexto). A criação de um protocolo de conduta internacional a partir de uma análise de diversas culturas também seria um tema a ser abordado. A limitação para elaboração do trabalho foi a falta de uma pesquisa de campo, ou seja, entrevista com executivos e empresários que participam de negociações internacionais.

Referência

ADAIR, Wendi L. Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same and Mixed-Culture Negotiations. **The International Journal Of Conflict Management**, Cornell, Vol 14, No. 3/4 , p.273-296, 2003

AHARONI, Yair. **The Foreign Investment Decision Process**. Boston: Harvard University, 1966. 362 p.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de Negociação: Ferramentas e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2004. 274 p.

CELLICH, Claude; JAIN, Subhash C. **Global Business Negotiations: A Practical Guide**. Mason: Thomsom South-western, 2004. 218 p.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim: A negociação de acordos sem concessão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994. 214 p.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

HEIBA, Farouk I. International Business Negotiations: A Strategic Planning Model. **International Marketing Review**, Bradford, v. 1, n. 4, p.5-16, Autumn/Winter 1984.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 2. ed. New York: Mcgraw - Hill, 2005. 434 p

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311p

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos: Do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998. 159 p.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação Baseada em Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 146 p.

PHATAK, Arvind V.; HABIB, Mohammed M. The Dynamics of International Business Negotiations. **Business Horizons**, Indiana University, p.30-38, May/June 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006. 536 p.

SEBENIUS, James K. The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 80, n. 3, p.4-12, Mar. 2002.

SMITH, Peter B.; BOND, Michael Harris. **Social Psychology: Across Cultures**. 2. ed. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1999. 401 p.

WATKINS, Michael. **Negociação**. Rio de Janeiro: Record, 2004. 206 p.