

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NEGOCIAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL:  
UM COMPARATIVO ENTRE NEGOCIADORES BRASILEIROS  
E ARGENTINOS

Aluno: CARLOS ALFREDO PANOSSO

Orientador: Prof. Dr. WALTER M. NIQUE

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Porto Alegre, março de 2000

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>VI</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>X</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização da Pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Definição do Problema.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Justificativa do Estudo.....</b>	<b>17</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Negociação.....</b>	<b>20</b>
3.1.1 Definições.....	21
3.1.2 Conceitos Importantes em uma Negociação .....	24
3.1.3 Elementos da Negociação.....	25
3.1.4 Processo de Negociação.....	26
3.1.5 Estratégias de Negociação .....	30

3.1.6	Conflito e Negociação.....	34
<b>3.2</b>	<b>Negociação Comercial.....</b>	<b>38</b>
3.2.1	Objetivos Gerais da Negociação Comercial.....	38
3.2.2	Conhecimento do seu Negócio.....	39
3.2.3	Estilos de Comportamento do Negociador.....	40
3.2.4	Importância da Comunicação.....	47
3.2.5	Avaliando suas Habilidades de Negociação.....	49
<b>3.3</b>	<b>Negociação Comercial Internacional.....</b>	<b>51</b>
3.3.1	Crescimento da Importância das Negociações com a Globalização da Economia.....	51
3.3.2	Fatores à Considerar nas Negociações Comerciais Internacionais.....	54
3.3.3	Cultura.....	57
3.3.4	Habilidades Básicas dos Negociadores Internacionais.....	60
<b>4</b>	<b>METODO.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1</b>	<b>Fase Qualitativa.....</b>	<b>66</b>
4.1.1	Composição Detalhada da Amostra.....	67
<b>4.2</b>	<b>Fase Quantitativa.....</b>	<b>70</b>
4.2.1	Universo e Amostra.....	69
4.2.2	Instrumento de Coleta de Dados.....	70
4.2.3	Pré Teste do Instrumento de Coleta de Dados.....	70
4.2.4	Precedimentos de Coleta de Dados.....	71
4.2.5	Processamento dos Dados.....	72
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA.....</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA.....</b>	<b>79</b>
<b>6.1</b>	<b>Caracterização da Amostra.....</b>	<b>80</b>
<b>6.2</b>	<b>Diagnóstico da Forma de Negociar.....</b>	<b>85</b>

6.3	Correlações .....	97
6.4	Características da Percepção dos Negociadores .....	100
6.5	Termos Utilizados para Descrever os Negociadores Brasileiros e Argentinos ....	109
<b>7</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS .....</b>	<b>111</b>
7.1	Resultados Relativos a Caracterização da Amostra.....	108
7.2	Resultados Relativos a Forma de Negociar.....	111
7.2.1	Preparação / Planejamento e Estratégia .....	111
7.2.2	O Fator Informação .....	112
7.2.3	O Fator Ensino/Aprendizado.....	113
7.2.4	O Modo de negociar.....	113
7.2.5	O Fator Tempo.....	114
7.2.6	O Acordo.....	114
7.2.7	O Acompanhamento .....	115
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES .....</b>	<b>119</b>
8.1	Conclusões Relativas aos Objetivos Específicos .....	119
8.2	Conclusões Relativas ao Objetivo Geral.....	124
8.3	Limitações do Estudo .....	127
8.4	Sugestões de Pesquisas Futuras .....	128
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>129</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>133</b>
	Anexo A: Protocolo de Entrevista.....	134
	Anexo B: Questionário .....	135
	Anexo C: Encuesta.....	138
	Anexo D: Tabelas .....	144

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Transações Comerciais Bilaterais Brasil – Argentina (1991 à 1998).....	18
Tabela 2: Distribuição de freqüência quanto à nacionalidade e sexo .....	80
Tabela 3: Distribuição de freqüência quanto ao status e sexo .....	80
Tabela 4: Distribuição de freqüência quanto à nacionalidade do negociador e o status do seu principal parceiro de negociação .....	81
Tabela 5: Distribuição de freqüência quanto ao status e nacionalidade.....	81
Tabela 6: Distribuição de freqüência quanto à nacionalidade e idade .....	82
Tabela 7: Distribuição de freqüência quanto à nacionalidade e a escolaridade completa.....	83
Tabela 8: Distribuição de freqüência quanto à nacionalidade e o ramo de atividade da empresa onde o negociador atua .....	84
Tabela 9: Distribuição de freqüência quanto à nacionalidade e o número de funcionários da empresa onde o negociador atua .....	85
Tabela 10: Distribuição de freqüência dos atributos ESSENCIAIS numa negociação.....	86
Tabela 11: Distribuição de freqüência da associação do PLANEJAMENTO.....	86
Tabela 12: Ordem de importância atribuída às ESTRATÉGIAS mais usadas pelos brasileiros e argentinos em uma negociação .....	87
Tabela 13: Ordem de importância atribuída ao modo de INFORMAR-SE sobre negociação dos brasileiros e argentinos .....	87
Tabela 14: Distribuição de freqüência de como os negociadores costumam fazer o CONTROLE das informações sobre negociação .....	89
Tabela 15: Ordem de importância atribuída pelos negociadores frente às DIVERGÊNCIAS em uma negociação .....	89
Tabela 16: Distribuição de freqüência de como os negociadores APRENDERAM a negociar .....	90
Tabela 17: Distribuição de freqüência de como se pode ENSINAR a negociar, nos tempos de fluxo de informações constantes. ....	90
Tabela 18: Distribuição de freqüência de qual é o melhor MODO de negociar.....	91
Tabela 19: Distribuição de freqüência do número de CONTATOS, necessários para um acordo de negociação.....	92
Tabela 20: Distribuição de freqüência de o que considera que seja um ACORDO SATISFATÓRIO em uma negociação.....	93
Tabela 21: Distribuição de freqüência de como considera que deva ser o ACOMPANHAMENTO de uma negociação.....	93
Tabela 22: Distribuição de freqüência do que é considerado quando em uma negociação NÃO HÁ ACORDO .....	95
Tabela 23: Ordem de importância atribuída às PRINCIPAIS CONDIÇÕES PRÉVIAS, segundo os negociadores, para realizar uma negociação .....	95
Tabela 24: Correlação em relação a nacionalidade do negociador (N=72).....	98
Tabela 25: Correlação em relação ao NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS das empresas ....	99
Tabela 26: Correlação em relação ao NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS das empresas, para brasileiros e argentinos.....	99

Tabela 27: Correlação em relação ao status na negociação, para brasileiros e argentinos...	100
Tabela 28: Distribuição de frequência quanto as ESTRATÉGIAS mais usadas pelos brasileiros em uma negociação .....	145
Tabela 29: Distribuição de frequência quanto as ESTRATÉGIAS mais usadas pelos argentinos em uma negociação .....	145
Tabela 30: Distribuição de frequência de como os brasileiros costumam INFORMAR-SE sobre negociação.....	146
Tabela 31: Distribuição de frequência de como os argentinos costumam INFORMAR-SE sobre negociação.....	146
Tabela 32: Distribuição de frequência de como os brasileiros costumam agir frente às DIVERGÊNCIAS em uma negociação.....	147
Tabela 33: Distribuição de frequência de como os argentinos costumam agir frente às DIVERGÊNCIAS em uma negociação.....	147
Tabela 34: Distribuição de frequência atribuída às PRINCIPAIS CONDIÇÕES PRÉVIAS, segundo os brasileiro, para realizar uma negociação.....	148
Tabela 35: Distribuição de frequência atribuída às PRINCIPAIS CONDIÇÕES PRÉVIAS, segundo os argentinos, para realizar uma negociação .....	148
Tabela 36: Distribuição de frequência de qual a FREQUÊNCIA que mantém contato de negociação com seu(s) parceiro(s) .....	148

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e o tempo de experiência como negociador .....	81
Gráfico 2: Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e o nível hierárquico.....	82
Gráfico 3: Distribuição de frequência de COMO NEGOCIA, em sua empresa .....	91
Gráfico 4: Distribuição de frequência para medir se o Status INFLUENCIA nos resultados da negociação .....	94
Gráfico 5: Distribuição de frequência para medir o papel do Status que MAIS INFLUENCIA nos resultados da negociação .....	95

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do Processo de Negociação .....	27
Figura 2: Hipótese de um Esquema da Personalidade.....	40



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Percepção do negociador argentino sobre o negociador brasileiro .....	100
Quadro 2: Percepção do negociador brasileiro sobre o negociador brasileiro.....	101
Quadro 3: Percepção do negociador brasileiro sobre o negociador argentino.....	103
Quadro 4: Percepção do negociador argentino sobre o negociador argentino.....	104
Quadro 5: TERMOS utilizados para descrever os negociadores brasileiros.....	107
Quadro 6: TERMOS utilizados para descrever os negociadores argentinos.....	107
Quadro 7: Resumo dos resultados da fase quantitativa.....	123

À você leitor...

*“Nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível.”*

Hamel & Prahalad

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Walter M Nique, pela disposição em orientar esta dissertação, pelas contribuições prestadas nos momentos críticos para a condução deste trabalho e por sua amizade.

À Lourdes Odete dos Santos pelo incentivo e pelo processamento e tratamento estatístico dos dados desta pesquisa, extensivo à equipe do CEPA/UFRGS, Centro de Estudos e Pesquisa em Administração,

A todas as outras pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, em especial a Joelma Maino, Júlio César De Bem e ao Sedinei José Nardelli Beber, pelo apoio operacional.

Agradezco al Dr. Carlos Cleri, por el apoyo en mi actividad en su país.

À Profa. Ph, D. Maria Cleci Martins de Carvalho e ao Prof. Ms. Roberto Scheid, pela interlocução ao final da realização do presente trabalho.

À minha família, por sempre ter me dado apoio e incentivo, pois muitas conquistas são fruto de muita dedicação e trabalho. A ela, então, nas pessoas de Isabela, Julia e Ivana, meus mais profundos sentimentos.

## RESUMO

Este estudo aborda um tema relevante no atual contexto da economia mundial, onde aceleradas transformações no ambiente provocam mudanças de posições. A negociação comercial internacional tem merecido destaque entre a comunidade acadêmica, pelo desenvolvimento de uma série de pesquisas. No meio empresarial, pesquisar negociação torna-se excelente fonte de informação acerca das percepções dos negociadores quanto à realidade.

Esta pesquisa consiste na realização de um estudo exploratório, com objetivo de identificar diferenças e semelhanças entre negociadores brasileiros e argentinos. No Brasil a pesquisa deu-se em Porto Alegre e sua região metropolitana, e na Argentina foram entrevistados executivos da Capital Federal e Província de Buenos Aires, totalizando uma amostra de 72 respondentes.

De forma geral, os resultados obtidos nessa pesquisa demonstram o perfil sócio-demográfico, influência do *status* de comprador ou vendedor nos resultados da negociação e as características positivas e negativas dos negociadores na percepção dos respondentes. Tais resultados corroboram o próprio objetivo geral desse estudo.

## **ABSTRACT**

This study addresses a relevant theme in the current context of world economy, where accelerated transformations in the environment provoke changes of positions. The international commercial trade has earned the attention of the academic community, through the development of a series of information regarding the perceptions of negotiators about reality.

This research consists of the realization of an exploratory study, with the objective of identifying differences and similarities between brazilian and argentine negotiators. In Brasil the research was gathered in Porto Alegre and its greater metropolitan region, and in Argentina executives were interviewed in the Federal Capital and Province of Buenos Aires, a total sample of 72 respondents.

In general, the results obtained in this research demonstrate the sociodemographic profile, the influence of status of buyer or seller in the results of trade, and the characteristics positive and negative of negotiators in the perception of the respondents. Such results strengthen the general objective of this study.

# 1 INTRODUÇÃO

Considerando o processo acelerado de globalização da economia e a decorrente formação de blocos econômicos (União Européia, Nafta, Mercosul, Tigres Asiáticos), países em diferentes estágios de desenvolvimento se unem em busca de uma melhor performance econômica e social, ou seja, as empresas precisam tornar-se cada vez mais competitivas, principalmente, nos países menos desenvolvidos, como forma de contribuição à esta busca. Uma das formas de conseguir este intento é através de negociações comerciais internacionais bem sucedidas.

Para Fraga (1996) com a globalização, as margens de mudanças do modelo econômico ficaram muito mais estreitas. O modelo vigente deriva da globalização muito mais do que da vontade de líderes políticos. Podemos constatar que a relação do Brasil e da Argentina no Mercosul deixou de ser, somente, um projeto econômico e comercial, tornando-se um elemento central na política externa dos dois países.

Segundo Stortti (1995), os reflexos positivos do Mercosul para nossas pequenas empresas comerciais são uma fonte inesgotável para melhorias e para expansão de negócios. As razões disso são o grande mercado; empresas internacionais vindo disputar pontos de venda aqui; os fornecedores tendo que se esforçar para manter suas posições de mercado; os comerciantes recebendo um número muito grande de ofertas em busca de canais de distribuição; e, ainda, o surgimento de muitas novas empresas comerciais brasileiras.

Assim, acredita-se que, frente a estes acontecimentos, será necessário que os negociadores se atualizem e se preparem, procurando conhecer não apenas a sua realidade, pois essa é uma visão ingênua de um tema complexo, mas também a realidade de seus parceiros de negócios.

Esta pesquisa abordará o tema *Negociação Comercial Internacional, um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos*, buscando identificar a existência

de diferenças e/ou semelhanças nos atributos que caracterizam estes negociadores, para auxiliar no desenvolvimento de suas relações.

Para tanto, procedeu-se a uma fundamentação teórica sobre o tema (cap. 3), bem como ao levantamento e à análise de dados primários que foram obtidos através de uma pesquisa exploratória (cap.7), com o intuito de fornecer informações (cap.8) que permitam auxiliar a preparação de futuras negociações internacionais.

Na revisão da literatura (cap. 3) foi abordado o tema da negociação com foco na área comercial, contemplando reflexões acerca de conceitos, cultura, atitudes e estilos na tentativa de identificar e relacionar aspectos comportamentais dos negociadores. Os capítulos 5 e 6 apresentam os resultados qualitativos e quantitativos obtidos a partir de um protocolo e um instrumento de coleta de dados - questionário, que buscou identificar atributos que caracterizem os diferentes negociadores. Foram levantadas também algumas variáveis demográficas e comerciais dos executivos das duas nacionalidades.

A discussão acerca dos resultados (cap. 7) busca fazer inferências entre as orientações dos atributos que caracterizam os negociadores brasileiros e argentinos.

## ***1.1 Contextualização da Pesquisa***

A necessidade das empresas tornarem-se mais competitivas, leva-as à realização de uma diversidade de combinações de negócios possíveis, sendo que a efetiva realização destes passa pelos profissionais qualificados que atuam no mercado, podendo estes estar direta ou indiretamente vinculados a uma organização. As empresas podem, inicialmente, investir em desenvolver pessoas com capacidade superior a média, que cuidem exclusivamente desse tipo de atividade e acumulem experiências nesta área, contribuindo, dessa forma, para o crescimento de seu próprio negócio. Entretanto, alerta-se para o risco que a organização corre por ter seus colaboradores despreparados. Caso isso ocorra, pode-se lançar mão da contratação de um profissional especializado na necessidade em questão, bem como da contratação de serviços externos especializados para esta necessidade específica, uma vez que a organização possa vir a ter seu desempenho inferior em relação ao potencial possível se

negligenciar questões dessa natureza.

Levando-se em consideração os aspectos citados acima, verifica-se que o desenvolvimento de pessoas com capacidade superior a média em realização de negócios é de suma importância e, mesmo não representando garantia de soluções adequadas, prevê-se a redução de riscos envolvidos neste processo.

Completa-se a importância deste tema com a opinião de Ertel e Sánchez (1998) dizendo que, uma nova visão do processo de negociação, mais abrangente, está ganhando adeptos no Brasil. Executivos e autoridades governamentais começam a misturar instinto e preparação cuidadosa ao negociar assuntos complexos, reconhecendo que a sistematização prévia pode ser um ingrediente-chave do sucesso da empreitada. Por isso, o estudo sobre negociação comercial vem recebendo crescente interesse das organizações.

A relevância deste tema é reforçada pela sua participação nos critérios utilizados em transações feitas por grandes organizações. Desse modo, enfatiza-se que a realização de pesquisa sobre os atributos que caracterizam os negociadores é extremamente importante para o desenvolvimento de relações, e que se torne um pré-requisito para a consolidação de novos negócios e conquista de novos mercados.

Atualmente, existem diversas feiras, convenções e congressos, como a Mercopar e Salão do Automóvel, no Brasil, a Angenplas e Expocalzado-EFICA, na Argentina. Esses eventos necessitam de agentes negociadores, o que justifica esse estudo e, ao mesmo tempo, coloca-o como um elemento significativo no processo de aprendizado sobre negociação.

Esta dissertação foi desenvolvida no segmento de negócios com fins lucrativos. Neste mesmo cenário, a negociação torna-se fonte não apenas de ganhos, mas também de informação e educação, atraindo diversos e distintos profissionais. E as empresas passaram a preocupar-se com o próprio comportamento do negociador, para manter e conquistar parceiros, que começa a ser cuidadosamente pesquisado e diferenciado, de acordo com as exigências de mercado.

A abertura no mercado traz consigo negociadores mais conscientes de seus papéis – comprador/vendedor, gerando níveis de exigência mais elevados na condução dos negócios internacionais. Daí, as organizações menos preparadas devem qualificar seus negociadores a



esses níveis de exigência, a fim de que os mesmos se sintam em condições e obtenham melhores resultados.

Os resultados referem-se a atributos, características de negociadores, que estão em atividade e possuem experiências, proporcionando possibilidades de tomadas de decisão em negócios mais consistentes e satisfação das necessidades e desejos dos agentes envolvidos.

Ressalta-se que, apesar do tema ser explorado de formas mais intensa em outros países, no Brasil, existe ainda carência na realização deste tipo de pesquisa, constituindo esse, um dos trabalhos pioneiros no assunto.

## **1.2 Definição do Problema**

Levando-se em consideração a crescente expansão do número de fusões, alianças estratégicas, *joint ventures* e os importantes avanços tecnológicos ocorridos no mundo dos negócios, o conhecimento de variáveis que exercem influência no processo decisório envolvendo organizações, é relevante para manter-se atualizado num ambiente em contínuas mudanças.

Outro aspecto é a importância que a área apresenta para as organizações. Muitos profissionais ainda não perceberam que a negociação é algo primordial para o sucesso das empresas.

Tendo em vista o fato de que há indícios de ocorrência de diferenças nos estilos de negociação internacionais, em função da diversidade de experiências, a questão central da pesquisa é:

*“Verificar a existência de diferenças e ou semelhanças relevantes nos atributos que caracterizam os executivos negociadores brasileiros e argentinos”.*

A identificação da ocorrência de diferenças entre esses negociadores apresenta uma

série de informações úteis (cap. 8) para melhor atuar no mercado, bem como contribuições relevantes acerca do tema.

O crescente volume de negócios entre Brasil e Argentina, decorrente do desenvolvimento do Mercosul, implica diretamente em um crescente número de relações interpessoais, envolvendo o conhecimento de outra cultura para melhorar os resultados pessoal e comercial.

O referencial teórico remete a variáveis comportamentais de influência nas relações interpessoais entre negociadores. Assim sendo, surgem algumas questões a considerar:

- que atributos caracterizam os diferentes negociadores?
- como são as percepções dos diferentes negociadores?
- existe influência do *status* de compradores e vendedores nos resultados das negociações?
- se existe influência, quem influencia mais nas negociações?

Esperamos que a realização deste trabalho contribua, primeiramente, na etapa de preparação das negociações e, posteriormente, que se estenda as demais etapas do processo contribuindo para o desenvolvimento de relações interpessoais.

### **1.3 Justificativa do Estudo**

A formação do Mercosul, composto atualmente por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, é cenário onde mudanças significativas, como a queda de barreiras alfandegárias, vêm sendo implementadas na área de negócios internacionais.

O acentuado crescimento comercial entre Brasil e Argentina (tabela 1) e as perspectivas de continuidade deste aumento, bem como o crescente movimento de associações entre empresas em busca de vantagens competitivas são fatores que contribuem para justificar a realização deste trabalho.

Outra justificativa volta-se para a possibilidade de diferenças entre atributos que

caracterizam os executivos negociadores brasileiros e argentinos, diferenças interculturais, colocando-as como elemento importante na formulação de estratégias de negócios internacionais. Isto bem compreendido pode aumentar o sucesso das transações.

**Tabela 1: Transações Comerciais Bilaterais Brasil – Argentina (1991 à 1998)**

Comércio Brasil – Argentina (em US\$ bilhões)			
Período	Exportações Brasileiras	Importações Brasileiras	Corrente Comercial
Pré-Mercosul (1991 – 1994)	\$12,31	\$10,93	\$23,25
Pós-Mercosul (1995 – 1998*)	\$22,85	\$29,96	\$52,81

Fonte: *Intal (Institute for the Integration of Latin America and the Caribbean) External Trade Database*

\* Para 1998 fonte: Banco Central do Brasil *apud* Secretaria do Mercosul

O aumento das exportações (85,6%) e importações (174%) brasileiras com relação a argentina, é fator suficiente para realização de novos estudos relacionados ao comportamento do negociador, em atividade, na área de comércio internacional.

De acordo com Steele, Murphy & Russill (1991), há estudos sobre Características de Negociação, confrontação entre nacionalidades, somente entre alguns poucos países: Suécia, Reino Unido, Países do Mediterrâneo, Alemanha, França, Países Baixos, EUA, Rússia e Japão. Constatou-se, porém, que, embora haja transações bilaterais entre o Brasil e a Argentina, não existem estudos comparativos de negociação comercial entre seus negociadores.

## **2 OBJETIVOS**

Com este estudo procurar-se-á satisfazer os objetivos que seguem.

### **2.1 *Objetivo Geral***

Identificar diferenças e ou semelhanças entre negociadores comerciais internacionais brasileiros e argentinos.

### **2.2 *Objetivos Específicos***

- a) Identificar o perfil dos negociadores.
- b) Identificar se o *status* de comprador e vendedor afeta os resultados das negociações na percepção dos respondentes.
- c) Verificar qual a percepção que os respondentes possuem de outros negociadores (aspectos positivos e negativos).

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a revisão da literatura, objetivando fundamentar os principais tópicos pertinentes ao tema.

O capítulo encontra-se assim dividido

- Negociação.
- Negociação comercial.
- Negociação comercial internacional.

### **3.1 *Negociação***

A negociação não é um processo recente, tendo sido empregada por milhares de anos como modo não violento e socialmente aceitável de alcançar acordo e conciliar diferenças.

Numa visão geral, podemos dizer que a negociação envolve etapas de planejamento, execução e controle, o que ocorre ao longo do tempo passado, presente e futuro, implicando troca entre no mínimo duas partes (Junqueira, 1991).

### 3.1.1 Definições

São colocados a seguir as definições, conforme entendidas para este trabalho.

McCormack (1984), diz que negociação envolve a exploração das fronteiras, daquilo que está para além delas e a interpretação, *percepção*, das motivações subjacentes, o porquê de alguém realmente se interessar ou não no seu produto.

De acordo com Matos (1989, p. 01), *“A negociação é um instrumento eminentemente educacional. Seu exercício efetivo conduz ao desenvolvimento cultural, à qualidade do relacionamento humano, à melhoria das condições de vida, ao esforço de cooperação espontânea e ao trabalho como meio de auto-realização.”*

Segundo Steele, Murphy e Russill (1991, p. 21), é um processo mercantil de dar e receber, através do qual as condições de uma transação são acertadas e implementadas, pois *“negociação é um processo através do qual as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”*.

Em um processo de negociação, é necessário que haja movimento de posição de uma ou de ambas as partes. Cabe aos bons negociadores saber como provocar este movimento, selecionando o conceito a ser adotado e o momento adequado no processo para empregá-lo.

Para Junqueira (1991, p. 12), *“Negociação é um processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final*

*seja maior que a soma das contribuições”.*

Segundo Colaiacovo (1992, p. 45), *“La negociación, como fenómeno social, se manifiesta crecientemente en cualquier tipo de interacción humana, desde el simple contacto cotidiano, informal, hasta situaciones de extrema importancia en la comunidad, como sería la necesidad de acuerdos políticos, laborales, militares y diplomáticos”.*

Para Laurent (1991, p. 10) *“A negociação é uma forma de tentar resolver, pela discussão, os problemas que surgem entre os indivíduos ou entre as diversas coletividades das quais eles fazem parte.”* Ainda o autor diz que ela engloba diferentes situações como uma situação “fase-a-fase”, entre uma pessoa e um grupo, entre dois ou diversos grupos e, por fim, desenvolver-se no interior de um grupo.

A obra de Edelman e Crain (1996), empresta um novo enfoque ao conceito de negociação. Pelo fato de o Tao (pronuncia-se *dao* e significa *caminho* ou *trilha*) ocupar-se de *causas e efeitos pessoais*, negociação é definida como a percepção do indivíduo e sua responsabilidade pelas próprias ações e seus efeitos sobre si mesmo e sobre os outros.

Para Dolan (1995, p. 1), *“negociar é uma das funções mais praticadas da comunicação. Ainda assim, é uma das artes menos compreendidas do inter-relacionamento humano”.*

Segundo Miranda (1999, p 1), *“a negociação é um processo social básico, utilizado para resolver conflitos”.* É um processo utilizado quando não existem regras, tradições, “métodos racionais” ou uma autoridade superior para resolver o conflito (ou quando as partes decidem não usar estes mecanismos). Ao escolher a negociação, as partes

preferem evitar uma batalha de ganha-perde ou mesmo pôr a perder um relacionamento.

Karrass (1996), coloca que as quatro piores coisas que um negociador pode fazer são:

- entrar em uma negociação sem plano;
- concordar com algo que está obscuro;
- assinar um contrato sem ler antes;
- falhar em acompanhar, para ver se foi cumprido o que foi negociado.

Garcez (1997) destaca a importância das estruturas de ações de conversa em uma negociação comercial, onde os participantes dão caráter de negociação à sua interação social ao construírem seqüências de barganha.

Para Anastasi (1996), a *Negociação Personalizada* é um enfoque comportamental à negociação, que capacita as pessoas a usarem sua comunicação natural e suas habilidades de observação para entender melhor os estilos de negociação dos outros.

De acordo com Fischer (1993) a chave para relacionamentos de negócios sadios é ser incondicionalmente construtivo e fazer somente as coisas que sejam boas tanto para nós como para o relacionamento.

Junqueira (1991, p. 15), a negociação consiste em um processo que exige diferentes habilidades que possibilitem, com maior fluidez, ir ao encontro dos objetivos preestabelecidos.

As principais habilidades são:

- habilidades de relacionamento (comportamento);



- a tecnologia de negociação (técnicas); e
- o conhecimento do seu negócio.

### **3.1.2 Conceitos Importantes em uma Negociação**

Para Steele, Murphy e Russill (1991), os negociadores empregam cinco conceitos básicos para realizar seu movimento: acordo, barganha, coerção, emoção e raciocínio lógico. Os autores descrevem que *acordo* e *barganha* são considerados como meios “honestos” de se chegar ao fechamento do negócio. Já, *coerção*, *emoção* e *raciocínio lógico* são considerados conceitos “desleais” ou “manipulatórios”.

Segundo Laurent (1991, p. 148) “*a manipulação é a disposição de alcançar os próprios objetivos utilizando essencialmente a palavra, sem se preocupar muito com a exigência de veracidade de seu conteúdo*”.

- Acordo - Vários pontos das propostas precisam obter o aceite das partes, o que se chama de acordo. São os pontos nos quais o entendimento pode e deve ser realizado.

- Barganha - É o ato de fazer e obter concessões das partes envolvidas. Ocorre de forma positiva quando as partes realizam trocas entre si.

- Coerção - Muito usada por quem detém um relativo poder sobre a outra parte em busca de um acordo forçado, beneficiando uma das partes.

Steele, Murphy e Russill (1991, p. 6), colocam ainda que “*ameaças inseqüentes possuem a tendência de recair sobre você, especialmente quando*

*empregadas contra partes cuja cooperação poderá lhe ser necessária em dada circunstância no futuro”.*

- Emoção - A emoção está intimamente ligada a todas as atividades desenvolvidas. A emoção pode ser utilizada de forma positiva, se for racional e controlada, ou negativa, se não tiver nenhum controle.

- Raciocínio Lógico - Sua utilização possibilita a segurança de que a proposta apresentada está calcada em referências.

### **3.1.3 Elementos da Negociação**

Fischer (1993) coloca como sendo sete os elementos-chave em uma negociação, muito semelhantes aos sete elementos mencionados por Costa (1993), que veremos a seguir:

- *Alternativas*: são possíveis ações que uma parte pode realizar sem entrar em acordo com as outras partes (diferente de *Opções*, que requerem acordo).
- *Interesses*: são as preocupações, desejos, necessidades, esperanças e temores subjacentes e motivadores das posições, exigências e pontos de vista das diferentes partes.
- *Opções*: são as possíveis maneiras de lidar com uma questão que requeira um acordo mútuo das partes, mesmo que não aceitável para elas.
- *Legitimidade*: é o critério pelo qual a justiça de um possível acordo pode ser medida.
- *Compromissos*: são declarações do que a parte pretende fazer no futuro.
- *Comunicação*: são as mensagens e os meios pelos quais os negociadores trocam

informações entre si.

- *Relacionamento*: é o padrão de interação entre as partes, tanto no âmbito de uma negociação específica como fora dela.

### **3.1.4 Processo de Negociação**

Diariamente pessoas discutem negócios e chegam a acordos satisfatórios sem negociar. A negociação é necessária quando duas ou mais partes se defrontam com diferenças de objetivo ou de ponto de vista. Em decorrência destas diferenças, a negociação envolve um componente fundamental: *movimento*. O objetivo aqui consiste em induzir a outra parte a deslocar-se de sua posição original em direção a novos objetivos (Steele et alii, 1989, p.3 apud Martinelli e Almeida, 1997, p 30).

Segundo Junqueira (1991), 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 avaliação (após o encontro das partes), até a próxima negociação (se houver), conforme as sete etapas a seguir.



**Figura 1: Etapas do Processo de Negociação**

Modelo adaptado de Mills (1993, p.9).

Estas etapas mostram mais claramente as possíveis situações em que um negociador pode se encontrar, mesmo sabendo que não é necessário passar por todas elas, apresenta-se as principais características como segue:

- Preparação

Trata-se do planejamento inicial com a finalidade de obter o máximo de dados e informações a respeito da outra parte, como:

- histórico das relações;
- objetivos ideais e reais;
- presunção da necessidade;

- planejamento de concessões;
- conflitos potenciais;
- expectativas positivas.

Laurent (1991), acredita que quando a negociação deve se dar entre parceiros estrangeiros, ela precede uma negociação interna e que um fator importante a considerar nesta fase é o problema das culturas diferentes.

Segundo Donaldson (1999), a pauta constitui um maravilhoso instrumento de controle, evita que a outra parte aborde uma questão delicada, é uma vantagem competitiva. Uma pauta escrita tem poder de autoridade sobre os participantes de uma reunião. Proporcionando um plano geral para a reunião, a pauta inspira as pessoas a tomar notas sobre o que está acontecendo.

#### - Abertura

Objetiva criar um clima propício ao desenvolvimento da negociação, deixando a outra parte mais a vontade. Sugere-se:

- reduzir a tensão;
- definir os objetivos;
- obter concordância para prosseguir.

#### - Exploração

Busca detectar necessidades, expectativas e motivações da outra parte para utilizá-las nas etapas seguintes.

- Apresentação

É a etapa na qual se apresenta ao outro negociador a proposta, mostrando como esta pode atender às suas necessidades e expectativas. Pode ser dividida em:

- descrição dos produtos, serviços e idéias;
- problemas resolvidos;
- benefícios.

- Clarificação

Este é o momento de esclarecer todas as dúvidas, fazendo-se uma síntese do que foi exposto. Para uma boa clarificação deve-se:

- estar preparado para responder às objeções;
- evitar frases perigosas;
- aceitar as razões da outra parte;
- levantar dúvidas potenciais.

- Ação Final

É nesta fase que ocorre o fechamento do negócio. Deve-se estar atento a alguns

aspectos, tais como:

- atenção aos sinais de aceitação;
- tornar sua proposta reversível;
- apresentar opções;
- recapitular vantagens/desvantagens;
- propor o fechamento do negócio.

- Controle / Avaliação

- Controlar o que foi acertado (preços, prazos, condições, etc.);
- Avaliar os resultados obtidos (comprovação do previsto e do realizado, análise das concessões, observações para a próxima negociação).

### **3.1.5 Estratégias de Negociação**

Segundo Kennedy (1991), é preferível que a estratégia seja simples. Estratégias complicadas falham ao fim de poucos avanços, porque o outro negociador não leu o seu argumento, ele tem um plano diferente.

A estratégia depende das circunstâncias e das questões em negociação. A estratégia deve ser flexível, deve estar ligada a planos de mercado e preços, e devem ser considerados na agenda.

A estratégia de negociação é o “plano de jogo”, competitivo ou cooperativo, que se adota para atingir os objetivos planejados. Dentro desse plano, são escolhidas as táticas específicas, a fim de realizar a estratégia.

Segundo Pruitt e Carnevalle apud Mnookin (1997), existem pelo menos cinco estratégias gerais que podem ser utilizadas em uma negociação.

1. *Fazer concessões*: corresponde a reduzir as expectativas em relação aos objetivos, demandas ou ofertas.
2. *Disputar*: Tentar persuadir a outra parte a fazer concessões ou resistir às tentativas da outra parte em obter concessões; para isto podem ser utilizadas ameaças ou o fixamento em uma posição.
3. *Resolução de Problemas*: tentar desenvolver ou localizar opções que satisfaçam ambas as partes, utilizando o processo de audição ativa e fornecendo informações sobre as próprias prioridades dentro dos tópicos críticos em discussão.
4. *Inação*: não fazer nada ou fazer o mínimo possível.
5. *Afastamento*: ausentar-se da negociação.

A estratégia de negociação pode ser definida também como o planejamento e execução de táticas, visando alcançar os objetivos, levando em conta os avanços e/ou recuos de uma negociação.

De acordo com Junqueira (1991), ao elaborarmos uma estratégia de negociação devemos levar em conta algumas táticas como: a **informação**, o **tempo** e o **poder**. Para



Martinelli e Almeida (1998), essas, são os três elementos fundamentais das estratégias.

### **a) Tática da informação**

Admite a possibilidade de seu interlocutor não perceber as coisas do mesmo modo que a outra parte, como, por exemplo, dar informações tendenciosas.

Ela prepara o cenário da futura negociação e contribui para o processo que virá. Deve-se dar informações durante seu processo. É reconhecida como fonte de poder.

Para Kennedy (1991), a informação pode ajudar ou impedir a negociação. Na preparação devem ser vistas as informações que detêm, as que são necessárias e onde ou de quem podem ser obtidas. Fazer perguntas e dar respostas faz circular as informações.

Segundo Freund (1992), adotar uma postura de negociação inflexível ou transmitir informações que parecem aumentar a influência revelam-se medidas eficazes, desde que o outro lado acredite no que lhe é apresentado. A arma mais forte ao se dar informações é a verdade. Quando os fatos apresentados não são verdadeiros, a tarefa torna-se muito mais difícil, sem falar na ética.

Com a finalidade de reduzir a complexidade de informações a serem consideradas em uma negociação, os gerentes devem estabelecer regras simplificadoras. Para Bazerman e Neale (1998), questões que devem ser observadas na definição de regras:

- Pensar cuidadosamente na regra de distribuição que será utilizada para destinar os recursos entre todas as partes.
- Evitar a regra da maioria nas negociações entre grupos, sempre que for possível.
- Sempre que for possível, evite as agendas que só contemplam questão a questão.
- Enfoque os diferentes interesses ou preferências dos membros do grupo, para facilitar

acordos integradores criativos.

- Reconheça que as coalizões são inerentemente instáveis, levando muitas vezes a acordos que não estão nos melhores interesses da organização.

## **b) Tática do tempo**

Diz respeito à oportunidade ou ao momento psicológico em que se colocam alternativas, na intenção do outro negociador. Exemplo: estender o tempo, adiar, entre outros.

Para McCormack (1984) diz que o tempo em si – ou o passar do tempo – poderá representar o seu mais valioso aliado no processo de negociação. A ansiedade e o desejo de ver o negócio realizado levam a um comportamento hipercinético.

O negociador necessita tempo para conhecer a outra parte, para obter informações, para negociar e precisa conhecer bem o seu tempo limite e, se possível, o tempo limite da outra parte.

## **c) Tática do poder**

Segundo Cohen (1994, p. 51), “o *poder é a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas*”. Ele fala em usar o poder da legitimidade quando for vantajoso e questionar esse poder quando for conveniente.

De acordo com Junqueira (1991, p. 35), “*Poder é a capacidade de provocar mudanças ou impedir que elas ocorram, de acordo com a própria determinação*”. O uso do poder ocorre, por exemplo, quando alguém quer eximir-se de responsabilidade alegando não ter poderes para tal e/ou só aceitar com o aval de fulano de tal.

Para Megginson et alii (1996, p. 227). “Poder é a capacidade para influenciar indivíduos, grupos, decisões ou eventos”, e o uso do poder é essencial para a consecução e realização eficaz das metas individuais, organizacionais e sociais.

Por outro lado, Amitai Etzioni apud Megginson (1996) notou que um líder pode influenciar o comportamento em resultado do poder do cargo, poder pessoal, ou combinação de ambos. O poder do cargo é derivado da autoridade formal do cargo organizacional que uma pessoa detém. Isso dependerá de quanta autoridade é delegada ao indivíduo na posição. O poder pessoal deriva dos seguidores e tem por base a extensão em que estes admiram, respeitam e se comprometem com o líder.

O negociador de posse da *informação*, do *tempo* e do *poder* poderá planejar estratégias utilizando as táticas no decorrer das etapas em que se desenvolve o processo de negociação. Para Junqueira (1991), estratégias e táticas não são “receitas” ou macetes infalíveis. O uso inoportuno ou excessivo de estratégias e táticas, pode minar a confiança e levar ao fracasso. Há sempre risco em seu uso que deve ser avaliado em função dos resultados esperados, do estilo do outro negociador e das condições em que se dá o processo.

### **3.1.6 Conflito e Negociação**

Toda forma de conflito social implica que uma ou ambas partes percebam seus interesses como divergentes, que podem ou não ser reais. Isso ocorre entre indivíduos, estados, grupos ou organizações.

Para Pruitt e Rubin apud Mnookin (1997), conflito significa a percepção de divergência de interesses, ou a crença das partes de que suas aspirações atuais não podem satisfazer simultânea ou conjuntamente. Esta colocação nos permite considerar a possibilidade de abordagem e solução, através da negociação. Assume-se, que as percepções das partes provém de suas vivências, e devem ser consideradas ao mesmo nível que os objetivos e fatos reais. Segundo a visão de Horowitz apud Mnookin (1997).

Os conflitos se originam por:

- a) diferentes valores e crenças;
- b) diferentes definições da situação, incluindo o valor que as partes fazem de seu próprio vínculo ou relação com aquela;
- c) competência; e
- d) escassez de recursos.

Segundo Kennedy (1991), “conflito” é uma razão para negociar pontos de vista diferentes, crenças, atitudes, interesses, ações, desejos, necessidades, aspirações, intenções, esperanças, disposições, expectativas, participações, soluções e comportamentos. Competição entre partes, por um recurso escasso, seja ele tangível (terra, dinheiro, bens e serviços) ou intangível (poder).

Podemos classificar em dois tipos os conflitos:

- conflitos irreconciliáveis - são resolvidos através do “viver e deixar viver”, ou através do triunfo violento, ou seja, decidir entre a paz ou a guerra.
- conflitos reconciliáveis - são resolvidos através da *persuasão, resolução do problema,*

*mediação, arbitragem ou negociação*. A decisão é “*discutir ou fazer negócio*”.

Uma primeira aproximação a um conflito pode efetuar-se por meio da detecção ou identificação dos fatores que o condicionam, e que alguns autores vinculam com:

- o *contexto físico* (onde tem lugar, em que lapso e sob quais oportunidades de comunicação);
- o *contexto social* (número de litigantes, relações existentes entre eles, expectativas individuais, personalidade dos protagonistas e disposição para a presença de observadores ou terceiras partes); e
- o *contexto das questões* (o que está em disputa e em que ordem de prioridade).

Para Mnookin (1997), quatro são as barreiras principais. Essas barreiras refletem perspectivas teóricas a respeito da negociação e da solução de conflitos.

A primeira é uma *barreira estratégica*, que é sugerida pela teoria de jogos e a análise econômica do regateio. A barreira se relaciona com um dilema subjacente, inerente ao processo de negociação. Toda negociação se caracteriza por entremear uma tensão entre: a) descobrir os interesses compartilhados e maximizar os resultados conjuntos; e b) maximizar o resultado próprio (que, quando mais para um lado, significa menos para o outro).

A segunda barreira surge como resultado do problema de *principal/agente*. Em muitas disputas, os titulares não negociam por si mesmos e, em troca, atuam por meio de agentes que podem ter incentivos diferentes de seus titulares.

A terceira barreira é *cognitiva* e se relaciona com o modo como a mente humana processa informações, especialmente ao avaliar riscos e incertezas. A exposição sobre este tema se baseia em trabalhos de psicologia cognitiva.

A quarta e última barreira, a *desvalorização reativa*, se baseia na investigação da psicologia social e se refere ao feito de que o regateio é um processo interativo social no qual cada parte está constantemente fazendo inferências acerca da intenção, os motivos e a boa fé da outra.

O conceito de barreiras provê uma posição vantajosa, útil e necessariamente interdisciplinar para explorar o por quê de muitas vezes as negociações falharem.

De acordo com Ury (1991), para lidar com os princípios básicos da estratégia de derrubar barreiras, cinco são as desafios com que o negociador se defrontará. Para vencer ou não, é preciso superar todas as barreiras à cooperação: as emoções negativas da outra parte, hábitos de negociação, seu ceticismo quanto às vantagens do acordo, o poder que ela demonstra possuir, e a sua reação.

O primeiro passo é controlar seu próprio comportamento. Em vez de reagir, é preciso recuperar o equilíbrio mental e se manter concentrado em conseguir o que se almeja. O primeiro desafio é: *Não reagir*.

No segundo passo, é preciso ajudar o oponente a recuperar o equilíbrio mental. É necessário arrefecer as emoções negativas, tais como medo, desconfiança, defesa e hostilidade. Há que se romper a resistência dele e fazer com que ele ouça o que se tem a dizer. O segundo desafio é: *Desarmar seu oponente*.

Como terceiro passo, tendo criado um clima de negociação favorável, o negociador deve fazer com que seu oponente pare de regatear posições e comece a procurar um meio de satisfazer os interesses de ambos os lados. É preciso transpor as muralhas, desviar-se dos seus ataques e neutralizar seus truques. O terceiro desafio é: *Mudar o jogo*.

O quarto passo, tendo envolvido o oponente na negociação para a solução de problemas, é necessário vencer o ceticismo dele e conduzi-lo a um acordo mutuamente satisfatório. É preciso transpor o vão que existe entre os interesses de ambos. É preciso ajudá-lo a salvar as aparências e fazer com que o resultado pareça ser uma vitória para ele. O quarto desafio é: *Facilitar o sim*.

No quinto e último passo, o oponente talvez pense que ainda pode fazer prevalecer sua vontade por se sentir mais forte. É hora de identificar o poder de negociação e usá-lo para trazer o oponente até a mesa. Isso deve ser feito de modo a não fazer do oponente um inimigo mais resistente ainda. O quinto desafio é: *Dificultar o não*.

A estratégia de derrubar barreiras exige resistência às tentações humanas normais e que se faça o contrário do que normalmente se faria. A cada volta, a estratégia requer escolha do caminho indireto. Ao derrubar as barreiras, contornando a resistência do oponente, se aproximar pelo lado, agir de forma diferente do esperado. O fundamental na estratégia é tratar o oponente com respeito: não como um objeto a ser empurrado, mas como uma pessoa a ser persuadida. Em vez de tentar fazê-lo mudar de idéia por pressão direta, se muda o ambiente de tomada de decisões. Que tire suas próprias conclusões e faça sua escolha. *O objetivo não é vencê-lo, é conquistá-lo*.

### **3.2 Negociação Comercial**

A negociação comercial difere das negociações trabalhistas, diplomáticas e políticas, por ter essencialmente a característica econômica, com fins lucrativos.

### **3.2.1 Objetivos Gerais da Negociação Comercial**

De acordo com Junqueira (1991) são quatro objetivos gerais, comuns às diferentes negociações comerciais, que apresentam-se a seguir

- *Preço*: busca-se obter preço satisfatório e razoável.
- *Prazo*: busca-se obter da outra parte o cumprimento dos prazos e condições contratuais.
- *Cooperação*: convencer a outra parte a dar a máxima cooperação.
- *Relacionamento*: desenvolver uma saudável e continuada relação amistosa entre as partes.

É importante tornar claro os objetivos gerais da negociação comercial em função de que a mesma:

- enfoca o alcance da necessidade de ambas as partes;
- fornece o ponto de vista sobre o qual trabalhar, a fim de que ele seja compartilhado pela outra parte;
- fornece um dado pronto a partir do qual avaliar o resultado e o êxito;
- mantém o controle.

### **3.2.2 Conhecimento do Seu Negócio**

Para Junqueira (1991) além de habilidades de relacionamento e tecnologia de

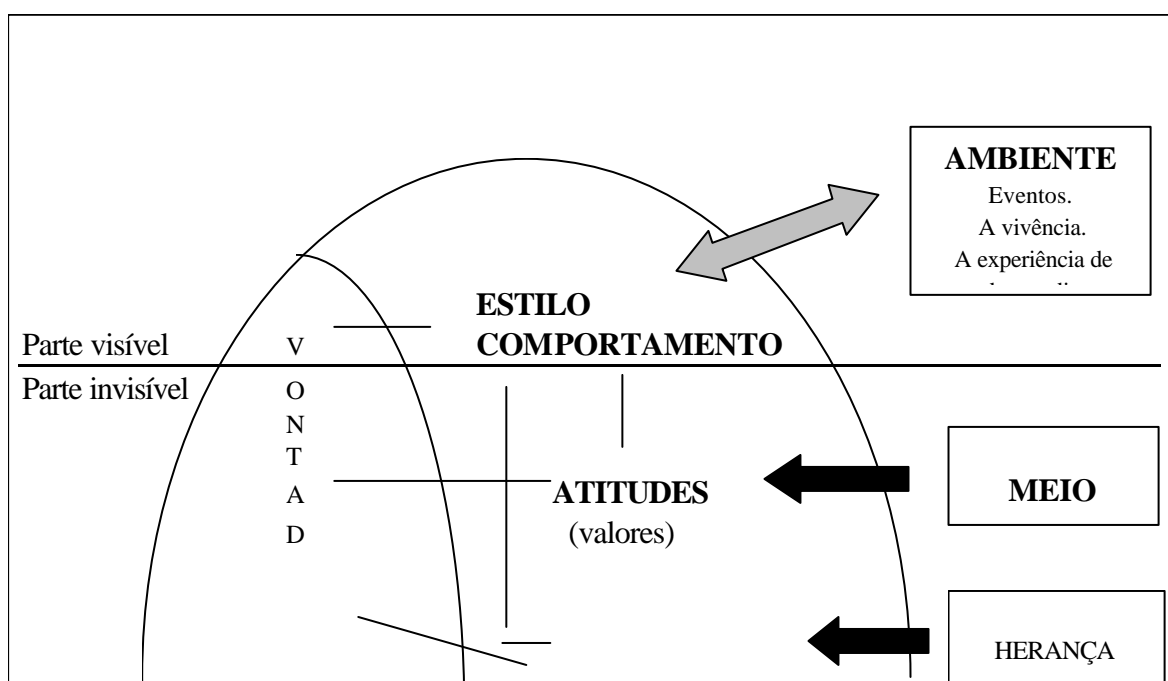


negociação, o negociador deverá conhecer bem o seu negócio, pois se trata de uma negociação comercial, na qual devem ser levados em conta alguns aspectos como:

- obter informações sobre o que será o objeto de negociação, características e soluções do produto, serviço ou idéia;
- dados relativos ao mercado: concorrência, ações governamentais e aspectos financeiros que possam afetar o que será negociado;
- relacionar benefícios potenciais à clientela;
- rever as técnicas de negociação para cada nova relação.

### 3.2.3 Estilos de Comportamento do Negociador

Para Laurent (1991), o comportamento é a parte visível do *iceberg* da personalidade, onde as “partes ocultas” determinam sua manifestação. Assim, ele é sem dúvida condicionado pelas *attitudes*, mas também por outros fatores como a vontade, o caráter e o temperamento (esses não serão estudados neste trabalho).



E

CARÁTER  
TEMPERAMENTO**FIGURA 2 - Hipótese de um esquema da personalidade**

Fonte: Laurent (1991, p. 78)

De acordo com Laurent (1991), os componentes do comportamento podem ser

- a vestimenta, o penteado, a aparência;
- as posturas, o porte;
- os gestos;
- as expressões faciais;
- o olhar;
- a voz, a expressão verbal como um todo.

Conforme Bem (1973), atitudes são os gostos e as antipatias. São as nossas afinidades e aversões a situações, objetos, grupos ou quaisquer outros aspectos identificáveis do nosso meio, incluindo idéias abstratas e políticas sociais.

Ética nas negociações varia de indivíduo para indivíduo, pois depende muito dos valores das pessoas e do meio em que estão envolvidas. Para Kennedy (1991), não devem ser feitos aos outros preleções sobre a ética própria. Se uma proposta for contrária aos padrões pessoais do negociador, ele deve recusá-la sem fazer sermões. Não há muito por onde escolher entre a falta de ética e a santidade. Não existe um código de conduta formal de

ética em negociação. Segundo Freund (1992), são usados muitos argumentos falsos para justificar uma posição nas negociações. Trata-se do que o autor chama de “motivação criativa”, a qual o mesmo não incentiva, mas que se justifica pela teoria de que um lado não tem o direito de conhecer as deliberações da mente do outro. Todo o negociador deve ter cuidado, ou seja, não deve aceitar nada pelo valor nominal, e analisar bem todos os argumentos ostensivos.

Segundo Laurent (1991), estilo não deve ser confundido com atitudes, embora essas se influenciem reciprocamente. A atitude induz a um comportamento, o estilo lhe dá forma. O negociador deve reagir contra os comportamentos que suas atitudes levam-no a adotar, quando percebe que são negativos para a negociação, através do conhecimento e auto-aceitação de suas atitudes e depois que intervém a vontade.

Dependendo da situação na qual se dá a negociação, do objetivo que se busca e do interlocutor com quem se negocia, deve-se observar os estilos de comportamento a serem adotados durante o processo de negociação.

Paula (1992), faz as seguintes considerações:

- considerando-se os comportamentos envolvidos na dimensão *construtiva/push*, o negociador ao concentrar-se no conteúdo e no alcance dos objetivos, ele pode usar de *afirmação* ou de *persuasão*.
- considerando-se os comportamentos envolvidos na dimensão *construtiva/pull*, o negociador muda radicalmente o seu foco, ou seja, nos aspectos pessoais e relacionais dos negociadores, ele pode usar de *ligação* ou de *atração*.

Para o autor, os estilos de comportamentos são os descritos a seguir.

- **Afirmação:** o negociador utiliza-se da **assertividade** para alcançar seus objetivos, na qual os seus comportamentos típicos são:
  - fazer conhecer seus desejos e expectativas;
  - explicitar suas condições para negociar;
  - emitir julgamentos de valor sobre o outro;
  - explicitar conseqüências positivas ou negativas para o outro.

Nesse estilo, enquanto a negociação é transparente, o extremismo dos comportamentos afirmativos por falta (indefinição) ou por excesso (imposição) trazem mais perdas do que ganhos.

- **Persuasão:** o negociador utiliza-se de **informação** e **raciocínio** para alcançar seus objetivos, em que os seus comportamentos típicos são:
  - fazer sugestões;
  - apresentar propostas;
  - argumentar, justificar a partir de dados, fatos, casos ou questionamentos.

Nesse estilo, quando o negociador não está preparado, sua atuação é **inconsistente** e seu oposto denota **rigidez**

- **Ligação:** o negociador utiliza-se da **empatia** para compreender os objetivos do outro, em que os seus comportamentos típicos são:
  - demonstrar apoio ao outro;
  - pedir sugestões e opiniões ao outro;
  - escutar com atenção;
  - dar importância às colocações e sentimentos do outro;

- checar se compreendeu as posições do outro;
- procurar pontos de acordo.

Esse estilo, não deve ser encarado como **passivo**, mas sim **construtivo**, pois para que a negociação seja efetiva, é necessário obter o compromisso do outro.

- **Atração:** o negociador utiliza-se de **um conjunto de comportamentos** que levam a um envolvimento do interlocutor para compreender os objetivos do outro, no qual os seus comportamentos típicos são:
  - estimular e motivar o outro;
  - elevar o moral;
  - influenciar o outro a partir do seu próprio comportamento;
  - reconhecer os seus erros e limitações;
  - enfatizar atributos e qualidades do outro.

Nesse estilo, a primeira colocação caracteriza **frieza** nas relações, enquanto a segunda traz subjacente o intento de **sedução**.

Paula (1992), em pesquisa realizada entre executivos foi detectado como estilo mais característico do negociador brasileiro o de **ligação** (48% dos entrevistados). Com essa postura, o negociador evita um confronto direto de posição e faz prevalecer as **relações pessoais** na negociação.

- **Estilo competitivo**

Para Singer (1990) o estilo *competitivo* é um modo de negociar onde cada parte

busca maximizar seu próprio lucro, geralmente às custas da outra, apelando a táticas que incluem mentiras, exageros, ameaças e ameaças de abandono das conversações (por ex.: regateio em torno de um preço).

Segundo Kennedy (1991), negociadores competitivos querem ganhar a todo custo e, por isso, perdem. É um estilo corrosivo, pressiona constantemente. Trata o outro negociador como um inimigo e não um aliado, consegue tudo à sua custa e trata a negociação como uma guerra e uma **soma nula** implacável. É necessário agir procurando. Portanto, é preciso suspeitar de seus motivos (ele tentará um negócio rápido); ele pensa que o outro capitulará com o ardil de lhe fazer uma concessão; ele deve ser lembrado que a negociação é um jogo de parceiros; deve-se pedir-lhe mais, dizer-lhe que ninguém nasceu ontem; se ele discutir, deve ouvir resposta; jamais ficar surpreso com a hostilidade; quando é acusado de “*bluff*” e é mandado àquela parte, ele emociona-se.

- **Estilo cooperativo**

De acordo com Singer (1990) o estilo *cooperativo*: também conhecida como negociação ganha-ganha (win-win) ou negociação integradora, ou de relação conjunta, onde se procura preservar a relação frente ao futuro, se trabalha em colaboração com a outra parte, na busca de um lucro comum a ambos, e se consente, a “partir das diferenças”, se é necessário, e se buscam soluções integrativas e criativas que satisfaçam às necessidades das partes envolvidas, sendo necessário, neste momento de resolução, um alto grau de confiança recíproca.

Para Kennedy (1991), os negociadores são antagonistas cooperativos. Os antagonismos surgem de objetivos em conflito, ou competitivos; a cooperação surge do fato de que um *beco sem saída* os deixar em pior situação do que um “compromisso”. Nesse caso, o negociador não tem desígnios malévolos, não é indigno de confiança, não é ingenuamente aberto; compreende porque o outro negociador está hesitante quanto à abertura; responde sem precipitação, se o outro der sinais; procura pontes de ligação entre as pretensões dele e as próprias; procura entrar em negociação com o objetivo de chegar a um acordo e tenciona honrar o oponente; também sabe como adaptar um estilo competitivo se as circunstâncias o exigirem.

Por sua parte, Williams apud Mnookin (1997), diferencia os estilos de abordagem em cooperativos e agressivos; dentro deles, os eficientes e ineficientes, sendo estas duas últimas variáveis as principais no processo de solução.

Segundo Deutsch (1973), há um terceiro modo de negociação, o *individualista*, onde cada parte busca ganhar seu maior benefício, não importa o bem ou o mal que faça aos demais. As maiores dificuldades surgem quando negociam diferentes estilos, dado que, por exemplo, o cooperativo tende a ceder demasiadamente frente ao competitivo e, em seu afã de cuidar das relações, perde de vista muitas vezes o objetivo ou meta.

Robinson (1996) apud Rost (1999), define uma zona de ganha-ganha, na qual ambas as partes atingem a maior parte de suas vontades, pequena parcela de seus desejos e as necessidades de cada um são largamente superadas. Para se obter um acordo ganha-ganha, é preciso identificar as metas desejadas, não só as próprias, mas também as do outro negociador, ou seja, relacionar metas comuns, sem desperdício de tempo precioso na negociação das mesmas, ou seja atingir com sucesso objetivos cooperativos.

Segundo Covey (1995), o acordo ganha-ganha cria uma parceria sinérgica para que as pessoas se unam para realizar as prioridades. As pessoas em vez de se sentirem atoladas de trabalho, se sentem envolvidas e são motivadas, realizando coisas compartilhadas. Existem cinco elementos do acordo ganhar-ganhar, ou seja: especificar os resultados desejados; definir as diretrizes; identificar os recursos disponíveis; definir a prestação de contas e determinar as conseqüências.

Lax e Sebenius (1986), abordam sobre as tensões existentes em uma negociação, entre *criar* e *reclamar* valores. Antes que qualquer das partes reclame a maior “porção da torta”, é necessário trabalhar cooperativamente para conseguir que essa “torta” resulte o maior possível (criar valor).

Os conflitos são inevitáveis e não necessariamente prejudiciais, ou seja, existe o estímulo à competição produtiva. O conflito pode ser gerenciável de forma a minimizar perdedores e maximizar ganhadores através da cooperação, ressaltando vantagens competitivas individuais, que podem e devem ser compartilhadas com os outros, com o objetivo de atingir o acordo ganha-ganha.



### **3.2.4 Importância da Comunicação**

A comunicação é parte essencial no processo de negociação, pois é através dela que se trocam informações e desenvolvem-se relações. Segundo Fisher & Ury (1985, p.30), “*Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.*” Percebe-se a preocupação de se chegar a um acordo que satisfaça as partes, do tipo ganha-ganha.

As empresas precisam comunicar-se com seus clientes atuais e potenciais, e a grande questão não é comunicar, mas sim o que dizer, para quem e com que frequência. Para Kotler (1993), os canais de comunicação são de dois tipos: *pessoal e impessoal*.

#### a) Canais de Comunicação Pessoal

Estes são os que envolvem duas ou mais pessoas que se comunicam diretamente uma com a outra. Elas podem se comunicar face a face, pessoa para o público, por telefone, por computador ou através do correio. Os canais de comunicação pessoal obtêm a sua eficácia das oportunidades de individualizar a apresentação e o *feedback*.

#### b) Canais de Comunicação Impessoal.

São canais que levam a mensagem sem contato ou interação pessoal. Eles incluem a *mídia*, atmosferas (de ambientes) e eventos. A *mídia* pode ser impressa (jornais, revistas e folhetos), falada (rádio e televisão), eletrônica (audiovisuais e vídeo-teipes) e visual (*outdoors*, luminosos, *displays* de ponto de vendas e cartazes). Atmosfera são “ambientes” que criam ou reforçam as inclinações do comprador em relação à compra ou ao consumidor do produto.

Eventos são ocorrências projetadas para comunicar mensagens específicas a um público-alvo.

Segundo Costa (1993), a comunicação no processo de negociação são as mensagens e os meios pelos quais os negociadores trocam informações entre si. Salienta que para obter um bom resultado na negociação, a comunicação deve ser clara e eficiente.

a) Questões a serem respondidas:

Estamos ouvindo? Entendemos as percepções da outra parte? Estamos cientes de nossas próprias percepções?

Estamos ativamente tentando entender outros pontos de vista? Como podemos ajudá-los a nos ajudar a apreender coisas a que podemos não dar atenção?

O que podemos fazer para melhorar a qualidade da comunicação?

b) Planos específicos:

Ouvir antes de responder, mostrar à outra parte que ouvimos e entendemos.

Expor nosso raciocínio antes de nossas conclusões.

Falar por nós mesmos, não pela outra parte.

### **3.2.5 Avaliando Suas Habilidades de Negociação**

Para que um negociador atinja sucesso máximo é necessário que o mesmo saiba utilizar com sabedoria seu conhecimento de negociação.

Segundo Fuller (1993), a estrutura de sucesso na negociação consiste em o indivíduo ser lógico, razoável, persistente e paciente.

- **Lógico:** é difícil discutir com fatos, por isso use relatos concretos para fortalecer sua posição. Evite usar argumentos que se contradigam ou exageros inacreditáveis, mesmo no caso de um detalhe insignificante, visto que sua credibilidade será destruída.
- **Razoável:** seja razoável em sua colocação, já que ao ser lógico você encoraja a outra parte a reagir da mesma forma. Ao não ser razoável, o resultado final é que isto torna muito mais difícil alcançar o acordo.
- **Persistente:** é fácil sair do rumo durante as negociações quando seu adversário levanta questões que não têm relação com o que se está discutindo. Não se desvie de sua posição de negociação, já que a persistência é fundamental para o sucesso quando o oponente tenta destruir seu argumento.
- **Paciente:** em grande parte o lado mais afoito para atingir o acordo é aquele que fará mais concessões. Portanto, não seja facilmente desencorajado caso as negociações não estejam no ritmo que você gostaria, é bem possível que seu adversário só esteja tentando desgastá-lo.

Segundo Bazerman e Neale (1998, p. 145), “*A negociação em grupo é um processo no qual três ou mais pessoas, cada qual com seus próprios interesses, decidem como resolver o conflito existente entre suas preferências relacionadas a questões variadas*”. Para os autores, o que se aprendeu quanto à negociação bilateral não é transferido diretamente para a negociação em grupo. Porém, ambas possuem o objetivo de atingir o melhor resultado possível, pois consideram que o aumento na quantidade de participantes numa negociação, não acrescenta somente problemas de coordenação, mas também na luta pelo poder.

### **3.3 *Negociação Comercial Internacional***

Parte-se do entendimento que os negociadores já possuem conhecimento prévio de sua atividade ao nível doméstico, para tanto, abordar aspectos mais específicos e que caracterizam as negociações no âmbito internacional.

Para Bocanera (1997) o importante é ter presente que negociar em outro país, gera uma grande pressão nos objetivos, mesmo quando o negociador possui grande experiência. Nada é imune ao choque cultural e se isto não se maneja com eficácia, as negociações podem fracassar.

Por isso, há necessidade de:

- compreender o impacto que as diferenças culturais e as características nacionais podem ter em um processo de negociação comercial internacional;
- tomar consciência da importância de considerar as diferenças culturais no momento de empreender uma negociação com o estrangeiro, para superar com habilidade os obstáculos que podem apresentar-se.

Tanto na preparação como no desenvolvimento das relações de negócios, é imprescindível o melhor conhecimento e domínio das diferenças culturais para o sucesso nos resultados das negociações internacionais.

O comércio internacional deve ser um meio para o desenvolvimento e não só um fator para provocar benefícios às partes na relação comercial.

### ***3.3.1 Crescimento da Importância das Negociações com a Globalização da Economia***

O processo de negociação em nível global pode se tornar complexo, mesmo para um produto elementar, com pouca diferenciação, considerando-se as diferenças culturais e os valores de uma nação para outra que, com certeza, iriam introduzir uma série de relações diferentes nos aspectos de negociação.

Martinelli e Almeida (1997), Martinelli coloca que durante muito tempo, os países preocuparam-se em ser efetivos apenas em sua economia, relativamente fechada para o mercado externo, era o que bastava para garantir a sobrevivência das empresas. Isso, em grande parte, acontecia devido às enormes dificuldades de comunicação e de transporte.

Com o intenso desenvolvimento da tecnologia da informação, nos últimos anos, a distribuição dos produtos no mercado global passou a ser facilitada, tornando-se mais viável e extremamente necessária. Já que, para ser efetivo em nível interno é necessária a efetividade em nível global. Os mercados se abriram de tal forma que uma empresa localizada em qualquer ponto do universo pode e deve tornar-se uma empresa global.

Segundo Martinelli e Almeida (1998), as negociações globais representam um percentual cada vez maior das atividades de negociação no mundo empresarial e das

atividades dos executivos espalhados ao redor do mundo.

As negociações internacionais tiveram um aumento na sua importância nos últimos anos devido a globalização da economia, ao aumento nos investimentos no exterior (aspecto básico) e à ampliação de acordos de negócios internacionais.

A maneira de atuar das empresas em nível internacional vem sofrendo grandes alterações através de transição em suas atividades, como: a formação de uma rede de contatos internacionais; a busca intensa de novos conhecimentos em âmbito geral; a criação de uma mentalidade claramente internacional; a preocupação constante de envio de executivos para conhecer profundamente os ambientes internacionais; a formação de redes integradas com subsidiárias; participação intensa em redes de fornecedores em nível internacional (válido tanto para empresas internacionais quanto para empresas nacionais).

Aspectos importantes para se estabelecer as bases para o futuro das empresas de padrão internacional, Martinelli e Almeida (1998) colocam da seguinte forma:

- desenvolver o próprio modelo;
- respeitar à história corporativa e à influência que ela exerce sobre os valores e as atividades da empresa nos dias atuais;
- estabelecer uma mentalidade que contemple de maneira intensa a questão internacional;
- incentivar constante e continuamente o desenvolvimento da criatividade na empresa (em todos os sentidos, e na empresa como um todo); e

- buscar reinventar o setor (no sentido de assumir uma postura proativa em relação ao ambiente, antecipando-se às ameaças e oportunidades que possam surgir).

Para que as negociações internacionais sejam efetivas, as empresas devem considerar como ingredientes básicos os aspectos culturais de cada país envolvido, devido às suas grandes diferenças e à forte influência que as mesmas exercem sobre as atitudes e o comportamento das pessoas no seu dia-a-dia, em nível empresarial, pessoal e social.

Aspectos presentes no dia-a-dia das organizações em termos de globalização, de acordo com Martinelli e Almeida (1998) são:

- tecnologia (avanços tecnológicos de maneira cada vez mais rápida, mais clara e mais efetiva);
- recursos humanos envolvidos nos processos de internacionalização (fator que deve se tornar cada vez mais importante, no qual, as empresas deverão dar maior importância à preparação adequada dos recursos humanos para enfrentarem essa nova situação). O investimento em recursos humanos, garantindo não só a possibilidade de se manterem no mercado, mas também, principalmente de ganharem vantagem competitiva em relação a concorrentes e ao ambiente. Pode-se considerar a criatividade como o mecanismo pelo qual a realização tecnológica rompe e transforma a inovação;
- capital (passou a ser trabalhado de maneira mais fácil e intensa com a expansão dos mercados).

### **3.3.2 Fatores à Considerar nas Negociações Comerciais**

#### ***Internacionais***

Entre os vários fatores, abordaremos a preparação e os obstáculos em uma negociação, por considerarmos, preliminarmente, os mais significativos no processo de internacionalização dos negócios.

Segundo Kennedy (1991), nas transações internacionais a preparação, se for bem feita, melhorará extraordinariamente a atuação do negociador e os resultados dessa. Para Donaldson (1999), além dos preparativos normais, nenhuma etapa deve ser subestimada, serão necessárias considerações especiais, antes de negociar com pessoa de outra cultura.

Para Dummies apud Donaldson (1999), uma boa regra a ser seguida em negociações internacionais é *“na dúvida, seja educado e ponderado dentro dos padrões de sua própria cultura”*.

Algumas ações que podem ser tomadas em tais situações são:

- identificar quem deve ser convidado para a reunião, assessorando-se de especialista na cultura em questão;
- contratar um intérprete, quando for necessário.

Ao se envolver em uma negociação internacional, o negociador deve estar preparado para diversas questões. Para tanto, é necessário com antecedência obter o máximo de informações sobre a cultura, as leis e as práticas comerciais do país com o qual estiver



negociando.

- Algumas fontes de preparação são:
  - conversar com amigos e associados que conhecem a cultura do país em questão;
  - ler o maior número de livros disponíveis, assistir programas sobre viagens, além de filmes ambientados naquela cultura;
  - a Internet;
  - centros culturais patrocinados pelo governo estrangeiro situados em grandes centros urbanos;
  - conhecer restaurantes típicos de um país, tendo contato com os proprietários e com a comida típica local.
  
- Familiarizar-se especialmente com a natureza do envolvimento do governo em sua transação.
  
- Além de reunir dados específicos sobre a cultura da pessoa com quem planeja negociar, é muito importante preparar-se também com informações sobre a mesma.
  
- O indivíduo jamais deverá se envolver em uma negociação internacional sem antes estar preparado, nenhum dos lados deve começar a negociar prematuramente. Mesmo improvisando, jamais conseguirá negociar sem antes se preparar. Poderá ouvir o que a outra pessoa tem a dizer (não há nada a perder), mas não se comprometerá em dar uma resposta sem antes estar preparado, admitir que não está pronto para responder e

solicitar um prazo.

O *expert* Jeswald Salacuse apud Bocanera (1997) afirma que existem certos fatores que não estão presentes nas negociações comerciais domésticas e que afetam as transações internacionais, transformando-se em obstáculos a superar. Eles são: o ambiente, o lugar; a cultura; a burocracia de organizações estrangeiras e as leis e os governos estrangeiros.

- *O ambiente, o lugar*: O entorno de uma negociação está determinado, em grande parte, pela decisão que tomam os negociadores sobre o lugar no qual se levarão a cabo as conversações. Como já vimos, as partes tem três opções: o lugar próprio, o lugar do outro ou um lugar neutro.
- *A cultura*: O risco de um fracasso está presente em qualquer negociação. Quando os negociadores vêm de diferentes culturas, os riscos de incompreensão aumentam. As diferenças culturais dividem as pessoas e, como temos visto, são uma barreira que é necessário superar.
- *A burocracia de organizações estrangeiras*: Através das transações internacionais as organizações se relacionam. Atrás de qualquer negociação internacional estão as empresas, os escritórios governamentais e as corporações estatais, cujos interesses se discutem na mesa de negociação. Os negociadores que participam as representam, tratando para que as mesmas cheguem a um acordo. Portanto, um negociador não somente tem que preocupar-se com as pessoas que se sentam à sua frente, mas também com organizações e burocracias estrangeiras.
- *As leis e os governos estrangeiros*: Efetuar transações internacionais o negociador fica

exposto às leis dos países que está negociando, que nem sempre são bem conhecidas.

### 3.3.3 Cultura

A crescente interdependência entre as nações e as formas de comunicação têm contribuído para a multiplicação de encontros entre as pessoas. Esse fato tem aumentado a difusão das culturas nacionais e, por isso, considera-se que o significado de uma negociação não pode ser completamente compreendido a menos que seja interpretado no contexto cultural no qual ocorre.

Cultura é um conceito complexo e são muitas as definições existentes. Aqui, serão referenciadas três.

Nas ciências sociais eram empregadas definições de graus genéricos, até que em 1871, Taylor enfatiza que *“cultura ou civilização... é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, lei, moral, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”*.

Outro conceito é,

*“a cultura é (...) o processo pelo qual o homem acumula as experiências que vai sendo capaz de realizar, discerne entre elas, fixa as de efeito favorável e, como resultado da ação exercida, converte em idéias as imagens e lembranças, a princípio coladas às realidades, e depois generalizadas, desse contato inventivo com o mundo natural.”*

*(Pinto, apud Aranha, 1986, p. 5)*

e um outro conceito é,

*homem, a soma total de conhecimento, as crenças, a arte, as normas morais, as leis, os costumes e todas as demais*

*capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.” (A. Kroeber e C. Kluckhohn apud Bocanera, 1997 “A cultura é a parte do ambiente humano construído pelo, p. 307).*

Neste trabalho, a cultura é entendida como um conjunto de conhecimentos e opiniões compartilhadas, valores e crenças que caracterizam o nacional, o étnico e que orientam o comportamento, pois ela orienta o juízo e a opinião e pode influenciar ou determinar a ação social de uma forma direta.

Assim, é necessário que um negociador profissional, quando enfrenta uma negociação no exterior, preste muita atenção em aspectos predominantes (tais como o sistema de valores, a organização social, os fatores lingüísticos, educativos e estéticos predominantes), que influem durante o processo de negociação iniciado, evitando o conflito com a outra parte.

*“Ainda que alguns resistam a acreditar, o desconhecimento do protocolo, as normas e os hábitos que rodeiam uma negociação comercial em um país estrangeiro podem fazer naufragar o negócio mais rentável. Uma medida de muita importância – insistir que um muçulmano beba álcool, por exemplo, pode arruinar até o mais brilhante dos negócios. É difícil estipular regras de cortesia universais; o que num país pode ser um gesto de boa educação, em outro pode ser interpretado como um verdadeiro insulto. Conhecer estas particularidades de trabalho e, sobretudo, lembrar que, em qualquer parte do planeta, o sentido comum, a elegância e a discrição são peças chaves na hora de fazer um trato.” (“Para evitar papelões”. Exame apud Bocanera, 1997, p. 308).*

Na seqüência, são analisados o impacto que a cultura tem sobre elementos básicos da negociação como: os atores, a estratégia, o processo e o resultado, de acordo com Bocanera (1997). É importante levar em conta que os fatores culturais se vinculam de forma diferente a cada um destes elementos e na medida em que influenciam um deles, por exemplo, a estratégia não têm um efeito significativo sobre os outros.

Esta análise inicia-se descrevendo cada um dos elementos em questão.

**Os Atores**, são os indivíduos, grupos ou organizações e seus antecedentes culturais condicionam a percepção que têm de outros atores e de suas intenções.

**A Estratégia**, pode ser definida como a arte de desenvolver planos para chegar a um objetivo ou um conjunto de objetivos. As diferentes opções estratégicas são influenciadas pelos valores, condicionados por sua vez a cultura a que pertencem.

**O Processo**, você já sabe que levar adiante um adequado processo de negociação depende, em grande parte, de uma boa comunicação entre as partes envolvidas. O que é importante destacar, neste momento, é que a efetividade da dita comunicação pode ser afetada, consideravelmente, pelas diferenças culturais.

**O Resultado**, a cultura pode influenciar a forma em que os diferentes atores interpretam e valorizam o resultado obtido em uma negociação.

A influência das diferenças culturais e de nacionalidades quando ocorrem negociações internacionais, apresenta-se como o problema. Laurent (1991), afirma que, neste caso, o melhor meio de evitar riscos de erros ou gafes é a de contratar, temporariamente ou em definitivo, profissional competente originário do país em questão, incorporando-o à equipe de negociação, para assessorar na preparação e/ou participação junto à negociação.

Segundo Kennedy (1991), as diferenças culturais são importantes. Ter em consideração as diferenças culturais não é um exercício de estereotipização dos negociadores com quem se lida, nem sequer uma tentativa paternalista para “compreender” os modos deles.

É apenas um prelúdio para ter atenção às diferenças, e acomodar-se a elas, quando possível.

A origem étnica, cultural e nacional de uma pessoa tem influência no seu posicionamento psicológico em uma negociação internacional. É muito difícil conhecer as diversas culturas existentes, devido à dificuldade de reunir as informações necessárias para tal, ou as mesmas podem estar distorcidas. Porém, mesmo não podendo generalizar, há que se considerar similaridade na forma de negociar em nacionalidades com origens históricas comuns.

Segundo Albrecht e Albrecht (1995), os norte-americanos e as pessoas de outras nações de língua inglesa tendem a dar preferência à interação direta e formal, pessoas de cultura latinas ou asiáticas tendem a preferir níveis mais elevados de hospitalidade como base para as negociações. Isso pode explicar o estilo “ligação” de Paula.

### ***3.3.4 Habilidades Básicas dos Negociadores Internacionais***

As habilidades básicas a serem desenvolvidas nas negociações são basicamente as que já se praticam desde a infância, que na idade adulta, acabam sendo esquecidas devido ao fato das pessoas ficarem mais exigentes, sofisticadas e criteriosas.

Segundo Martinelli e Almeida (1998, p. 44), as crianças são sempre consideradas excelentes negociadores, devido aos seguintes fatores:

- são persistentes;

- não sabem o significado da palavra *não*. Porém elas sabem, que a palavra *não*, significa, muitas vezes, *talvez*;
- nunca se embaraçam, sempre têm uma resposta pronta para qualquer situação; e
- freqüentemente, elas lêem os adultos melhor do que esses as lêem.

Ainda para o autor, as habilidades dos negociadores internacionais são basicamente as mesmas, podendo-se considerá-las como universais, a única diferença refere-se ao **ambiente**, para definir a maneira de como utilizar essas habilidades.

Os **sinais** nas negociações também tendem a ter significados diferentes, por exemplo, a expressão fria de um russo pode não significar falta de interesse, mas apenas que ele não está familiarizado com a situação. Já o brasileiro ou um italiano, devido o seu “*sangue latino*”, trazem uma forma diferente de reagir a certas situações.

Os **comportamentos** também tendem a ser diferentes. Dessa forma, o *sim de um japonês* pode significar *não*, significando que ele compreendeu o que está sendo colocado, porém discorda. Onde “*pois não*” de um brasileiro pode significar um sentido de concordância, já para o português, pode ter uma conotação negativa.

A **informação**, como forma de conhecer as necessidades e interesses do oponente, também surge como fonte importante de poder e encaminhamento para o acordo *ganha-ganha*.

Assim, ao pensar em negociações internacionais, deve-se ter a consciência da importância da análise do ambiente e das influências que ele exerce sobre os negociadores, fazendo com que estes utilizem suas habilidades de formas diferentes, conforme as características do país.

Ao se considerar o ambiente como um sistema, deve-se levar em conta as várias partes em que podemos dividi-lo e as questões a serem observadas, tais como seguem: sistema econômico, sistema político e social, sistema financeiro e fiscal, sistema logístico e de infra-estrutura, sistema legal e sistema cultural e religioso

Com o tempo e a experiência pode-se começar a identificar algumas características básicas de certos povos e de pessoas de determinados países. Porém, pode-se incorrer em erros graves ao se tentar generalizações. As características pessoais distinguem pessoas e as possíveis características identificadas referem-se a um perfil médio daquele povo, nunca podendo ser considerado como absoluto. Deve-se tomar cuidado com possíveis estereótipos que se fazem com generalizações precipitadas. Sempre é útil conhecer um perfil aproximado dos negociadores de um país, embora isso deva ser utilizado com as restrições apresentadas anteriormente.

Os aspectos internacionais afetarão os administradores e estudantes de administração, pois, muitos precisarão de uma formação mais ampla e mais sólida em assuntos como história, geografia e atualidades em geral.



Além dos aspectos tecnológicos (principalmente a tecnologia de informação), devem ser observados os aspectos de formação e preparo desses administradores, no que tange, principalmente, às habilidades de comunicação e negociação, voltadas mais a aspectos ligados às ciências humanas e menos às ciências exatas.

Para Daniels e Daniels (1996), o desenvolvimento de uma relação global de idéias, aptidões e funcionários com valores especiais possibilita um maior desenvolvimento dos recursos globais. A perspectiva global é maior do que uma visão local e mais do que um simples agregado de perspectivas locais.

É necessário internacionalizar ao máximo os currículos e os cursos de nossas escolas de administração, incluindo tópicos e disciplinas ligados a assuntos de negociações internacionais. Isso já ocorre nos Estados Unidos, no Canadá e na Europa, enquanto que no Brasil o atraso em relação à introdução desse tipo de disciplina é muito grande, restringindo-se a algumas ações isoladas de poucas universidades.

## 4 MÉTODO

Segundo Mattar (1996), a pesquisa exploratória se aplica quando o pesquisador não conhece bem o problema a ser estudado, quando este não se sente em condições de estabelecer hipóteses por si só. Essa abordagem, considerada mais flexível, proporciona ao pesquisador maior conhecimento e revela hipóteses que contribuem na elucidação de uma determinada questão de pesquisa.

De acordo com Aaker, Kumar & Day (1995). Os métodos de pesquisa exploratória são muito flexíveis, pouco estruturados e qualitativos, A ausência de estruturação permite ao pesquisador uma diversidade de idéias e informações sobre o tema objeto de análise.

De acordo com Boyd *et al.* (1989), há duas abordagens distintas de pesquisa: a exploratória e a descritiva, sendo que a pesquisa descritiva se aplica quando o pesquisador conhece bem o problema a ser investigado, quando os objetivos da questão de pesquisa estão claros para o pesquisador, e este se sente em condições de estabelecer as hipóteses de pesquisa. Esta abordagem, procura testar as hipóteses a fim de confirmar explicações a seu respeito, buscando retratar a realidade de uma dada situação através do desenvolvimento de um instrumento de pesquisa estabelecido para obtenção das

informações desejadas.

Considerando os objetivos propostos optou-se por um estudo exploratório, subdividido em duas fases: qualitativa e quantitativa.

#### **4.1 Fase Qualitativa**

A partir dos dados obtidos na revisão bibliográfica, gerou-se um protocolo de entrevista utilizado como apoio à técnica de entrevista em profundidade, realizada com *experts* em negociação comercial internacional. Essa etapa teve como objetivo a identificação dos principais atributos, habilidades, características e estratégias necessárias para a função de negociador. Com base na análise dessas informações confeccionou-se o instrumento de coleta de dados: o questionário.

Os levantamentos de experiência caracterizam-se por serem uma forma de coleta de dados utilizadas pelo pesquisador, em função do propósito da pesquisa (Churchill, 1995). Esse tipo de coleta usualmente envolve a condução de entrevistas que objetivam a aquisição de conhecimento do tema, com pessoas que possuam vivências e informações sobre o assunto em estudo (Dillon, Madden & Firtle, 1994). Complementa Mattar (1996) enfatizando que a diversidade de experiências possibilita uma visão ampla do tema e com diferentes pontos de vista sobre o problema.

Um dos meios de coletar as informações provenientes de pessoas com experiência

no assunto é mediante condução de entrevistas de profundidade. Dillon, Madden & Firtle (1994) salientam que essa forma de coleta é mais utilizada nas seguintes situações: assuntos que apresentem características confidenciais, emocionais ou embaraçosas; identificação de comportamentos ou atitudes com relação a determinados temas; tomada de decisões complexas que requeiram uma descrição passo a passo; e existência de dificuldade na reunião de um grupo de pessoas para a realização da entrevista, que podem ser comparadas com longas sessões psicanalíticas, em que há liberdade para a construção de associações e expressão de sentimentos.

Outra decisão importante diz respeito à quantidade de entrevistas que devem ser realizadas. Segundo Mattar (1996), não há um número definido de entrevistas a ser realizado. Deverão ser realizadas tantas entrevistas quantas forem necessárias. A partir do momento em que o pesquisador percebe que novas entrevistas não estão proporcionando contribuições significativas para o tema em análise, deve suspender o trabalho.

Assim, neste trabalho, foram realizadas 10 entrevistas de profundidade, com *experts*, a partir de um protocolo semi-estruturado disponível no (anexo A), com perguntas amplas e sem direcionamento rígido, permitindo ao entrevistador acrescentar questões adicionais ou de sondagem. As entrevistas foram gravadas e conduzidas pelo próprio pesquisador com um único entrevistado de cada vez.

Após a realização das entrevistas, elas foram transcritas e, posteriormente,

analisadas. Essa análise constituiu-se de uma leitura minuciosa das opiniões de todos os entrevistados, visando ao agrupamento das idéias e termos mais frequentes.

A aplicação de tais procedimentos objetivou a identificação dos atributos utilizados pelos negociadores para a avaliação de suas percepções quanto ao modo de negociar, e a conseqüente elaboração do instrumento de coleta (questionário).

#### **4.1.1 Composição Detalhada da Amostra**

A descrição que compõe o currículo de cada entrevistado é um extrato, não representando a totalidade de suas experiências e formação.

##### **Na Argentina:**

- *RESPONDENTE 01 Empresário:* sócio-proprietário de duas empresas (na Argentina). Engenheiro eletrônico, pós-graduado na Alemanha.
- *RESPONDENTE 02 Empresário e Consultor:* sócio-proprietário de uma empresa de prestação de serviços de contatos empresariais, seminários e eventos diversos. Engenheiro Industrial. Faz representação institucional de organizações brasileiras na Argentina, foi vice-presidente do Instituto Nacional de Tecnologia Industrial e foi assessor do sub-secretário da Pequenas e Médias Empresas do Ministério de Economia, (ambos na Argentina).
- *RESPONDENTE 03 Empresária, Consultora e Professora:* Economista, professora e coordenadora do MBA - orientação negociação, mestrado em negócios internacionais,

Doutora em Economia. Participou de seminários do programa de negociação da Harvard. Executiva responsável de uma empresa inglesa sediada na Argentina.

- *RESPONDENTE 04 Consultor e Professor:* Licenciado em Comércio Exterior, Professor de marketing, comércio exterior e marketing internacional. Executivo de uma indústria química até meados de 1998.
- *RESPONDENTE 05 Consultora e Professora:* Advogada e Economista, pós graduada em negócios internacionais e pós-graduada em administração estratégica de empresas, foi consultora do BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, professora em várias universidades, inclusive estrangeiras, em nível de pós-graduação. Autora de livros e artigos sobre comércio internacional.

#### **No Brasil:**

- *RESPONDENTE 06 Empresário:* Graduado em Administração, foi gerente de exportação em empresas de médio porte e, atualmente, é executivo em uma grande empresa de prestação de serviços, atua na área de assuntos internacionais.
- *RESPONDENTE 07 Empresário e Consultor:* Graduado em Comércio Exterior, diretor de vendas (exportação) em uma empresa de grande porte e consultor em assuntos internacionais.
- *RESPONDENTE 08 Empresário, Consultor e Professor:* sócio-proprietário de uma empresa de exportação e importação de máquinas, graduado em administração de empresas, ex-diretor de exportação e marketing de uma empresa multinacional de grande porte, consultor na área industrial e professor universitário.

- *RESPONDENTE 09 Consultor e Professor:* Graduado em Administração, curso em negociação em câmbio na Fundação Getúlio Vargas, pós-graduação em administração internacional, atua na área internacional há mais de 30 anos e é consultor em negócios internacionais. Professor universitário.
- *RESPONDENTE 10 Consultor e Professor:* Graduado em Administração, com Doutorado em Administração, professor universitário e diretor da escola de administração e coordenador de cursos de extensão em nível internacional. Experiência centrada na área de serviços. Já atuou em empresa multinacional importadora de produtos veterinários e químicos.

A escolha dessas pessoas baseou-se no fato de elas poderem fornecer uma visão diversificada e, ao mesmo tempo, aprofundada do tema.

## **4.2 Fase Quantitativa**

### **4.2.1 Universo e Amostra**

O universo é composto por negociadores comerciais internacionais das regiões do Brasil e da Argentina.

A amostra para este estudo é por conveniência. Está composta por 72 (setenta e dois) negociadores, sendo 36 (trinta e seis) brasileiros e 36 (trinta e seis) argentinos,

localizados: no Brasil – no Estado do Rio Grande do Sul em Porto Alegre e sua região metropolitana e na Argentina - localizados na Capital Federal e Província de Buenos Aires, áreas de maior fluxo comercial de cada região.

#### **4.2.2 Instrumento de Coleta de Dados**

Através dos resultados obtidos na etapa qualitativa, foi elaborado um instrumento de coleta de dados - questionário, semi-estruturado, que serviu de suporte para o desenvolvimento desta etapa.

O questionário está composta por duas partes. A primeira parte é *Diagnóstico da Forma de Negociar*, composta por questões de escolha simples, de escolha ordenada e questões abertas. A segunda parte são os *Dados de Identificação*, do entrevistado e da empresa.

#### **4.2.3 Pré-teste do Instrumento de Coleta de Dados**

Mattar (1996) coloca que o pré-teste é tão importante para o aprimoramento de um instrumento de coleta de dados que nenhum pesquisador deveria iniciar seu trabalho sem que o instrumento tivesse sido convenientemente testado.



Após a construção do instrumento de coleta de dados, em português, este foi submetido a um teste de compreensão verbal com dois executivos negociadores brasileiros, visando sua melhor formatação e entendimento.

Nesta fase, o questionário teve alguns ajustes e correções na construção das questões, as inadequações foram detectadas com o acompanhamento do pesquisador.

Na seqüência, o instrumento de coleta de dados foi enviado para tradução, em espanhol, realizada por uma brasileira, estudante de espanhol. Após, foi enviado para revisão, elaborada por um professor de espanhol, de nacionalidade uruguaia, com pleno domínio da língua portuguesa, que somente efetuou algumas correções na linguagem escrita. Finda essa parte, o instrumento de coleta foi aplicado em dois executivos negociadores argentinos, e nada tendo a alterar, considerou-se por consolidado o instrumento de pesquisa, tanto em português (anexo B) quanto em espanhol (anexo C).

#### ***4.2.4 Procedimentos de Coleta de Dados***

Os contatos deram-se de forma individual. Alguns foram feitos pessoalmente com o executivo negociador, mas, predominantemente, pesquisador e pessoas orientadas fizeram contatos telefônicos de apresentação, diretamente com as empresas, na busca de concordância e indicação do respondente.

Em seguida, uma cópia do questionário foi enviado por fax ou correio eletrônico, endereçado à pessoa indicada, para que esta o respondesse e o devolvesse.

#### **4.2.5 Processamento dos Dados**

Os dados foram organizados num banco de dados e planilhas eletrônicas Excel e trabalhados estatisticamente em Sphinx e SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Para a apresentação dos resultados foram usadas estatísticas descritivas, frequências absolutas e percentuais.

No tratamento de correlações utilizou-se o Qui-quadrado, aceitando-se a existência de correlação a um nível de confiança 0,10.

## 5 RESULTADOS DA FASE QUALITATIVA

Conforme já citado anteriormente, foram realizadas 10 entrevistas de profundidade com o principal objetivo de identificar indicadores da forma de negociar que constituíram o instrumento de coleta – questionário (anexo B), em português e por consequência o questionário (anexo C), em espanhol.

As entrevistas foram conduzidas pelo próprio pesquisador, gravadas, transcritas e analisadas. Para fins de análise das informações obtidas nessa etapa, utilizaram-se procedimentos qualitativos como o levantamento dos indicadores da forma de negociar mais mencionados nas entrevistas (predominantemente utilizados no questionário), e o apoio das fontes secundárias como a revisão da literatura.

Foi utilizado um protocolo de entrevista (anexo A), composto de informações gerais sobre os temas abordados na pesquisa, visando servir de roteiro para as entrevistas com os *experts* brasileiros e argentinos. Este instrumento possui perguntas que permitem respostas com total liberdade do entrevistado, isso facilita que o respondente discorra sobre o enfoque, sem limitações, considerando suas experiências sobre negociação.

Essa fase proporcionou uma visão de como ocorrem as negociações no mundo dos negócios internacionais e do conhecimento pragmático dessa área, e esse, associado ao

conhecimento teórico/acadêmico, formar o conhecimento necessário ao profissional de negociação.

Alguns comentários interessantes obtidos na realização dessa fase são a seguir demonstrado:

*“Eu tenho participado de várias conferências sobre Mercosul, meu contato com os empresários brasileiros é bastante freqüente, eu viajo bastante ao Brasil e hoje já nos entendemos, há uma idéia comum de como nós conversamos, negociamos e como interrelacionamos em ambos sentidos e isto é muito importante, é um tema de ir conhecendo-se”* (Respondente 01).

*“Hoje a Argentina tem o Brasil como o principal sócio comercial e o Brasil tem a Argentina como o segundo sócio comercial. Então o argentino vai sempre de terno escuro, gravata escura, cara de tango, parece perigoso para o brasileiro, parece que o argentino tem a adaga aqui embaixo do braço, o estilete. O argentino vê o brasileiro perigoso porque desprotege demais, toca todo mundo. O que é isso de tocar a outra pessoa? Então os dois se desconfiam naturalmente. Mas isso é parte, tudo é negociação, você tem que se conhecer”* (Respondente 02).

*“Para o brasileiro o argentino é antipático com o jeito que tem, eu acho que não é o jeito, é uma forma, uma característica, como ser devagar é uma característica dos brasileiro, eles dão muitas respostas, eu fiquei envolvida com o mundo dos negócios*

*que ainda temos lá, dão respostas mas não dão solução” (Respondente 03).*

*“A concorrência creio que obriga a um planejamento e obriga uma competência ao mercado e, dentro da negociação, que um exerça a flexibilidade para fazer negócio. Os negociadores brasileiros são mais flexíveis que os argentinos, creio que tem outra política de negociação de mais largo prazo e o argentino de curto prazo” (Respondente 04).*

*“Eu vejo uma grande orfandade, terra do nada, esta é uma negociação da pequena e média empresa, que como dizíamos sobrevivem como podem, e que isso de negociar, ensina outras coisas que as cargas de temor e eu dou aula em distintos países do Mercosul e os mesmos temores de uma empresa pequena ou média argentina, são os mesmos temores de uma empresa pequena ou média brasileira ..., por termos um pouquinho mais de conhecimentos, temos a responsabilidade de por isso em preto e branco” (Respondente 05).*

*“Na Alemanha havia uma fábrica de calçados de criança e resolveu fazer uma parceria com uma fábrica de calçados de criança aqui no Brasil, a coisa durou só dois anos e a diferença de cultura de procedimentos, de mentalidade, de visão, a coisa acabou conflituosa e acabou se desfazendo, então quando se trata de parcerias para produção conjunta ou distribuição conjunta as coisas se complicam, por isso que a franquia, o licenciamento são as vezes muito mais interessantes. Então a fábrica apenas recebe do parceiro lá de fora um know-how em cima de tecnologia ou de marca de*

*distribuição e paga por isso um percentual e mantém a sua independência e não procurar fazer uma nova empresa em que duas culturas nacionais interferem e a coisa se torna extremamente complicada” (Respondente 06)*

*“Nós brasileiros temos flexibilidade, produtos e muito potencial, mas não estamos cientes desse potencial, o mundo esta aberto e o mercado esta ali, temos que pegar a nossa parte, fazer a nossa parte. Temos que nos lançar no mercado internacional sem medo e com firmeza de propósito, necessitamos de resultados imediatos como de resultados de longo prazo, por isso temos que plantar e colher” (Respondente 07).*

*“Eles tem muito medo do Brasil, porque eles acham que o Brasil vai lá e vai dominar principalmente na área do couro, calçado, essas coisas, então eles vem para a mesa de negociação com o pé atrás, eu vejo que eles também tem habilidades mas eu vejo o medo. Esse medo é falta de competência, por parte deles que não estão realmente preparados, as empresas deles não estão preparadas, em termos de produtividade, em termos de custos para competir com as empresas brasileiras, porque algumas tem realmente esta deficiência. Isso é como eu vejo” (Respondente 08).*

*“Olha! O Argentino é um grande negociador, existe uma diferença, na minha opinião, entre o argentino portenho, de Buenos Aires, e o argentino do interior. O Argentino portenho tem uma corrida internacional muito grande, então você tem que ter muita presença de espírito e saber o que é que você pode ou não pode negociar, se é*

*confiável, não confiável. Eu tive muitas decepções com o pessoal da capital, do interior são mais fiéis, eu diria mais confiáveis no negócio” (Respondente 09).*

*“A nossa imagem como negociador por ser brasileiro é meio ruim, é principalmente, não como produto, em bens tangíveis tá tudo bem, mas no serviço. Pode ser que no serviço que eu trabalho nós estamos construindo uma imagem. Por que existe uma imagem que está lá e que não dá para negociar com brasileiro. Eu não sei por que eles tem essa imagem de jamais negociar com nós. Os argentinos sempre vão negociar com os ingleses e nós com os americanos” (Respondente 10).*

Ao analisarmos as colocações, percebe-se evidências de dificuldades no desenvolvimento de relações entre duas culturas, pois parece existir preconceito que interferem. Mesmo assim, é necessário ir se conhecendo, isso faz parte da negociação.

Muitas outras citações interessantes foram coletadas, porém seria inexequível apresentar todos os comentários feitos pelos *experts* entrevistados neste trabalho.

## 6 RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA

Os resultados aqui apresentados referem-se aos 72 (setenta e dois) negociadores, sendo 36 (trinta e seis) brasileiros e 36 (trinta e seis) argentinos, localizados: no Brasil – no Estado do Rio Grande do Sul em Porto Alegre e sua região metropolitana e na Argentina - localizados na Capital Federal e Província de Buenos Aires,

Desse modo, os resultados são apresentados da seguinte forma: primeiramente a Parte II do questionário – que trata da caracterização da amostra, seguido de Parte I – que trata da forma de negociar, na mesma seqüência das questões do instrumento de pesquisa (anexos B e C), com inclusão das correlações logo após a análise das questões fechadas.

Estes resultados é que permitem a verificação de diferenças e ou semelhanças nos atributos que caracterizam os negociadores brasileiros e argentinos da amostra estudada, além de verificar qual a percepção que esses têm de seus compatriotas e de outros negociadores (neste caso a percepção que os brasileiros fazem dos argentinos e vice-versa).



## 6.1 Caracterização da Amostra

A presente seção contém os dados das perguntas que caracterizam o perfil dos sujeitos da amostra. Nas tabelas a frequência “Fr” está assim abreviatura.

**Tabela 2: Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e sexo**

Sexo	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Masculino</b>	28	41,8	34	50,7	62	92,5
<b>Feminino</b>	3	4,5	2	3,0	5	7,5
<b>Total</b>	31	46,3	36	53,7	67	100,0

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 2 nos mostra a predominância do sexo masculino, com 92,5% da amostra, essa incidência foi maior entre os argentinos. Essa constatação indica uma baixa participação das mulheres no papel de negociadora internacional.

**Tabela 3: Distribuição de frequência quanto ao status e sexo**

Sexo	Status					
	Comprador		Vendedor		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Masculino</b>	13	21,3	43	70,5	56	91,8
<b>Feminino</b>	1	1,6	4	6,6	5	8,2
<b>Total</b>	14	23,0	47	77,0	61	100

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 3 mostra a predominância de vendedores homens, com 70,5% da amostra. Quanto as mulheres apresenta-se predominância das vendedoras. Temos aqui uma forte presença de negociadores exportadores, com 77,0% da amostra.

**Tabela 4: Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e o status do seu principal parceiro de negociação**

<i>Status</i> do seu principal parceiro	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Cliente</b>	26	41,3	23	36,5	49	77,8
<b>Fornecedor</b>	5	7,9	9	14,3	14	22,2
<b>Total</b>	31	49,2	32	50,8	63	100,0

Fonte: Dados Coletados

Considerando-se a nacionalidade na Tabela 4, tanto os brasileiros (41,3%) como os argentinos (36,5%) consideram como seu principal parceiro de negociação o *Cliente*, somando juntos 77,8% do total da amostra.

Apesar do Brasil possuir um caráter importador, podemos concluir, aqui, que a relação considerada mais importante se desenvolve na exportação.

**Tabela 5: Distribuição de frequência quanto ao status e nacionalidade**

Nacionalidade	<i>Status</i>					
	Comprador		Vendedor		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Brasileiros</b>	5	7,9	26	41,3	31	49,2
<b>Argentinos</b>	9	14,3	23	36,5	32	50,8
<b>Total</b>	14	22,2	49	77,8	63	100,0

Fonte: Dados Coletados

Conforme pode ser observado na Tabela 5, entre os brasileiros a predominância é de *Vendedores*, com 41,3% da amostra, seguidos com apenas 7,9% de compradores e, entre os argentinos a predominância é de *Vendedores*, com 36,5% da amostra, seguidos com 14,3% de compradores.

**Tabela 6: Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e idade**

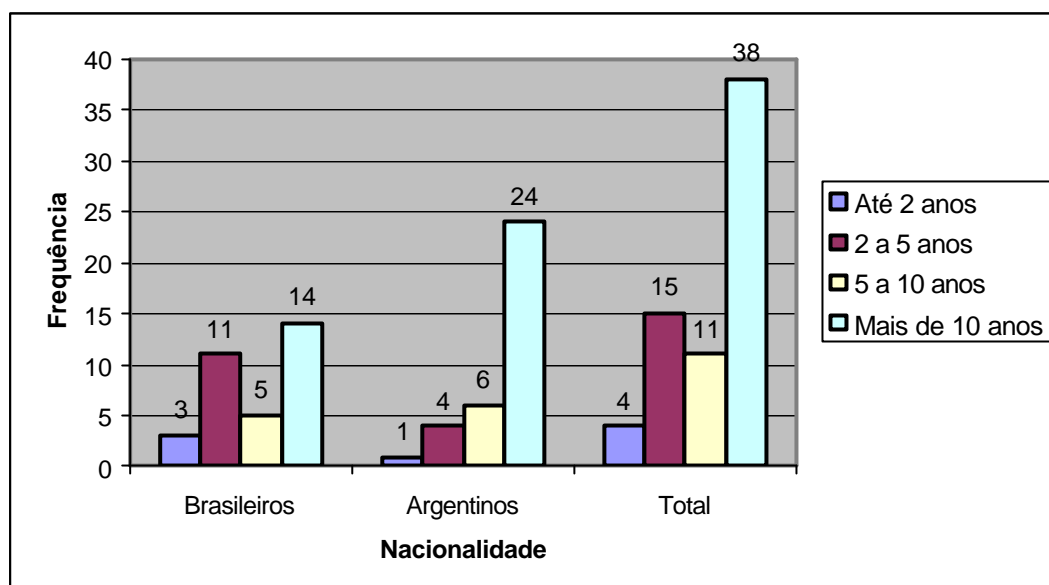
Idade (anos)	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Até 25</b>	2	3,0	-	-	2	3,0
<b>De 26 a 35</b>	11	16,7	6	9,1	17	25,8
<b>De 36 a 45</b>	14	21,2	14	21,2	28	42,4
<b>De 46 a 55</b>	4	6,1	11	16,7	15	22,7
<b>Mais de 56</b>	-	-	4	6,1	4	6,1
<b>Total</b>	31	47,0	35	53,0	66	100,0

Fonte: Dados Coletados

Com a análise da Tabela 6 constatou-se que 42,4% dos negociadores possuem idade entre 36 a 45 anos, seguido dos negociadores com idade entre 26 a 35 anos (25,8%) e dos negociadores com idade entre 46 a 55 anos (22,7%) do total da amostra.

Interessante observar existência de 3,0% com idade abaixo de 25 anos.

Considerando-se a nacionalidade, tanto os brasileiros como os argentinos apresentam-se a maioria com idade de 36 a 45 anos, com igual percentual, 21,2%. Em seguida vem os brasileiros de 26 a 35 anos e os argentinos de 46 a 55 anos, com respectivamente 16,7%.



Fonte: Dados Coletados

**Gráfico 1: Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e o tempo de experiência como negociador**

O Gráfico 1 expõe que a maioria (55,9%) possuem mais de 10 anos de experiência como negociador (desses, 68,6% são argentinos). Há um significativo número de brasileiros com experiência entre 2 a 5 anos (33,3%).

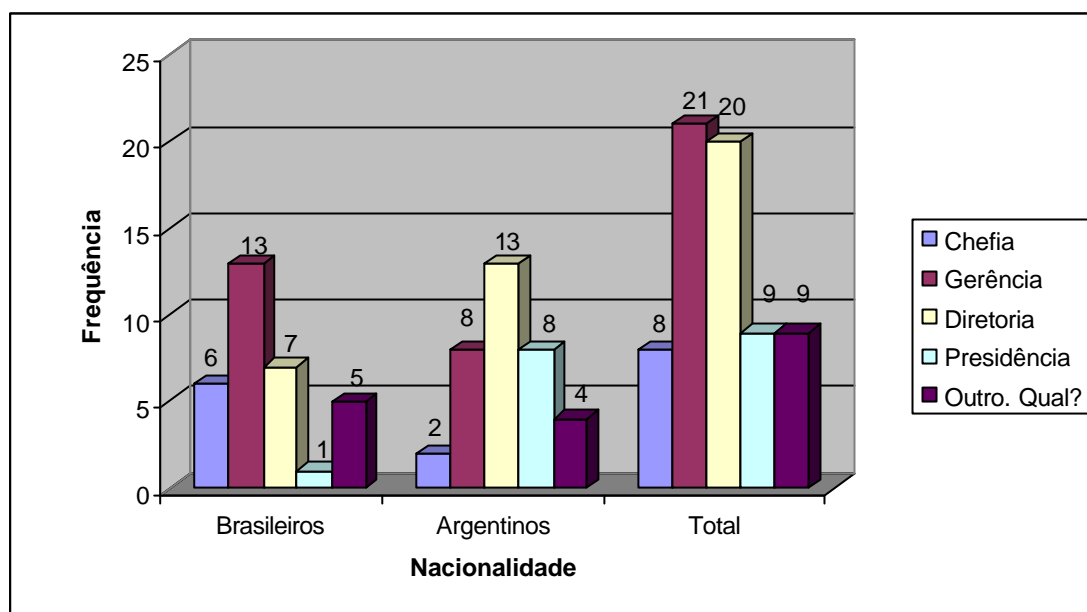
**Tabela 7: Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e a escolaridade completa**

Escolaridade completa	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>2º Grau</b>	4	6,1	5	7,6	9	13,6
<b>3º Grau</b>	17	25,8	18	27,3	35	53,0
<b>Especialização</b>	11	16,7	9	13,6	20	30,3
<b>Mestrado</b>	-	-	1	1,5	1	1,5
<b>Mais.</b>	1	1,5	-	-	1	1,5
<b>Total</b>	33	50,0	33	50,0	66	100,0

Fonte: Dados Coletados

Na Tabela 7, a maioria da amostra possui formação escolar completa em nível de 3º grau e mais (86,4), muito superior a média da população destes países. É representativo o

número de negociadores com apenas o 2º grau completo (13,6%) praticando comércio internacional.



Fonte: Dados Coletados

**Gráfico 2: Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e o nível hierárquico**

O Gráfico 2 mostra que dos negociadores 31,3% são *Gerentes* e 43,3% são *Diretores/Presidentes*.

Segundo a nacionalidade os negociadores brasileiros são predominantemente *Gerentes*, com 19,4% e os argentinos *Diretor/Presidentes*, com 31,3%. Os demais níveis obtiveram escore inferior a 10,0%, pouco representativo.

**Tabela 8: Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e o ramo em que o negociador atua**

Ramo de atividade	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Indústria</b>	25	37,9	12	18,2	37	56,1
<b>Comércio</b>	1	1,5	6	9,1	7	10,6
<b>Serviços</b>	5	7,6	17	25,8	22	33,3
<b>Total</b>	31	47,0	35	53,0	66	100,0

Fonte: Dados Coletados

Na Tabela 8, a maioria, 56,1%, dos negociadores desempenham suas atividades em empresas do ramo industrial, seguidos do ramo de serviços (33,3%). A participação do ramo de comércio é pouco representativa.

Com relação a nacionalidade, a maioria dos brasileiros desempenham suas atividades em empresas do ramo industrial (37,9%), e os argentinos no ramo de serviços (25,8%).

**Tabela 9: Distribuição de frequência quanto à nacionalidade e o número de funcionários da empresa onde o negociador atua**

Número de funcionários	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Até 50</b>	6	18,2	20	55,6	26	37,7
<b>De 50 a 100</b>	-	-	4	11,1	4	5,8
<b>De 101 a 500</b>	9	27,3	8	22,2	17	24,6
<b>De 501 a 1.000</b>	8	24,2	4	11,1	12	17,4
<b>Mais de 1.000</b>	10	30,3	-	-	10	14,5
<b>Total</b>	33	100,0	36	100,0	69	100,0

Fonte: Dados Coletados

Na Tabela 9, a maior parte, 37,7%, das empresas onde atuam os negociadores entrevistados contam com um número de até 50 funcionários.

Levando em conta a nacionalidade, a maioria, 55,6%, dos argentinos desempenham suas atividades em empresas que apresentam até 50 funcionários, sendo que os negociadores brasileiros detêm o maior percentual (30,3%) de desempenho de suas funções em empresas que apresentam mais de 1.000 funcionários.

## **6.2 Diagnóstico da Forma de Negociar**

Um outro grupo de perguntas foi feito para compreender melhor o negociador: sua forma de negociar, a influência do *status* nos resultados da negociação, a percepção que os negociadores fazem de outros negociadores, e identificar diferenças e semelhanças entre si.

**Tabela 10: Distribuição de frequência dos atributos ESSENCIAIS numa negociação**

Atributos essenciais	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Haver flexibilidade</b>	5	7,2	3	4,3	8	11,6
<b>Haver boa vontade das partes</b>	8	11,6	5	7,2	13	18,8
<b>Saber ouvir</b>	-	-	6	8,7	6	8,7
<b>Ter um sentido comum</b>	3	4,3	7	10,1	10	14,5
<b>Estar preparado</b>	18	26,1	14	20,3	32	46,4
<b>Total</b>	34	49,3	35	50,7	69	100,0

Fonte: Dados Coletados

Dentre os atributos apresentados como essenciais para uma negociação, a Tabela 10 mostra que o mais indicado foi o *estar preparado* com 46,4%. Tanto para os brasileiros (26,1%) como para os argentinos (20,3%), *estar preparado* é o atributo mais importante.

**Tabela 11: Distribuição de frequência da associação do PLANEJAMENTO**

Planejamento	Nacionalidade					
	Brasileiro		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Preparação</b>	7	10,0	12	17,1	19	27,1
<b>Estratégia</b>	21	30,0	18	25,7	39	55,7
<b>Cronograma/agenda</b>	2	2,9	3	4,3	5	7,1
<b>Dimensionamento de mercado</b>	4	5,7	3	4,3	7	10,0
<b>Total</b>	34	48,6	36	51,4	70	100,0

Fonte: Dados Coletados

Na Tabela 11, verifica-se que a maioria, 55,7%, dos negociadores entrevistados consideram que *estratégia* está mais associado ao planejamento de uma negociação. Em segundo lugar é considerado a *preparação* com 27,1%.

Considerando-se a nacionalidade, a *estratégia* está associada ao planejamento para 30,0% dos negociadores brasileiros, e para os argentinos a *estratégia* apresenta 25,7% das opiniões quanto a esta associação.

**Tabela 12: Ordem de importância atribuída às ESTRATÉGIAS mais usadas pelos brasileiros e argentinos em uma negociação**

Estratégias	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°			
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Mecânica de grupos</b>	1	11,1	4	44,4	4	44,4	9	100,0
<b>De confiança, ganha/ganha</b>	28	54,9	14	27,5	9	17,6	51	100,0
<b>Planejamento conjunto</b>	21	40,4	16	30,8	15	28,8	52	100,0
<b>Observar, olhar, executar</b>	16	38,1	15	35,7	11	26,2	42	100,0
<b>Estilo colaborativo</b>	3	9,7	11	35,5	17	54,8	31	100,0
<b>Intermediários</b>	1	12,5	2	25,0	5	62,5	8	100,0
<b>Outra</b>	2	40,0	1	20,0	2	40,0	5	100,0

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 12 mostra, na primeira ordenação, que a estratégia utilizada pelos negociadores em primeiro lugar é a *De confiança, ganha/ganha* com 28 respondentes, seguida da estratégia de *Planejamento conjunto* com 21 respondentes. Na segunda ordenação, destaca-se a estratégia *Planejamento conjunto* com 16 respondentes e na terceira ordenação, a estratégia que mais se destaca é o *Estilo colaborativo* com 17 respondentes.

No total, tem-se a estratégia de *Planejamento conjunto*, como a que apresentou o maior número de respondentes, 52, seguida da estratégia *De confiança, ganha/ganha* com 51 respondentes.

Segundo a nacionalidade as estratégias mais usadas, tanto brasileiros como argentinos, na primeira ordenação é *De confiança, ganha/ganha* com respectivamente 12 e 16 respondentes (anexo D –Tabela 28 e Tabela 29).

**Tabela 13: Ordem de importância atribuída ao modo de INFORMAR-SE sobre negociação dos brasileiros e argentinos**



Informar-se	Ordem de importância						Total	
	1º		2º		3º			
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Jornais econômicos</b>	10	27,0	12	32,4	15	40,5	37	100,0
<b>Revistas de negócios</b>	10	29,0	15	44,1	9	26,5	34	100,0
<b>Vídeos específicos</b>	1	11,1	2	22,2	6	66,7	9	100,0
<b>Colegas de trabalho</b>	7	31,8	9	40,9	6	27,3	22	100,0
<b>No dia-a-dia – Prática</b>	32	66,7	12	25,0	4	8,3	48	100,0
<b>Livros técnicos</b>	4	44,4	2	22,2	3	33,3	9	100,0
<b>Informações gerais da mídia</b>	6	20,7	11	37,9	12	41,4	29	100,0
<b>Internet</b>	2	20,0	3	30,0	5	50,0	10	100,0
<b>Outro</b>	-	-	1	16,7	5	83,3	6	100,0

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 13 mostra, que na primeira ordenação os negociadores informam-se em primeiro lugar é *no dia-a-dia – Prática* com 32 respondentes. Na segunda ordenação, destacam-se as *Revistas de negócios* com 15 respondentes. Na terceira ordenação, mais se destacam os *Jornais econômicos* com 15 respondentes.

No total, em primeiro lugar tem-se, *No dia-a-dia – Prática* com 48 respondentes, seguido de *Jornais econômicos* com 37 respondentes.

A forma de obtenção de informações de acordo com a nacionalidade pode ser observada, para brasileiros e argentinos, ambas no (anexo D –Tabela 30 e Tabela 31).

Na primeira ordenação tanto brasileiros como argentinos informam-se *No dia-a-dia – Prática* com 20 e 12 respondentes, respectivamente, e os demais itens tiveram escore inferior a 7. Na segunda ordenação os brasileiros preferem as *Revistas de negócios* com 10 respondentes, e os argentinos os *Jornais econômicos* com 9 respondentes. Na terceira ordenação ambos preferem os *Jornais econômicos* com escore 8 para brasileiros e 7 para argentinos.

Com relação aos argentinos, em primeiro lugar na ordem de importância aparece *No dia-a-dia – Prática*, com 12 respostas. Em segundo e terceiro lugar na ordem de importância, com 9 e 7 respostas, respectivamente, aparece *Jornais econômicos*. No índice geral *Jornais Econômicos* fica em primeiro lugar com 21 respostas, seguido por *No dia-a-dia – Prática*, com 19 respostas.

**Tabela 14: Distribuição de freqüência de como os negociadores costumam fazer o CONTROLE das informações sobre negociação**

Controle	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Memória</b>	1	1,4	4	5,6	5	7,0
<b>Agenda eletrônica</b>	13	18,3	9	12,7	22	31,0
<b>Agenda escrita</b>	22	31,0	22	31,0	44	62,0
<b>Total</b>	36	50,7	35	49,3	71	100,0

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 14 nos mostra que a *Agenda escrita* é utilizada pela maioria dos negociadores (62,0%). Importante observar que parte dos respondentes (7,0%) utilizam a *Memória*. Tanto brasileiros como argentinos controlam suas informações predominantemente através de *Agenda escrita* com 31,0% cada,

Mills (1993) salienta que os diplomatas passam dias, até semanas, fazendo suas agendas. Os negociadores comerciais, às próprias custas, raramente lhes dão a consideração que elas merecem.

**Tabela 15: Ordem de importância atribuída pelos negociadores frente às DIVERGÊNCIAS em uma negociação**

Divergências	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°			
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Com paciência</b>	10	27,8	11	30,6	15	41,7	36	100,0
<b>Evitando possíveis atritos</b>	7	30,4	11	47,8	5	21,7	23	100,0
<b>Sentindo as emoções e administrando-as</b>	13	36,1	16	44,4	7	19,4	36	100,0
<b>Se impondo</b>	1	20,0	2	40,0	2	40,0	5	100,0
<b>Usando de técnicas de negociação</b>	27	54,0	11	22,0	12	24,0	50	100,0
<b>Com a persuasão</b>	10	25,0	13	32,5	17	42,5	40	100,0

<b>Como um Terceiro não interessado no negócio</b>	2	40,0	-	-	3	60,0	5	100,0
<b>Outro</b>	1	50,0	-	-	1	50,0	2	100,0

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 15 mostra, na primeira ordenação, que os negociadores agem frente às divergências *Usando de técnicas de negociação* em primeiro lugar, com 27 respondentes (desse, 14 são brasileiros), seguido de *Sentindo as emoções e administrando-as* com 13 respostas. Na segunda ordenação, agem *Sentindo as emoções e administrando-as* com 16 respondentes. Na terceira ordenação, o que mais se destaca é *Com a persuasão*, com 17 citações.

No total, em primeiro lugar aparece, *Usando de técnicas de negociação* 50 respondentes, seguido de *Com persuasão* com 40 negociadores e *Com paciência e Sentindo as emoções e administrando-as*, ambas com 36 respondentes.

As divergências de acordo com a nacionalidade pode ser observada, para brasileiros e argentinos, ambas no (anexo D – Tabela 32 e Tabela 33).

**Tabela 16: Distribuição de frequência de como os negociadores APRENDERAM a negociar**

Aprenderam	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Com a prática</b>	9	12,5	17	23,6	26	36,1
<b>Com a prática e teoria</b>	27	37,5	19	26,4	46	63,9
<b>Total</b>	36	50,0	36	50,0	72	100,0

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 16 mostra que 63,9% dos negociadores aprenderam a negociar *Com a prática e teoria* e 36,1% somente *Com a prática*. Tanto brasileiros como argentinos aprenderam a negociar, predominantemente, *Com a prática e teoria*, com 37,5% e 26,4% respectivamente. Salienta-se que uma grande parte dos argentinos, 23,6%, aprenderam a negociar somente *Com a prática*, enquanto que desta forma aprenderam somente 12,5% dos brasileiros.

**Tabela 17: Distribuição de frequência de como se pode ENSINAR a negociar, nos**

tempos de fluxo de informações constantes.

Ensinar	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Através de estudos de casos – exemplos práticos	12	16,9	9	12,7	21	29,6
Na Prática – trocando informações e experiências	5	7,0	7	9,9	12	16,9
Parte teórica / Parte prática	17	23,9	13	18,3	30	42,3
Seminários e estudos acadêmicos	2	2,8	3	4,2	5	7,0
Outros	-	-	3	4,2	3	4,2
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>50,7</b>	<b>35</b>	<b>49,3</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 17 nos mostra que 42,3% dos negociadores acham que pode-se ensinar a negociar através de *Parte teórica / Parte prática*; outros 29,6% acham que deve ser *Através de estudos de casos – exemplos práticos*.

Tanto os brasileiros como argentinos acham que pode-se ensinar a negociar através *Parte teórica / Parte prática*, com 23,9% e 18,3% respectivamente

A maioria não deixa de citar a importância do aprendizado prático para o desenvolvimento desta função.

**Tabela 18: Distribuição de frequência de qual é o melhor MODO de negociar**

Modo	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Em grupo</b>	16	22,9	14	20,0	30	42,9
<b>Individual</b>	19	27,1	21	30,0	40	57,1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>50,0</b>	<b>35</b>	<b>50,0</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 18 mostra que 57,1% dos negociadores da amostra acham que o melhor modo de negociar é *Individual*, seguido de 42,9% que acham *Em grupo* o melhor modo.

Brasileiros como argentinos acham que o melhor modo de negociar é *Individual* com 27,1% e 30,0%, respectivamente, seguidos dos que acham *Em grupo* com 22,9% dos brasileiros e 20,0% dos argentinos.

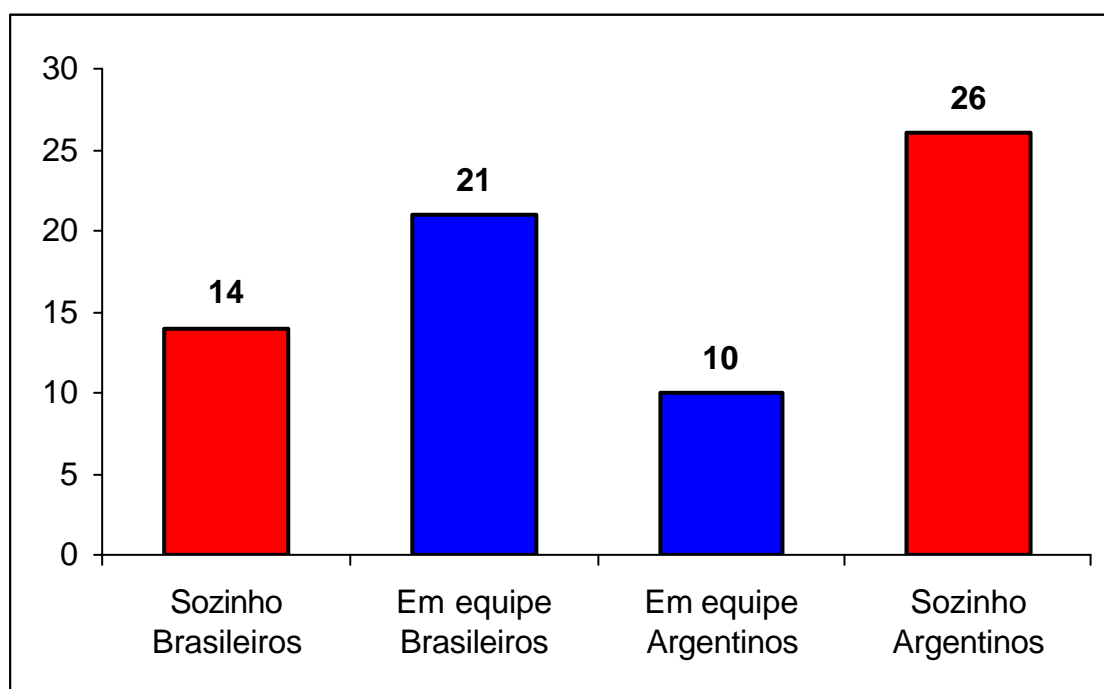
**Tabela 19: Distribuição de frequência do número de CONTATOS, necessários para um acordo de negociação**

Nº de Contatos	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Até 2</b>	2	3,3	8	13,1	10	16,4
<b>De 3 a 4</b>	23	37,7	15	24,6	38	62,3
<b>Mais de 4</b>	5	8,2	8	13,1	13	21,3
<b>Total</b>	30	49,2	31	50,8	61	100,0

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 19 nos mostra, que 62,3% dos negociadores acham que *De 3 a 4* contatos é o número mais adequado para se chegar a um acordo (desse, 37,7% são brasileiros e 24,6% são argentinos).

A maioria dos negociadores (73,2%) acham que a melhor frequência de realizar contatos de negociação é *Semanalmente*, de acordo com anexo D - Tabela 36 -.



Fonte: Dados Coletados

**Gráfico 3: Distribuição de frequência de COMO NEGOCIA, em sua empresa**

Da amostra estudada, o Gráfico 3 nos mostra que 40 negociadores negociam *Sozinho*, enquanto 31 negociam *Em equipe*.

Em relação à nacionalidade, os brasileiros costumam negociar mais *Em equipe* (21), enquanto que os argentinos costumam negociar mais *Sozinho* (26).

**Tabela 20: Distribuição de frequência de o que considera que seja um ACORDO SATISFATÓRIO em uma negociação**

Acordo satisfatório	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>A possibilidade de seguir negociando</b>	17	23,6	4	5,6	21	29,2
<b>Que ambos ganhem</b>	19	26,4	32	44,4	51	70,8
<b>Total</b>	36	50,0	36	50,0	72	100,0

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 20 mostra que os negociadores consideram acordo satisfatório *Que ambos ganhem* (70,8%) os demais (29,2%) acham *A possibilidade de seguir negociando*.

Em relação a nacionalidade, 26,4% dos brasileiros acham *Que ambos ganhem*, os demais 23,6% acham *A possibilidade de seguir negociando*. Os argentinos são quase unânimes em considerar acordo satisfatório *Que ambos ganhem* com 44,4%.

**Tabela 21: Distribuição de frequência de como considera que deva ser o ACOMPANHAMENTO de uma negociação**

Acompanhamento	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Controlando todo o processo pessoalmente</b>	15	22,1	9	13,2	24	35,3
<b>Investigando os porquês do mal desenvolvimento</b>	11	16,2	10	14,7	21	30,9
<b>Monitorando o acompanhamento de Terceiros</b>	5	7,4	7	10,3	12	17,6
<b>Através de contratos</b>	5	7,4	6	8,8	11	16,2
<b>Total</b>	36	52,9	32	47,1	68	100,0

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 21 mostra que 35,3% dos negociadores acompanham *Controlando todo o processo pessoalmente*, outros 30,9% fazem *Investigando os porquês do mal desenvolvimento*.

Considerando a nacionalidade, 22,1% dos brasileiros fazem o acompanhamento de uma negociação *Controlando todo o processo pessoalmente*. Já 14,7% dos argentinos fazem *Investigando os porquês do mal desenvolvimento*.

Mostra-se aqui os brasileiros preferindo agir preventivamente, antes do fato negativo ocorrer, enquanto os argentinos preferindo agir corretivamente, após o fato ter ocorrido.

**Tabela 22: Distribuição de frequência do que é considerado quando em uma negociação NÃO HÁ ACORDO**

Não há acordo	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Não é sinal de fracasso	2	2,9	3	4,3	5	7,1
Deve-se deixar possibilidade de negociar no futuro	20	28,6	16	24,3	37	52,9
A outra parte não é inimiga	-	-	1	1,4	1	1,4
Rever tudo, onde foi o erro? Analisar	13	18,6	14	20,0	27	38,6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>50,0</b>	<b>35</b>	<b>50,0</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 22 mostra, que 52,9% dos negociadores, quando não há acordo, acreditam que *Deve-se deixar possibilidade de negociar no futuro* (compartilhado entre brasileiros e argentinos), seguidos de 38,6% que acreditam em *Rever tudo, onde foi o erro? Analisar*.

**Tabela 23: Ordem de importância atribuída às PRINCIPAIS CONDIÇÕES PRÉVIAS, segundo os respondentes, para realizar uma negociação**

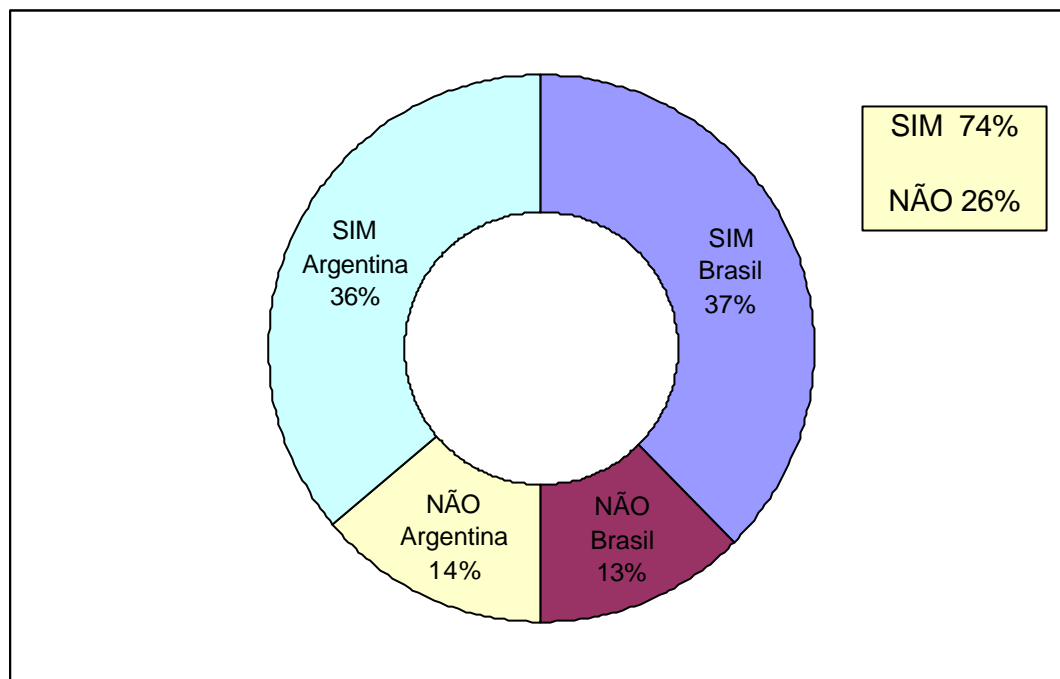
Principais condições prévias	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°			
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Igualar qualidade	6	14,6	25	61,0	10	24,4	41	100,0
Melhores preços	6	15,0	10	25,0	24	60,0	40	100,0
Conhecer o concorrente/estratégia	50	76,9	9	13,8	6	9,2	65	100,0
Prever os entrantes	3	12,0	12	48,0	10	40,0	25	100,0
Advogados/contadores (nossos e da outra parte)	-	-	2	50,0	2	50,0	4	100,0
Outra	7	50,0	2	14,3	5	35,7	14	100,0

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 23 mostra, na primeira ordenação, que a maioria dos negociadores da amostra (50) acreditam que a principal condição prévia para se realizar uma negociação é *Conhecer o concorrente/estratégia* (desses, 26 são brasileiros e 24 são argentinos), de acordo com (anexo D – Tabela 34 e Tabela 35).



Para isso, é necessário estar bem informado, conhecer o mercado em que atua.

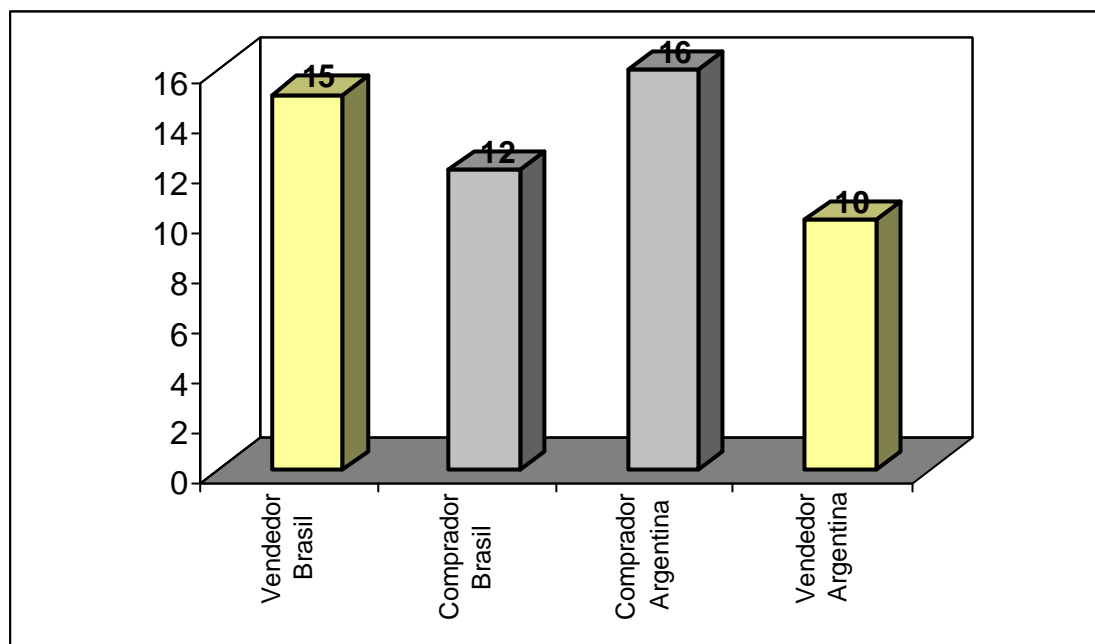


Fonte: Dados Coletados

**Gráfico 4: Distribuição de frequência para medir se o *Status* INFLUENCIA nos resultados da negociação**

O Gráfico 4 mostra que 74% dos negociadores acreditam que o *status* influencia nos resultados da negociação, enquanto 26% acreditam que não influencia.

Em relação a nacionalidade, brasileiros e argentinos têm percepções similares, tanto para o SIM, com respectivamente 37% e 36%, como para o NÃO, com 13% e 14%.



Fonte: Dados Coletados

**Gráfico 5: Distribuição de frequência para medir o papel do *Status* que MAIS INFLUENCIA nos resultados da negociação**

O Gráfico 5 mostra que os argentinos atribuem maior influência ao papel do *Comprador* (30,2%) e os brasileiros atribuem maior influência ao papel do *Vendedor* (28,3%).

A maioria dos negociadores (52,8%) acreditam que o papel de *Comprador* é quem mais influencia nos resultados da negociação.

### 6.3 Correlações

Em busca de relação existente entre as variáveis sócio-demográficas de caracterização da amostra e as variáveis da forma de negociar utilizadas pelos negociadores, realizamos uma análise bivariada. Utilizamos o teste Qui-quadrado para determinar a significância de correlação entre as variáveis em estudo.

As correlações foram medidas pela nacionalidade, *status* do negociador e número de funcionários da empresa. Apresenta-se a seguir os resultados obtidos a partir do teste de correlação qui-quadrado.

Da Tabela 24 à Tabela 27 apresentam-se os resultados das variáveis com correlação estatisticamente significativas, considerando uma margem de erro de até 10%. É necessário esclarecer que o N (símbolo representando o total da amostra) contido no título de cada tabela tem caráter orientativo do tamanho da amostra, pois o mesmo difere de acordo com as variáveis em função das não respostas questão-a-questão.

**Tabela 24: Relação entre a variável NACIONALIDADE e as variáveis da forma de negociar utilizada pelo negociador (N=72)**

Variáveis da forma de negociar	Significância
Como negocia pela empresa - sozinho ou equipe	0,0062 *
Acordo Satisfatório de negociação	0,0043 *
Como aprendeu a negociar	0,0497 **
Controle das informações	0,0985 ***

Nível de Significância: \* 0,01; \*\* 0,05; \*\*\* 0,10

A Tabela 24 apresenta as correlações estatisticamente significativas entre a nacionalidade e as seguintes variáveis da forma de negociar. As variáveis *Como negocia pela empresa - sozinho ou equipe* - e *Acordo satisfatório de negociação* possuem uma correlação significativa ao nível 0,01, a variável *Como aprendeu a negociar* possui significância ao nível 0,05 e o *Controle das informações* possui uma correlação significativa ao nível 0,10.

A variável *STATUS* de comprador e vendedor e as variáveis da forma de negociar utilizada pelos negociadores (N=72), quanto a verificação de existência de correlação entre elas, demonstram que o teste qui-quadrado não apresentou resultados

significativos. Concluindo-se, neste caso, que o *status* não é fator determinante na forma de negociar dos negociadores.

**Tabela 25: Relação entre a variável NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS das empresas e as variáveis da *forma de negociar* utilizada pelo negociador (N=72)**

Variáveis da forma de negociar	Significância
Número de contatos para negociação	0,0474 **
Como negocia pela empresa - sozinho ou equipe	0,0474 **
Melhor modo de negociar – sozinho ou equipe	0,0523 ***

Nível de Significância: \* 0,01; \*\* 0,05; \*\*\* 0,10

Apresenta-se na Tabela 25 as correlações estatisticamente significativas entre as seguintes variáveis da forma de negociar e o número de funcionários das empresas. As variáveis *Número de contatos para negociação* e *Como negocia pela empresa - sozinho ou equipe* - possuem uma correlação significativa ao nível 0,05 e a variável *Melhor modo de negociar – sozinho ou equipe* - possui uma correlação significativa ao nível 0,10.

**Tabela 26: Relação entre a variável NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS das empresas, para brasileiros e argentinos, e as variáveis da *forma de negociar* utilizada pelo negociador (N=72)**

Variáveis da forma de negociar	Significância	
	Brasileiros	Argentinos
Controle das informações	-----	0,0280**
Não há acordo	0,0170 **	-----
Melhor modo de negociar – sozinho ou equipe	0,0614 ***	0,0910***

Nível de Significância: \* 0,01; \*\* 0,05; \*\*\* 0,10

A Tabela 26 mostra o número de funcionários das empresas e as variáveis da forma de negociar apresenta as correlações estatisticamente significativas entre as seguintes e o, segundo a nacionalidade. Para as variáveis *Controle das informações* ocorre uma correlação

significante ao nível 0,05 para os argentinos. A variável *Sem acordo* possui uma correlação significativa ao nível 0,05 para os brasileiros. A variável *Melhor modo de negociar – sozinho ou equipe* - possui uma correlação significativa ao nível 0,10 tanto para brasileiros como para argentinos.

**Tabela 27: Relação entre a variável *STATUS* na negociação, para brasileiros e argentinos, e as variáveis da *forma de negociar* utilizadas pelo negociador (N=72)**

Variáveis da forma de negociar	Significância	
	Brasileiros	Argentinos
Influência do <i>status</i> nos resultados da negociação	0,0289 **	-----

Nível de Significância: \* 0,01; \*\* 0,05; \*\*\* 0,10

A Tabela 27 apresenta as correlações estatisticamente significativas entre a seguinte variável da forma de negociar e o *status* na negociação, segundo a nacionalidade. Para as variáveis *Influência do status nos resultados da negociação* há uma correlação significativa ao nível 0,05 para os brasileiros. Os testes não apresentaram uma correlação significativa para os argentinos.

## **6.4 Características da Percepção dos Negociadores**

A seguir apresenta-se os resultados da percepção dos respondentes quanto às características dos negociadores (de natureza positiva ou negativa).

De acordo com Jolibert, Nique e Velazquez (1987), as variáveis de forma de negociar podem ser classificadas e apresentadas considerando os grupos de características a

que pertencem, com segue.

Grupos de características:

- Variáveis de Performance das Tarefas
- Variáveis de Socialização
- Variáveis de Agressão
- Variáveis de Comunicação
- Variáveis de Auto-Valorização
- Variáveis Concernente ao Processo Mental

Algumas características ao serem analisadas foram agrupadas levando-se em conta a semelhança do significado, seguidas do número que às quantifique e mostradas em ordem decrescente de citações.

O Quadro 1 e Quadro 2 apresentam as características do negociador brasileiro, na percepção dos respondentes argentinos e brasileiros respectivamente.

O Quadro 3 e Quadro 4 apresentam as características do negociador argentino, na percepção dos respondentes brasileiros e argentinos respectivamente.

Após cada quadro segue a análise das características do negociador – segundo a nacionalidade - considerando as três características mais importantes de natureza positiva e as de natureza negativa. Ao final apresenta-se a análise das características dos negociadores brasileiros e argentinos (N=72), mantendo-se o mesmo critério de análise anterior.

Inicia-se a apresentação com as características dos negociadores brasileiros, Quadro 1 e Quadro 2.

### Quadro 1: Percepção do negociador argentino sobre o negociador brasileiro

<b>Variáveis de Performance das Tarefas</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Preparado	<b>Despreparado (3)</b>
Conhece seu negócio	Não respeita o tempo, o combinado, o escrito (2)
	Muito focado no preço/ Compara preços br X ar (2)
	Não faz acompanhamento do cliente após a venda
	Dificuldade de aceitar os defeitos dos seus produtos
	Ansiedade
	Pouco especulativo
<b>Variáveis de Agressão</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
<b>Agressivo nos negócios/ Agressividade / Duro (4)</b>	Impõe-se/ Impõe o tamanho do mercado (2)
Persistência/ Determinação/ Tenaz (3)	Falta persistência
Audaz	Variável
Tem vontade	Quer ganhar mais que os outros
Mais exigente	Emotivo
Ímpeto	Ingênuo
<b>Variáveis de Socialização</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
<b>Simpático/ Amável/ Carisma/ Bom Humor/ Aberto (6)</b>	<b>Pouco formal/ Informalidade (3)</b>
<b>Flexível (5)</b>	Desconfiado (2)
Predisposição amistosa	Mais fechado/ Rigidez estruturada (2)
Mais reservado	Inspira demasiada confiança
Otimista	Inconsciente
Vontade de solucionar conflitos	
<b>Variáveis de Comunicação</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Forma de se comunicar	Não sabe ouvir
Escuta	Pouco claro, muito amplo
Observa para ir em frente	Fala muito
<b>Variáveis de Auto-Valorização</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Honesto/ Confiável/ Descontraído (3)	Imagem de pouco sério

<b>Variáveis Concernentes ao Processo Mental</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Identidade nacional/ Ser brasileiro (2)	<b>Lento</b> (3)
Mais decidido	Desconhece costumes do outro país
Capacidade de síntese	Excesso de identidade nacional
	Não ser brasileiro

(nº) número de citações com semelhança do significado

O Quadro 1, na percepção dos argentinos, mostra que o negociador brasileiro - segundo as características de natureza positiva - é *Simpático, Flexível e Agressivo nos Negócios*, com respectivamente 6, 5 e 4 citações, sendo as primeiras duas Variáveis de Socialização e a terceira Variável de Agressão. Segundo as características de natureza negativa, é *Despreparado, Pouco Formal e Lento* (com 3 citações cada uma), sendo a primeira Variável de Performance das Tarefas, a segunda Variável de Socialização e a terceira Variável Concernente ao Processo Mental.

## **Quadro 2: Percepção do negociador brasileiro sobre o negociador brasileiro**

<b>Variáveis de Performance das Tarefas</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Preparado (2)	<b>Despreparado/ Pouco/falta planejamento</b> (8)
Interessado, busca alternativas	<b>Imediatista/ Apressado</b> (4)
	<b>Desorganizado/ Improvisador, dar um jeitinho</b> (4)
	Falta conhecimento de produto e mercado (2)
	Empírico no fechamento
<b>Variáveis de Agressão</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
<b>Persistente</b> (5)	Falta agressividade
Ousado	Agressivo
<b>Variáveis de Socialização</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
<b>Flexível</b> (14)	Não flexível
Empático/ Diplomático/ Pacioso (3)	Descontraído
Apresentação pessoal, aparência	
<b>Variáveis de Comunicação</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Disposição ao diálogo	Não gosta de conversar descontraidamente
Fala muito	Subestimar o interlocutor
	Informalidade
<b>Variáveis de Auto-Valorização</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Seriedade	Não cumpre o acordo/ Não honra/ Pouco sério (3)



Variáveis Concernentes ao Processo Mental	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
<b>Criativo</b> frente as dificuldades (4)	Desinformado
Ponderado	Desconhece costumes locais
Rápido ao negociar	Visão de curto prazo
Busca alternativas frente as diversidades	Indeciso
Habilidoso	Pouco objetivo
Empreendedor	

(nº) número de citações com semelhança do significado

O Quadro 2, na percepção dos brasileiros, mostra que o negociador brasileiro - segundo as características de natureza positiva - é *Flexível, Persistente* e *Criativo*, com respectivamente 14, 5 e 4 citações, sendo a primeira Variáveis de Socialização, a segunda Variável de Agressão e a terceira Variável Concernente ao Processo Mental. Segundo as características de natureza negativa, é *Despreparado, Imediatista e Desorganizado*, com respectivamente 8, 4 e 4 citações, sendo as três Variável de Performance das Tarefas.

Na percepção conjunta dos argentinos (Quadro 1) e brasileiros (Quadro 2), mostra-se que o negociador brasileiro - segundo as características de natureza positiva - é **Flexível, Simpático e Persistente**, com respectivamente 19, 9 e 7 citações, sendo a primeira Variáveis de Socialização, a segunda Variável de Socialização e a terceira Variável de Agressão. Segundo as características de natureza negativa, é **Despreparado, Imediatista e Desorganizado**, com 11, 4 e 4 citações respectivamente, sendo as três Variável de Performance das Tarefas.

Ser **Flexível** apresenta-se com a principal característica do negociador brasileiro, Kennedy (1991) salienta que a flexibilidade é pouco abundante nos negócios médios. A

flexibilidade na abordagem, e não nos interesses, resulta de uma preparação cuidadosa. O negociador acima da média tem várias opções, tanto no que tange aos objetivos como a métodos para os atingir.

Segue a apresentação com as características do negociador argentino, Quadro 3 e Quadro 4.

### Quadro 3: Percepção do negociador brasileiro sobre o negociador argentino

<b>Variáveis de Performance das Tarefas</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
<b>Preparado</b> / Detalhista no processo (3)	Pouco conhecimento técnico/ do produto (2)
<b>Conhecedor do tema</b> mercado/ produto/ qualidade (4)	Um pouco descomprometido
Disposição	Demora com a documentação
Comprometimento	Imediatista
Quer Ter certeza que não vai perder	
<b>Variáveis de Agressão</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
<b>Persistente</b> / Insistente (3)	<b>Levar vantagem</b> / Segundas intenções explícitas/ escondida/ Esforça-se para levar vantagem (3)
Mais persuasivo (2)	Super dimensiona seu potencial de compras
Arrojado	Superestima a Qualidade de seu produto
<b>Variáveis de Socialização</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Austeridade	<b>Inflexível</b> / Pouco flexível/ Não flexível / Rigidez (5)
Amistoso	Autoritário/ / Radicalismo (2)
Conservadorismo	Arrogância/ Prepotente (2)
Boa aparência	Dono da verdade, ar de superioridade
Flexibilidade	Pouco polido
	Preconceito com brasileiros
<b>Variáveis de Comunicação</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Fala muito/ Elevada capacidade de explanação (2)	Um pouco falastrão
<b>Variáveis de Auto-Valorização</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Sério	<b>Pouco confiável</b> / Sem ética / Falsidade (6)
Confiança	Auto-suficiente
<b>Variáveis Concernentes ao Processo Mental</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Sabe o que quer/ Aberto às novas tecnologias (2)	Burocracia
Mais clareza de objetivos	Pouco objetivo
Boa postura frente a dificuldade	Dispersivo
Agilidade	

(nº) número de citações com semelhança do significado

O Quadro 3, na percepção dos brasileiros, mostra que o negociador argentino - segundo as características de natureza positiva - é *Conhecedor do Tema, Preparado e Persistente*, com respectivamente 4, 3 e 3 citações, sendo as primeiras duas Variáveis de Performance das Tarefas e a terceira Variável de Agressão. Segundo as características de natureza negativa, é *Pouco Confiável, Inflexível e Levar Vantagem*, com respectivamente 6, 5 e 3 citações, sendo a primeira Variável de Auto-Valorização, a segunda Variável de Socialização e a terceira Variável de Agressão.

**Quadro 4: Percepção do negociador argentino sobre o negociador argentino**

<b>Variáveis de Performance das Tarefas</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
<b>Preparado</b> (3)	Falta de compromisso/ Não cumpre o cronograma (3)
Conhecedor dos temas	Não está preparado para negociar internacionalmente
Objetivos muito claros	Desconhecimento
Preocupa-se essencialmente com custos	Improvisador
<b>Variáveis de Agressão</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Tenacidade/ É muito firme em sua posição (2)	<b>Levar vantagem</b> / Ganhar o máximo, dá voltas (4)
Defende muito seus interesses	Medo de perder
Persistente	Busca impor-se
Precavido	Pouco agressivo
	Demasiadamente especulativo
<b>Variáveis de Socialização</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
<b>Simpático</b> / Amável/ Aberto (3)	<b>Desconfiado</b> / Muito desconfiado (4)
Flexível (2)	Fechado/ Falta flexibilidade / Não coopera (3)
Formal	Impaciente
<b>Variáveis de Comunicação</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Reflexivo	Não sabe escutar
<b>Variáveis de Auto-Valorização</b>	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Considera-se o melhor	<b>Pouco confiável</b> / Tramposo / Engana/ Charlatão (5)
Astuto	Soberbo/ Mais auto-suficiente (2)

Confia em si	Lento ao assumir riscos
	Se apresenta como um pessimista
	Volta atrás, se mais lhe convém
	Não acredita que tem a melhor condição que o outro
Variáveis Concernentes ao Processo Mental	
<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
<b>Rápido/ Ágil/ Não perde tempo</b> (7)	Demora nas decisões/ Lento ao tomar decisões (2)
Pragmático / Prático (2)	Calm
Analista/ Detalhista (2)	Procura decisões mais rápidas, sem análises complexas
Conhecimento do mundo	Não se preocupa em capacitar-se e buscar inovação
Culturalmente informado	Disperso, desconhece a realidade do mundo
Empreendedor	Não age até fechar o negócio
Conhece o que quer	
Experiência prévia de negociação	
Usa a razão	

(nº) número de citações com semelhança do significado

O Quadro 4, na percepção dos argentino, mostra que o negociador argentino - segundo as características de natureza positiva - é *Rápido, Preparado e Simpático*, com 7, 3 e 3 citações respectivamente, sendo a primeira Variáveis Concernente ao Processo Mental a segunda Variável de Performance das Tarefas e a terceira Variável de Socialização. Segundo as características de natureza negativa, é *Pouco Confiável, Levar Vantagem e Desconfiado*, com respectivamente 5, 4 e 4 citações, sendo a primeira Variável de Auto-Valorização, a segunda Variável de Agressão e a terceira Variável de Socialização.

Na percepção conjunta dos brasileiros (Quadro 3) e argentinos (Quadro 4), mostra que o negociador argentino, segundo as características de natureza positiva é, **Rápido, Preparado e Conhecedor do tema**, com respectivamente 8, 6 e 5 citações, sendo a primeira Variáveis Concernente ao Processo Mental, a segunda e a terceira Variável de Performance das Tarefas. Segundo as características de natureza negativa, é **Pouco Confiável, Inflexível e Levar Vantagem**, com 11, 8 e 7 citações respectivamente, sendo a

primeira Variável de Auto-Valorização, a segunda Variável de Socialização e a terceira Variável de Agressão.

**Pouco Confiável** apresenta-se com a principal característica do negociador argentino.

Os Quadros 1 a 4 apresentam a percepção conjunta dos respondentes sobre as características do negociador comercial internacional - brasileiro e argentino - da amostra estudada (N=72).

Considerando as três características mais importantes, mostra que esse negociador - segundo a natureza positiva - é **Flexível, Simpático e Persistente**, com respectivamente 22, 13 e 12 citações, sendo a primeira e a segunda Variáveis de Socialização e a terceira Variável de Agressão. Segundo a natureza negativa, é **Pouco Confiável, Despreparado e Inflexível**, com respectivamente 15, 11 e 8 citações, sendo a primeira Variável de Auto-Valorização, a segunda Variável de Performance das Tarefas e a terceira Variável de Socialização.

Não houve três ou mais citações de Variáveis de Comunicação, parecendo ser considerada pouco importante na percepção dos respondentes.

Para Covey (1995), a comunicação eficaz tem com ingrediente mais importante a confiança. É o princípio que sustenta a todos os relacionamentos. E a confiança vem da confiabilidade. Trata-se de uma questão de caráter fundamental, de confiabilidade pessoal. A

confiabilidade cria flexibilidade e reserva emocional nos relacionamentos, sem ela não há segurança, a comunicação se dá na defensiva, cheia de máscaras e atitudes ensaiadas.

Echevest, Panosso et al. (1999), a partir de estudo realizado, concluiu-se que um executivo apto para atuação no mercado globalizado deve ser, em ordem de importância: *Íntegro; Dotado de visão estratégica; Capaz de liderar; Conhecedor de sua empresa; Possuidor de capacidade de decisão; Focalizado no resultado; Ético no trato das questões profissionais e sociais; NEGOCIADOR; Motivador; Coordenador de trabalhos em equipe; Hável nas relações interpessoais e Pro-ativo.*

## **6.5 Termos Utilizados para Descrever os Negociadores Brasileiros e Argentinos**

Os termos que seguem são as expressões, na íntegra, do vocabulário utilizado pelos respondentes para descrever os negociadores brasileiros (Quadro 5) e argentinos (Quadro 6).

**Quadro 5: TERMOS utilizados para descrever os negociadores brasileiros**

<b>Nº de citações</b>	<b>TERMO UTILIZADO</b>
5 citações	<b>Flexível</b>
3 citações	<b>Persistência</b>
2 citações	Aberto
1 citação	Parceiro; Versátil; Inflexível; Pragmático; Lutador; Acessível; Ousado; Inovador; Dialogador; Ser brasileiro; Sabidão; Agilidade; Equilibrado; Improvisador; Descontraído; Pouco ousado; Criativo; Influenciável; Esforçado; Audaz; Inapto; Perseverança; Paciente; Entusiasta; Tenaz; Transparente; Determinado; Diplomático; Otimista; Exigente; Ótimo; Astuto; Ingênuo; Jogo de cintura; Rápido e Limitado.

O Quadro 5 mostra o termo *Flexível* como sendo o mais utilizado para descrever o negociador brasileiro, o que vem reforçar os resultados encontrados na análise de suas

características.

**Quadro 6: TERMOS utilizados para descrever os negociadores argentinos**

<b>Nº de citações</b>	<b>TERMO UTILIZADO</b>
3 citações	<b>Desconfiado e Persistente</b>
2 citações	Persuasivo; Conservador; Prático e Despreparado
1 citação	Preparado; Inapto; Rápido; Lutador; Experiente; Conhecedor; Fechado; Arrojado; Perigoso; Indefinido; Precavido; Persuasão; Tramposo; Frio; Se acha melhor; Sul Americano; Barganhador; Longo Prazo; Inflexível; Falador; Voluntarioso; Ascético; Não confiável; Custo baixo; Soberbo; Oportunista; Agitado; Maldoso; Lento; Sujeito; Lobo; Austero; Hável;

O Quadro 6 mostra os termos *Desconfiado e Persistência* preferidos para descrever o negociador argentino, o que reforça os resultados encontrados na análise de sua características.

Para Fuller (1993) coloca que a persistência é fundamental para o sucesso quando o oponente tenta destruir seu argumento. O termo *Persistente* foi utilizado como uma característica comum a brasileiros e argentinos desta amostra.

## 7 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

### 7.1 Resultados Relativos a Caracterização da Amostra

Em relação a variável sexo, constatou-se a predominância masculina, com 92,5%, e a pouca expressão feminina, com 7,5%. Os argentinos apresentam um maior número de homens 50,7% e os brasileiros um pouco menos, 41,8%. No que se refere as mulheres são as brasileiras que apresentam o maior número 4,5% e as argentinas um pouco menos, 3,0%, não sendo relevante esta diferença principalmente em função da amostra não ser tão significativa.

Com relação ao *status*, há uma predominância dos vendedores com 77,0% (sendo mais brasileiros 41,3% e menos argentinos 36,5%) frente a 23,0% de compradores (sendo mais argentinos 14,3% e menos brasileiros 7,9%). Das 5 (cinco) mulheres negociadoras, 4 (quatro) exercem o papel de vendedora 6,6% frente a 1 (uma) compradora 1,6%. Segundo Gaustandelo Quais as razões do papel de vendedora ser bem mais representativo que o papel de compradora? Essa questão pode ser respondida em estudos futuro.

Considerando a idade, a maior incidência ocorreu na faixa etária de 36 a 45 anos (42,4%), com igual participação de cada nacionalidade (21,2%). Isso vem de encontro às constatações de Gastaldello (1999). Os brasileiros apresentam-se mais jovens nesta função



com 16,7% na faixa etária de 26 a 35 anos e outros 3,0% (dois negociadores) estão com idade inferior a 25 anos e nenhum com idade superior a 56 anos. Já os argentinos, apresentam-se mais velhos nesta função com 16,7% na faixa etária de 46 a 55 anos e outros 6,1% (quatro negociadores) estão com idade acima dos 56 anos e nenhum com idade inferior a 25 anos.

O fato dos brasileiros serem mais jovens nesta função pode estar relacionado ao fato das empresas brasileiras serem de maior porte que as argentinas. Isso pode justificar o cargo de gerência ser predominante ocupado por brasileiros e o cargo de diretores por argentinos.

O tempo de experiência vem corroborar as constatações anteriores. Apresentam-se com mais de 10 anos de experiência (55,9%), aproximadamente dois terços são argentinos. Os argentinos apresentam uma frequência crescente de tempo de experiência dos menos para os mais experientes, o que não ocorre com os brasileiros pois, apresentam um pequeno número na faixa etária de 5 a 10 anos de experiência (cinco negociadores) e ao juntarmos os que tem experiência de até 2 anos e os que tem de 2 a 5 anos (são jovens gerentes?) temos 42,4% , igual percentual de brasileiros com mais de 10 anos de experiência.

Quanto ao grau de escolaridade tem-se a predominância do 3º grau (53,0%), seguido de Especialização (30,3%) e do 2º grau (13,6%). Em relação a nacionalidade não há diferenças significativa entre seus resultados. O que chama atenção é o número expressivo de

negociadores internacionais com apenas o 2º grau, podendo estarem em cargos de direção nas empresas.

O ramo de atividade mostra a predominância da Indústria (56,1%), seguida do Serviços (33,3%) e da pequena participação do Comércio (10,6%) em nível internacional. A maioria dos brasileiros negociam para as Indústrias (37,9%), uma pequena parcela para o Serviços (7,6%) e o Comércio está representado com apenas um negociador (1,5%). Já os argentinos apresentam uma distribuição mais uniforme para o ramo de atividade, em primeiro o Serviços (25,8%), seguido da Indústrias (18,2%) e do Comércio (9,1%).

Quanto ao número de funcionários apresenta-se em primeiro lugar as empresas com até 50 funcionários (37,7%), seguido das com 101 a 500 funcionários (24,6%), de 501 a 1.000 (17,4%), mais de 1.000 (14,5%) e por último de 50 a 100 (5,8%) apenas. As empresas argentinas se apresentam predominantemente com até 50 funcionários (55,6%), pode aqui haver relação com o significativo número de argentinos em cargos de diretoria. Já as empresas brasileiras se apresentam com mais de 1.000 funcionários (30,3%), pode aqui haver relação com o significativo número de brasileiros em cargos de gerência.

## **7.2 Resultados Relativos a Forma de Negociar**

### **7.2.1 Preparação / Planejamento e Estratégia**

A maioria dos negociadores considera essencial o atributo *estar preparado* (46,4%), sendo em maior número os brasileiros (26,1%). Veremos mais adiante que o fato de os brasileiros considerar essencial *estar preparado*, isso pode não se concretizar na prática, segundo a percepção de outros negociadores. Quanto ao que está mais associado ao planejamento, a *estratégia* vem em primeiro lugar (55,7%). Os argentinos apresentam uma maior distribuição de importância entre as variáveis, primeiro a *estratégia* (25,7%), seguido da *preparação* (17,1%). Os brasileiros atribuem maior importância à variável *estratégia* (30,0%), e menor importância à preparação (10,0%). Isso pode ser uma evidência do despreparo dos brasileiros que veremos posteriormente.

*Conhecer o concorrente/estratégia*, é a principal condição prévia para se realizar uma negociação, para a maioria dos negociadores da amostra. Isso está ligado ao conhecimento do mercado em que está inserido.

Com relação as estratégias mais usadas, a mais importante para os argentinos e brasileiros é a *de confiança, ganha/ganha*, com 16 e 12 respostas. Encontramos elementos que contradizem, em parte, o uso dessa estratégia pelos argentinos, apresentados em questões mais a frente. A segunda estratégia mais usada pelos brasileiros é de *observar, olhar, executar*, com 11 respostas. Considerando *observar, olhar, executar* mais

associado ao desenvolvimento da negociação e *planejamento conjunto* mais associado a preparação, pode aqui haver certa contradição com a importância anteriormente atribuída pelos brasileiros a preparação e a constatação de despreparo que mostraremos mais adiante. Os argentinos tem como segunda estratégia *planejamento conjunto* seguida de *observar, olhar, executar*, mais coerente com as suas resposta anteriores.

Segundo Covey (1995), com efeito da globalização, no contexto de acordos ganha-ganha, as parcerias têm surgido como forma de vantagem competitiva, com foco em relacionamentos de longo prazo. Assim, deve-se planejar ações que oportunizem o desenvolvimento de relações positivas, cultivando o sentimento de confiança mútua.

### **7.2.2 O Fator Informação**

Brasileiros e argentinos informam-se *no dia-a-dia – prática*, caracterizando o fato de estarem em atividade na função, mas por se tratar de negociação internacional talvez somente as informações do dia-a-dia não sejam suficientes para uma boa preparação. O controle das informações apresenta-se mais através de *agenda escrita* (62,0%), sendo 31,0% para cada nacionalidade, seguido de agenda eletrônica (31,0%), com maior participação dos brasileiros (18,3%), frente aos argentinos (12,7%). Isso, pode ter relação com o maior volume de recurso que as empresas de maior porte no geral possuem. É surpreendente o número de pessoas que fazem o controle através apenas do uso da *memória* (7,0%), sendo a maioria argentinos (5,6%). Isso pode estar relacionado com empresa de pequeno porte e com a baixa escolaridade de alguns negociadores da amostra.

### **7.2.3 O Fator Ensino/Aprendizado**

Nenhum negociador aprendeu a negociar somente *com a teoria*. Já 36,1% são os que aprenderam *com a prática* (desses, 23,6% são argentinos). Predomina os negociadores que aprenderam *Com prática e teoria* (63,9%), em maior número os brasileiros (37,5%). O fato do ensinamento teórico de negociação ser algo mais recente no mundo dos negócios, este aprendizado pode estar relacionado ao mais jovens, que tiveram oportunidade de obter este conhecimento, característica mais associado aos brasileiros. Quanto a forma de ensinar negociação, há uma predominância de respostas para *parte teórica / parte prática* (42,3%), seguindo de *através de estudos de casos – exemplos práticos* (29,6%) e *na prática – trocando informações e experiências* (16,9%). Somente *seminários e estudos acadêmicos* (7,0%) não seria o suficiente para ensinar este assunto. Isso caracteriza uma tendência do ensino ser sustentado pela realidade corrente dos negócios, podendo justificar a importância de pesquisas de mercado para uma boa preparação em um processo de negociação.

### **7.2.4 O Modo de negociar**

A maioria dos negociadores acham que o melhor modo de negociar é *individual* (57,1%), esta visão é compartilhada com muita semelhança entre brasileiros (27,1%) e argentinos (30,0%). Os resultados de como negociam por sua empresa mostram similaridade,

no geral negociam *sozinho* (56,3%), porém, os brasileiros apresentam suas ações principais *em equipe* (29,6%) e *sozinho* (19,7%). Os argentinos agem principalmente *sozinhos* (36,6%) e menos *em equipe* (14,1%). Há contradição de parte da amostra brasileira que acham o melhor modo de negociar *individual* mas agem em *equipe*, isso pode gerar desmotivação, pois estariam agindo contra a vontade.

### **7.2.5 O Fator Tempo**

Quanto ao tempo de uma negociação, os respondentes disseram predominantemente que são necessários de 3 a 4 contatos (62,3%), com frequência semanal (73,2%), o que caracteriza, em geral, que as negociações levam um mês. Com até 2 contatos somente 3,3% dos brasileiros acham possível fazer negócio, frente a 13,1% de argentinos. Isso podendo indicar que os argentinos são mais rápidos, por estarem melhor preparados? Ou são apressados por características culturais?

### **7.2.6 O Acordo**

Acordo satisfatório é considerado pelos respondentes quando ambos ganham, com 70,85. Além disso, 23,6% os brasileiros dão muita importância para a possibilidade de seguir negociando. E quando não há acordo, 52,9% dos respondentes acreditam que deve-se deixar possibilidade de negociar no futuro. Negociadores brasileiros e argentinos (73,6% da amostra) acreditam que o *status* influencia nos resultados da negociação. A maioria (52,8%) acreditam que o papel de *Comprador* é quem mais influencia. Frente às divergências,

brasileiros e argentinos agem de forma muito semelhante, atribuindo importância similares aos atributos, mas principalmente *Usando de técnicas de negociação*.

Segundo Martinelli e Almeida (1997), negociação é a transação em que ambos os lados envolvidos deveriam, ao final dela, concluir que o resultado obtido representa um ganho para eles.

### **7.2.7 O Acompanhamento**

O acompanhamento é feito de forma adequada por 69,1% dos negociadores, direta ou indiretamente, mas 30,9% não o fazem, preferindo agir após a ocorrência de problemas - investigando os porquês do mal atendimento. Trata-se de uma atitude corretiva, não sendo a mais indicada para um processo de desenvolvimento de relações de negociação internacional.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES**

O presente trabalho apresenta como principal objetivo identificar diferenças e ou semelhanças entre negociadores brasileiros e argentinos. Neste capítulo, apresenta-se os principais resultados do estudo e as considerações realizadas pelo pesquisador, interligando-os com os objetivos específicos e com o objetivo geral.

Serão apresentados da seguinte forma:

- Primeiramente, serão comentados os principais resultados interligado-os com os objetivos específicos.
- Num segundo momento, serão comentado os principais resultados e considerações do pesquisador sobre a pesquisa desenvolvida, interligado-os com os objetivos geral, seguido de um quadro dos resultados da fase quantitativa, de forma sintética, onde serão apresentadas as variáveis com suas diferenças e semelhanças, segundo a nacionalidade.
- Por fim, serão descritas as principais limitações do estudo, bem como sugestões de pesquisas futuras.

### ***8.1 Conclusões Relativas aos Objetivos Específicos***

A seguir, apresenta-se os resultados da pesquisa em relação aos objetivos



específicos:

**a) Identificar o perfil dos negociadores:**

A amostra apresenta as seguintes características:

- Maioria de respondentes de sexo *masculino*, com 92,5% do total;
- A faixa etária mais representativa foi *de 36 a 45 anos*, com 42,5% da amostra;
- Do total da amostra 77,0% são *vendedores*, dos quais 70,5% são masculinos;
- A maior parte dos respondentes tem como seu principal parceiro de negociação o *Cliente*, correspondendo a 77,8% da amostra;
- A maior parte da amostra (55,9%) apresenta *mais de 10 anos* de experiência (desses, dois terços são argentinos);
- Negociadores com escolaridade de *3º Grau completo ou mais*;
- Quanto ao nível hierárquico os respondentes estão concentrado na *Gerência*, com 31,4% (desses, dois terços são brasileiros) e na *Diretoria*, com 29,9% (desses, dois terços são argentinos);
- Mais da metade da amostra tem o ramo de atividade principal a *Indústria*, com 56,1% e no ramos de *Serviços* apresenta-se 33,3% da amostra;
- A parcela mais representativa da amostra (37,7%) é de empresa que possuem *até 50 funcionários* (dessas, 80,0% são argentinas).

**b) Identificar se o *Status* afeta os resultados das negociações na percepção dos negociadores:**

Os resultados apresentados na tabela 27 e tabela 28 demonstram que:

- A maioria dos negociadores (73,6%) disseram que SIM, o *status* influencia nos resultados das negociações, segundo a nacionalidade esta percepção é compartilhada em meio-a-meio.
- Com relação à quem *influencia mais*, 52,8% dos respondentes acham ser os compradores (desses 60% são argentinos) e 47,2% acham ser os vendedores (desses, 57% são brasileiros).

Com essas constatações não é possível determinar com muita precisão quem mais influencia, apesar de parecer ser os compradores, e se isso for, corrobora com os achados de Jolibert et alii (1987) e Graham (1984) apud Gastaldello (1999), bem como a seus próprios achados, que atribuem maior influência ao papel do comprador.

Para Kennedy (1991), o poder negociador é exercido através da influência. É importante que o negociador saiba a influência que possui, mesmo que opte por não utilizá-la.

**c) Verificar qual a percepção que os negociadores possuem de outros negociadores (aspectos positivos e negativos):**

Apresenta-se a seguir as três variáveis mais importantes das características dos negociadores na percepção dos respondentes. Será considerando a natureza positiva ou negativa assim como o grupo de característica que a variável pertence.

O mais importante é o item *Flexíveis* com 23 citações, de natureza positiva, pertencente ao grupo de Variáveis de Socialização. Em segundo lugar o item *Pouco Confiável* com 14 citações, de natureza negativa, pertencente ao grupo de Variáveis de Auto-Valorização. O terceiro mais importante é o item *Despreparados* com 11 citações, de natureza negativa, pertencente ao grupo de Variáveis de Performance das tarefas. Não houve três ou mais citações de Variáveis de Comunicação, classificada aqui como não expressiva

Donaley (1997) apud Rost (1999), quanto aos estilos de negociadores, defende a idéia da linearidade nas negociações, muito utilizada pelos americanos em contraposição aos latinos que se utilizam de formas mais sedutoras, envolventes e afetivas.

Percepção das características dos negociadores brasileiros - Está indicado a seguir os 3 itens mais importantes neste estudo. O mais importante é o item *Flexíveis* com 20

citações, de natureza o positiva, pertencente ao grupo de Variáveis de Socialização. Em segundo lugar o item *Despreparados* com 11 citações, de natureza negativa, pertencente ao grupo de Variáveis de Performance das tarefas. O terceiro é o item *Determinados* com 8 citações, de natureza positiva, pertencente ao grupo de Variáveis de Agressão. A flexibilidade dos negociadores brasileiros pode estar sendo percebida negativamente, como despreparo. Em estudos futuros é recomendado que se elucide esta questão.

Percepção das características dos negociadores argentinos - Está indicado a seguir os 3 itens mais importantes neste estudo. O primeiro é o item *Pouco Confiável* com 11 citações, de natureza o negativa, pertencente ao grupo de Variáveis de Auto-Valorização. Em segundo lugar o item *Inflexível* com 8 citações, de natureza negativa, pertencente ao grupo de Variáveis de Socialização. O terceiro mais importante são os itens *Rápidos e Preparados* ambos com 6 citações, de natureza positiva, pertencente ao grupo de Variáveis Concernentes ao Processo Mental e Variáveis de Performance das Tarefas respectivamente.

Estão indicados aqui os três termos que apresentaram maior frequência neste estudo, no intuito de confrontar com os resultados encontrados nas características percebidas dos negociadores, buscando melhor elucidar essa percepção.

O termo mais freqüente é a *Persistência* com 6 citações, termo comum a brasileiros e argentinos, com 3 citações cada um. Em segundo lugar o termo *Flexível* com 5 citações, atribuído aos brasileiros. O terceiro mais freqüente é o *Desconfiado* com 3 citações, atribuído

aos argentinos.

## **8.2 Conclusões Relativas ao Objetivo Geral**

Abaixo apresenta-se algumas constatações referentes ao objetivo geral, objeto principal deste estudo, seguido de um quadro sintetizando os resultados da fase quantitativa.

**“Identificar diferenças e ou semelhanças entre negociadores comerciais internacionais brasileiros e argentinos.”**

Uma primeira constatação é que os negociadores estudados, de modo geral, não estão devidamente preparados para a prática de negociação comercial internacional, em função da: falta de mais conhecimento teórico, da evidências de preconceitos entre as diferentes culturas, da falta de um sistema adequado de informações.

Para Bocanera (1997), aos poucos ocorre que transitar o caminho de uma negociação nacional para uma internacional, para os homens de negócios não é empecilho. Em geral, eles têm pouca experiência fora de seus países, não falam idiomas estrangeiros e não se encontram preparados para participar de negociações comerciais internacionais, com a suficiente confiança e habilidade.

Uma segunda verificação é em relação as variáveis da *forma de negociar* dos negociadores estudados, que apresentam correlações com as variáveis de controle em nível de significância:

\* 0,01 e \*\* 0,05. Temos as seguintes:

**Para os negociadores da amostra, temos as que seguem:**

- a) Relação entre nacionalidade com *como negocia pela empresa - sozinho ou equipe* (\*), *acordo satisfatório de negociação* (\*) e *como aprendeu a negociar* (\*\*).
- b) Relação entre o número de funcionários e *número de contatos para negociação* (\*\*) e *como negocia pela empresa - sozinho ou equipe* (\*\*).
- c) Não apresentou resultados significativos em relação ao status.

**Para os brasileiros, temos as que seguem:**

- a) Relação entre número de funcionários e *não há acordo* (\*\*)
- b) Relação entre status – *de comprador ou vendedor* - e *influência do status nos resultados da negociação* (\*\*)

**Para os argentinos, temos as que seguem:**

- a) Relação entre número de funcionários e *controle da informação* (\*\*)

Outra constatação, é que as empresas argentinas de pequeno porte são mais exportadoras que as brasileiras, considerando a amostra estudada.

Um última conclusão, é em relação ao Grupo de Variáveis de Comunicação que teve sua importância quase desprezada, pouco considerada pelos negociadores, apesar de ser extremamente importante para o desenvolvimento de relações e na condução do processo de negociação.

Para Meneghetti (1996), uma atitude funcional é a sensorialidade, que é a percepção

experimental de fatos que acontecem ao nosso redor. A sensorialidade dá percepção de realidade que pode depois implicar uma variação de comportamento, de ação ou reação por parte do sujeito.

**Quadro 7: Resumo dos resultados da fase quantitativa**

VARIÁVEIS	BRASILEIROS	ARGENTINOS	RESPONDENTES N=72
Sexo predominante	Masculino	Masculino	Masculino
Status do principal parceiro	Cliente	Cliente	Cliente
Status mais representativo	Vendedor	Vendedor	Vendedor
* Idade	De 36 a 45 ( - )	De 36 a 45 ( + )	De 36 a 45
* Tempo de experiência	+ de 10 anos ( - )	+ de 10 anos	+ de 10 anos
* Nível hierárquico	Gerência	Diretoria	Gerência
* Ramo de atividade	Industria	Serviços	Industria
* Número de funcionários	Mais de 1.000	Até 50	Até 50
ESSENCIAL é	Estar preparado	Estar preparado	Estar preparado
PLANEJAMENTO, mais associado a	Estratégia	Estratégia	Estratégia
ESTRATÉGIA mais usada (1ª ordem)	De confiança, ganha/ganha	De confiança, ganha/ganha	De confiança, ganha/ganha
INFORMA-SE, costume (1ª ordem)	No dia-a-dia – Prática	No dia-a-dia – Prática	No dia-a-dia – Prática
CONTROLE das informações	Agenda Escrita	Agenda Escrita	Agenda Escrita
DIVERGÊNCIA, como agir? (1ª ordem)	Usando de técnicas de negociação	Usando de técnicas de negociação	Usando de técnicas de negociação
APRENDERAM, como?	Com a prática e teoria	Com a prática e teoria	Com a prática e teoria
ENSINAR, como?	Parte teórica / Parte prática	Parte teórica / Parte prática	Parte teórica / Parte prática
MODO melhor de negociar	Individual	Individual	Individual
FREQÜÊNCIA de contatos	Semanalmente	Semanalmente	Semanalmente
N.º DE CONTATOS, em média	De 3 a 4	De 3 a 4	De 3 a 4
* COMO NEGOCIA pela empresa	Em equipe	Sozinho	Sozinho
ACORDO SATISFATORIO é	Que ambos ganhem	Que ambos ganhem	Que ambos ganhem
* ACOMPANHAMENTO deve ser	Controlando todo o processo pessoalmente	Investigando os porquês do mal desenvolvimento	Controlando todo o processo pessoalmente
NÃO HÁ ACORDO, que fazer?	Deixar possibilidade de negociar no futuro	Deixar possibilidade de negociar no futuro	Deixar possibilidade de negociar no futuro
PRINCIPAIS CONDIÇÕES PRÉVIAS ao se realizar uma negociação (1ª ordem)	Conhecer o concorrente/ estratégias	Conhecer o concorrente/ estratégias	Conhecer o concorrente/ estratégias
STATUS INFLUENCIA nos resultados?	SIM	SIM	SIM
* STATUS QUE MAIS INFLUENCIA	Vendedor	Comprador	Comprador
* PRINCIPAL CARACT. POSITIVA	Flexível	Rápido	Flexíveis
* PRINCIPAL CARACT. NEGATIVA	Despreparado	Pouco Confiáveis	Pouco Confiáveis

*	PRINCIPAL TERMO	Flexível	Desconfiado	Persistência
---	-----------------	----------	-------------	--------------

\* Variáveis onde aparecem diferenças entre os negociadores brasileiros e argentinos

### **8.3 Limitações do Estudo**

Com relação às limitações encontradas nesse estudo, a primeira delas diz respeito ao fator geográfico, pois a pesquisa foi realizada somente com os negociadores pertencentes à, no Brasil a pesquisa deu-se em Porto Alegre e sua região metropolitana, e na Argentina foram entrevistados negociadores da Capital Federal e Província de Buenos Aires. Dessa forma, pode-se supor que em outras regiões, em função de características próprias, as indicações aqui analisadas possam ser diferentes, e, conseqüentemente, as medições possam apresentar outros resultados que não os aqui analisados.

No que diz respeito ao instrumento de coleta de dados – questionário, procurou-se preservar ao máximo os termos oriundos da fase qualitativa, as vezes, não em sintonia com a literatura, pois se pretendeu buscar a autenticidade da linguagem efetivamente utilizada no ambiente empresarial. Mesmo assim, não é possível garantir uniformidade quanto ao sentido nem quanto ao significado que os sujeito atribuem às variáveis ali contidas.

Por fim, as entrevistas totalizaram uma amostra de 72 respondentes. Amostras maiores permitem análises mais detalhadas, possibilitando conclusões mais significativas e genéricas.



## **8.4 Sugestões de Pesquisas Futuras**

Como primeira sugestão para realização de novas pesquisas, seria interessante desenvolver um trabalho sobre negociação comercial internacional, junto às empresas brasileiras e argentinas que mais realizam transações entre si.

Outro estudo relevante seria a aplicação desse tipo de pesquisa exploratória em outras regiões, objetivando conhecer a situação específica de cada uma no que tange às diferenças e semelhanças entre negociadores, bem como na perspectiva de tecer-se comparações entre as diversas pesquisas desenvolvidas nestas diferentes regiões.

Realizar um estudo específico com negociadores que atuam em equipes de negociação, visto que estas apresentam características mais complexas decorrentes do número de participantes.

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A., KUMAR, V. DAY, George S. **Marketing research**. John Wiley & Sons, New York, 5<sup>th</sup> ed. , 1995.
- ALBRECHT, Karl; ALBRECHT, Steve. **Agregando valor à negociação**. Tradução Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ANASTASI, A. **Negociação Personalizada**. São Paulo: Herder, 1996.
- ARANHA, Maria L. **Filosofando: introdução à filosofia**. São Paulo: Moderna, 1986.
- BAZERMAN, Max H. e NEALE, Margaret A.. **Negociando racionalmente**. Tradução Darrell Champlin. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEM, D. J. **Convicções, Atitudes e Assuntos Humanos**. São Paulo: Herder/EPU, 1973.
- BOCANERA, María Fernanda. **Técnicas de Negociación**. Buenos Aires: Belgrano, 1997.
- BOYD, Harper W. et alli. **Marketing research: text and cases**. (7 ed.) Homewood, Illinois, Irwin, 1989.
- CHURCHILL, Jr., Gilbert A. **Marketing research: Methodological foundations**. 6<sup>a</sup> ed., The Dryden Press, 1995.
- COHEN, Herb. **Você pode negociar qualquer coisa**. Tradução Siu Ching Han. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- COLAIACOVO, Juan Luis. **Negociacion & Contratacion Internacional**. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992.
- COSTA, Sérgio de Freitas. **Técnicas de Negociação**. Porto Alegre: Workshop, 1993.
- COVEY, Stephen R.. **First things first: como definir prioridades num mundo sem tempo**. Tradução Julio Bernardo Ludermir. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DANIELS, John L. e DANIELS, N. Caroline. **Visão Global, criando novos modelos para as empresas do futuro**. (Revisão Técnica: Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintela / Tradução: Luiz Liske). São Paulo: MAKRON Books, 1996.

- DEUTSCH, M., **The resolution of conflict**. New Haven: Yale University Press, 1973.
- DILLON, William R. MADDEN, Thomas J. & FIRTLE, Neil H. **Marketing research in a marketing environment**. Richard D. Irwin, INC., USA, 1994.
- DOLAN, John Patrick. **Negocie como os profissionais – o guia básico da negociação eficaz**. Tradução Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- DONALDSON, Michael. **Técnicas de negociação: o jeito divertido de aprender**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues; Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ECHEVEST, S.; PANOSSO, Carlos A.; et alli. **Perfil do executivo no mercado globalizado**. Revista Administração Contemporânea. Volume 3, Nº 2, maio/agosto, 1999.
- EDELMAN, Joel; CRAIN, Mary Beth. **O tao da negociação**. Tradução Paulo Nascimento Silva. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- ERTEL, Danny; SÁNCHEZ Francisco J. **Negociação: as regras do jogo**. Revista HSM Management 8 maio-junho, 1998.
- FISHER, R., URY, W. **Como chegar ao sim – a negociação de acordos sem concessões**. Rio de Janeiro: Imago, 1985.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como conduzir uma Negociação?** Tradução Maria João Goucha. Lisboa: ASA, 1993.
- FREUND, James C.. **A arte da negociação**. Tradução Ieda Moriya e Luiz Roberto Mendes Gonçalves. São Paulo: Best Seller, 1992.
- FRAGA, Rosendo. **Autoperception del periodismo en la Argentina**. Argentina: Belgrano, 1996.
- FULLER, George. **Estratégias do negociador**. Tradução Enio Ramos Corrêa. Rio de Janeiro: LTC, 1993.
- GARCEZ, Pedro M. **Estruturas de ação em seqüências argumentativas de negociação**. Florianópolis: CELSUL, 1997.
- GASTALDELLO, Alexandre T. **A influência de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos em negociações comerciais transculturais**. Caxias do Sul: Dissertação de Mestrado - UFRGS, 1999.

- JOLIBERT, A.; NIQUE, W. Meucci; VELAZQUEZ, M. **L'influence de la Culture et du Pouvoir sur les Résultats de la Négotiation Commerciale: Une Étude Empirique entre la France et le Brésil.** ANPAD, 1987.
- JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação, tecnologia e comportamento.** Rio de Janeiro: COP Editora, 1991.
- KARRASS, Gary. **Negocie para fechar.** Tradução Maria Luisa de Camargo Zoppei; Tânia Regina L. de Almeida. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1986.
- KENNEDY, Gavin. **Dicionário do negociador.** Tradução Pedro Martinho. Lisboa: Rolo & Filhos, 1991.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1993.
- LAX, D. e SEBENIUS, J., **The manager as negotiator.** New York: Free Press, 1986.
- LAURENT, Louis. **Como conduzir discussões e negociações.** Tradução Oswaldo Louzada Filho. São Paulo: Nobel, 1991.
- MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação.** São Paulo: Atlas, 1997.
- MARTINELLI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo.** São Paulo: Atlas, 1998.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.
- MATOS, Francisco Gomes de . **Negociação gerencial: aprendendo a negociar.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.
- McCORMACK, Mark H.. **O que não se ensina em Harvard Business School.** Tradução Jean Jacques Salim. São Paulo: Best Seller, 1984.
- MEGGINSON, Leon C. et alii. **Administração – conceitos e aplicações.** Tradução Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 1996.
- MENEGHETTI, Antonio; **A psicologia do líder.** trad. Vera Lúcia Rodegheri. Porto Alegre: ABO, 1996.
- MILLS, Harry A.. **Negociação: a arte de vencer.** Tradução Katia Aparecida Roque. São Paulo: Makron Books, 1993.

- MIRANDA, Márcio. **Negociando para ganhar. Um programa prático, orientado para resultados imediatos.** São Paulo: Workshop, 1999.
- MNOOKIN R. et alli. **Mediación – Una respuesta interdisciplinaria.** Buenos Aires: Eudeba S.E.M., 1997.
- PAULA Jr, Odino Marcondes de. **Como chegar à excelência em negociação – administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem** Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- ROST, Antônio de M., **Negociação contemporânea – um novo enfoque.** Porto Alegre: Workshop, 1999.
- SINGER, L., **Mediación. Resolución de conflictos. Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal,** Ed. Paidós, 1990.
- STEELE, P., MURPHY, J. & RUSSILL, R . **Negócio fechado! A arte de negociar** (tradução: Regina Cláudia Loverri). São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- STORTTI, **Reflexos positivos do Mercosul para as pequenas empresas comerciais.** São Paulo: Workshop, 1995.
- URY, William. **Supere o não. Negociando com pessoas difíceis.** Tradução Marta Amarante. São Paulo: Best Seller, 1991.

## **ANEXOS**

## **Anexo A: Protocolo de Entrevista**

### **PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

#### **HISTÓRICO**

- Experiências em Negociação Comercial Internacional.
- Atividade atual (função).
- Setor de atuação (de sua empresa).

#### **PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COMERCIAL INTERNACIONAL**

- Qual seus conhecimentos teóricos sobre negociação?
- O que considera essencial em uma negociação?
- Qual é a importância do planejamento em uma negociação?
- Que tipo de estratégias pratica quando negocia?
- Como se informa a respeito?
- Como controla a informação?
- Como se posicionar frente à divergências?
- Como aprendeu a negociar?
- Como ensinar a negociar?
- Negociação individual (X) em equipe.
- Qual o tempo de negociação?
- O que consideras acordos satisfatórios?
- Como fazes o acompanhamento do acordo?
- Se não houver acordo?
- E os concorrentes?
- Outras considerações.

## **Anexo B: Questionário**

### Instrumento de Pesquisa de Mestrado (Absolutamente Confidencial)

Prezado Sr. (Sra.) Empresário:

Solicito que este questionário seja preenchido para que possa concluir minha dissertação de mestrado. O tema de minha pesquisa é Negociação Comercial e pretende através dela realizar um estudo sobre o Perfil dos Negociadores do Brasil e da Argentina, bem como traçar um comparativo entre ambos. Após o preenchimento deste questionário, o mesmo poderá ser enviado via fax (021)515921544. ou correspondência para o seguinte endereço: Av. Dom João Becker, nº 770, São Leopoldo/RS - Brasil. É de grande valia as informações que o Sr(a). apresentar neste questionário. Muito obrigado por sua colaboração!

Solicita-se que nas questões que não sejam de **escolha única**, sejam ordenadas numericamente de **1 até 3, escolha ordenada**, sabendo que o número 1 (um) será considerado o item mais importante e o 3 (três) o menos importante:

#### **Parte I -Diagnóstico da Forma de Negociar**

01 O que o Sr.(a), considera ESSENCIAL em uma negociação? (Escolha única)

- 1|| Haver flexibilidade
- 2|| Haver boa vontade das partes
- 3|| Saber ouvir
- 4|| Ter um sentido comum
- 5|| Estar preparado
- 6|| Conhecer o produto
- 7|| Outra. Qual?.....

02 Na sua opinião, o PLANEJAMENTO de uma negociação está mais associado: (Escolha única)

- 1|| Preparação
- 2|| Estratégia
- 3|| Cronograma / agenda
- 4|| Ensaio / simulação
- 5|| Dimensionamento de mercado
- 6|| Outro. Qual?.....



03 Quais são as mais usadas pelo Sr.(a). em uma negociação? (Escolha ordenada, 1-2-3)

- 1|\_| Mecânica de grupos
- 2|\_| De confiança, ganha/ganha
- 3|\_| Planejamento conjunto
- 4|\_| Observar, olhar, executar
- 5|\_| Estilo colaborativo
- 6|\_| Intermediários
- 7|\_| Outra. Qual?.....

04 Como o Sr.(a); costuma INFORMAR-SE sobre negociações? (Escolha Ordenada, 1-2-3)

- 1|\_| Jornais econômicos
- 2|\_| Revistas de negócios
- 3|\_| Vídeos específicos
- 4|\_| Colegas de trabalho
- 5|\_| No dia-a-dia - Prática
- 6|\_| Livros técnicos
- 7|\_| Informações gerais da mídia
- 8|\_| Internet
- 9|\_| Outro. Qual? .....

05 Como o Sr.(a). costuma fazer o CONTROLE das informações sobre negociação? (Escolha única)

- 1|\_| Memória
- 2|\_| Agenda eletrônica
- 3|\_| Agenda escrita
- 4|\_| Outra. Qual?.....

06 Como o Sr.(a) costuma agir frente às DIVERGÊNCIAS que ocorrem em uma negociação? (Escolha ordenada, 1-2-3)

- 1|\_| Com paciência
- 2|\_| Evitando possíveis atritos
- 3|\_| Sentindo as emoções e administrando-as
- 4|\_| Impondo-se
- 5|\_| Usando de técnicas de negociação
- 6|\_| Com a persuasão
- 7|\_| Como um terceiro não interessado no negócio
- 8|\_| Outro. Qual?.....

07 Como o Sr.(a), APRENDEU a negociar? (Escolha única)

- 1|\_| Com a teoria      2|\_| Com a prática      3|\_| Com ambas

08 Nos tempos de fluxo de informações constantes, como o Sr.(a). considera que se possa ENSINAR a negociar? (Escolha única)

- 1|\_| Através de estudos de casos - exemplos práticos
- 2|\_| Na Prática - trocando informações e experiências
- 3|\_| Parte teórica / Parte prática
- 4|\_| Seminários e estudos acadêmicos
- 5|\_| Outro. Qual?.....

09 Qual é o melhor MODO de negociar? (Escolha única) 1|\_| Em grupo 2|\_| Individual

10 Com qual FREQUÊNCIA o Sr.(a). mantém contato de negociação com seu(s) parceiro(s)? (Escolha única)

- 1|\_| Semanalmente
- 2|\_| Mensalmente
- 3|\_| Semestralmente
- 4|\_| Outra. Qual?.....

11 Quantos CONTATOS, em média, são necessários para se chegar a um acordo? \_\_\_\_\_

12 Qual é o TEMPO NECESSÁRIO para que em uma negociação, se chegue a um acordo? Faça a referência em números. (Escolha única)

- 1|\_| \_\_\_ dias
- 2|\_| \_\_\_ semanas
- 3|\_| \_\_\_ meses

13 Em sua empresa, você geralmente negocia: (Única) 1|\_| Sozinho 2|\_| Em equipe

14 O que o Sr.(a). considera que seja um ACORDO SATISFATÓRIO em uma negociação? (Escolha única)

- 1|\_| Sucesso imediato na transação
- 2|\_| A possibilidade de seguir negociando
- 3|\_| Que ambos ganhem
- 4|\_| Outra. Qual?.....

15 Como Sr.(a); considera que deva ser o ACOMPANHAMENTO de uma negociação? (Escolha única)

- 1|\_| Controlando todo o processo pessoalmente
- 2|\_| Investigando os porquês do mal desenvolvimento
- 3|\_| Monitorando o acompanhamento de terceiros
- 4|\_| Através de contratos
- 5|\_| Outro. Qual?.....

16 Na negociação, quando NÃO HÁ ACORDO, o Sr.(a), considera que: (Escolha única)

- 1|\_| Não é sinal de fracasso
- 2|\_| Deve-se deixar possibilidade de negociar no futuro
- 3|\_| A outra parte não é inimiga
- 4|\_| Rever tudo, onde foi o erro? Analisar
- 5|\_| Deve-se estar preparado para tal
- 6|\_| Outra. Qual?.....

17 Quais são na sua opinião as PRINCIPAIS CONDIÇÕES PRÉVIAS que se deve ter ao se realizar uma negociação? (Escolha ordenada)

- 1|\_| Igualar qualidade
- 2|\_| Melhores preços
- 3|\_| Conhecer o concorrente/estratégia
- 4|\_| Prever os entrantes
- 5|\_| Advogados/contadores (nossos e da outra parte)
- 6|\_| Outra. Qual?.....

18 Qual é a IMAGEM (cite características relevantes) que o Sr.(a). possui dos negociadores: (Qualitativa)

Negociador brasileiro:

a - Características positivas

- .....

b - Características negativas

- .....

Negociador argentino:

c - Características positivas

- .....

d - Características negativas

- .....

19 Na sua opinião, qual é o TERMO que melhor descreve o negociador brasileiro?

.....

20 Na sua opinião, qual é o TERMO que melhor descreve o negociador argentino?

.....

## Parte II - Dados de Identificação

Entrevistado

01 Nome completo:.....

02 Sexo: 1|\_| Masculino      2|\_| Feminino

03 Idade: 1|\_| -25    2|\_| 26-35    3|\_| 36-45    4|\_| 46-55    5|\_| +56

04 Escolaridade Completa:

1|\_| 2ºGrau

2|\_| 3ºGrau em .....

3|\_| Especialização em .....

4|\_| Mestrado em .....

5|\_| Mais. O Quê? .....

05 Atua como negociador a quanto tempo?

1|\_| Até 2 anos    2|\_| 2 a 5 anos    3|\_| 5 a 10 anos    4|\_| + 10 anos

06 Na hierarquia da empresa que nível você ocupa?

1|\_| Chefia    2|\_| Gerência    3|\_| Diretoria    4|\_| Presidência

5|\_| Outro. Qual?.....

07 Endereço para envio de síntese:.....

.....

08 Cidade que reside .....

09 Pais.....

Empresa

10 Nome da empresa:.....

11 Ramo de Atividade:    1|\_| Indústria      2|\_| Comércio      3|\_| Serviços  
Qual Setor?.....

12 Seu principal parceiro de negociação é:      1|\_| Cliente      2|\_| Fornecedor

13 N° de funcionários:

1|\_| -50    2|\_| 50-100    3|\_| 101-500    4|\_| 500-1.000    5|\_| +1.000

Data: \_\_\_ / \_\_\_ / 99

## **Anexo C: ENCUESTA**

### **ENCUESTA EXPERIMENTAL** **(absolutamente confidencial)**

Estimado(a) Negociante,

Estamos desarrollando tesis de profesorado en Administración en la Universidade Federal do Rio Grande do Sul – en **Negociación Comercial Internacional – un comparativo entre negociantes brasileños y argentinos**. Para el éxito de la misma, es importante su participación, a través de su opinión en la encuesta.

Enfatizamos que las informaciones dadas serán analizadas confidencialmente.

Informamos que después de la conclusión de la tesis será enviada síntesis para su conocimiento.

Además, pedimos que nos envíe la encuesta rápidamente después de llenarla, via e-mail: *panosso@ez-poa.com.br* o via fax (021)51:592.15.44 o para la dirección: Av. Dom João Becker, 770 CEP 93010-010 - São Leopoldo - RS - Brasil.

Hay cuestiones de **alternativa única**, sin embargo hay también cuestiones de **orden numérica de 1 hasta 3**, sabiéndose que el número 1 es considerado el ítem mas importante y el 3 el ítem menos importante:

#### **PARTE I – Análisis de la Forma de Negociar**

01 Qué considera **ESENCIAL** en una negociación? (respuesta única)

- 1|\_| Flexibilidad
- 2|\_| Buena voluntad por ambas partes
- 3|\_| Saber oír
- 4|\_| Tener sentido común
- 5|\_| Estar preparado
- 6|\_| Conocer al producto
- 7|\_| Otra. Cuál?.....

02 En su opinión el **PLANNING** de una negociación está más asociado a: (respuesta única)

- 1|| Preparación
- 2|| Estrategia
- 3|| Cronograma/agenda
- 4|| Ensayo/simulación
- 5|| Dimensión de mercado
- 6|| Otro. Cuál?.....

03 Cuales son las **ESTRATEGIAS** más usadas por usted en una negociación? (orden numérica,1-2-3)

- 1|| Mecánica de grupos
- 2|| Confianza/ganar/ganar
- 3|| Planning conjunto
- 4|| Observar, mirar, ejecutar
- 5|| Estilo colaborativo
- 6|| Intermédios
- 7|| Otra. Cuál?.....

04 Cómo **SE ENTERA** sobre las negociaciones? (orden numérica,1-2-3)

- 1|| Periódicos económicos
- 2|| Revistas de negocios
- 3|| Videos específicos
- 4|| Colegas de trabajo
- 5|| En su rutina diaria – práctica
- 6|| Libros técnicos
- 7|| Informaciones generales vía medios de comunicación
- 8|| Internet
- 9|| Otro. Cuál?.....

05 Cómo hace el **CONTROL** de informaciones sobre negociación? (respuesta única)

- 1|| Memoria
- 2|| Agenda electrónica

- 3|\_| Agenda escrita
- 4|\_| Otra. Cuál?.....

06 Cómo se porta frente a **DIVERGENCIAS** que ocurren en una negociación?  
(orden numérica,1-2-3)

- 1|\_| Pacientemente
- 2|\_| Evitando atritos
- 3|\_| Sintiendo sus emociones y administrándolas
- 4|\_| Tratando de imponerse
- 5|\_| Utilizando técnicas de negociación
- 6|\_| Con persuasión
- 7|\_| Con alguien no relacionado al negocio
- 8|\_| Otro. Cuál?.....

07 Cómo **APRENDÍO** a negociar? (respuesta única)

- 1|\_| Con la teoría
- 2|\_| Con la práctica
- 3|\_| Con ambas

08 En tiempos de flujo de informaciones constantes, cómo considera que se puede **ENSEÑAR** a negociar? (respuesta única)

- 1|\_| A través de estudios de casos – ejemplos prácticos
- 2|\_| En la práctica - intercambiando informaciones y experiencias
- 3|\_| Parte teórica/parte práctica
- 4|\_| Work-shops y semanas académicas.
- 5|\_| Otro. Cuál?.....

09Cuál es el mejor **MODO** de negociar? (respuesta única)

- 1|\_| en grupo
- 2|\_| individualmente

10 Con qué **FRECUENCIA** mantiene contacto de negociación con su(s) compañero(s)?  
(respuesta única)

- 1|\_| Semanalmente      2|\_| Mensualmente      3|\_| Semestralmente
- 4|\_| Otra. Cuál?.....



11 Cuántos **CONTACTOS**, en promedio, son necesarios para llegar a un acuerdo? \_\_\_\_\_

12Cuál es el **TIEMPO NECESARIO** para que en una negociación, se llegue a un acuerdo?

Escriba la referencia en números. (respuesta única)

1|\_| \_\_\_\_ días

2|\_| \_\_\_\_ semanas

3|\_| \_\_\_\_ meses

13 En su empresa, usted **GENERALMENTE NEGOCIA**: (respuesta única)

1|\_| solo      2|\_| en equipo

14 Qué considera que sea un **ACUERDO SATISFATORIO** en una negociación? (respuesta única)

1|\_| Éxito inmediato en la transacción

2|\_| La posibilidad de seguir negociando

3|\_| Que ambos ganen

4|\_| Otra. Cuál?.....

15 Cómo considera que deba ser el **ACOMPANAMIENTO** de una negociación? (respuesta única)

1|\_| Controlando todo el proceso personalmente

2|\_| Investigando las razones del desarrollo no exitoso.

3|\_| Monitorando el acompañamiento de terceros

4|\_| A través de contratos

5|\_| Otro. Cuál?.....

16 En una negociación cuando **NO HAY ACUERDO**, usted considera que: (respuesta única)

1|\_| No es señal de fracaso

2|\_| Uno debe dejar la posibilidad de negociar en el futuro

3|\_| La otra parte no es enemiga

4|\_| Rever todo, dónde está el error? Analizar

5|\_| Uno debe estar preparado para tal.

6|\_| Otro. Cuál?.....

17 Cuáles son en su opinión, las **PRINCIPALES CONDICIONES PREPARATORIAS** que uno debe tener al realizar una negociación? (orden numérica,1-2-3)

1|\_| Igualar calidad

2|\_| Mejores precios

3|\_| Conocer al competidor/estrategias

4|\_| Prever los entrantes

5|\_| Abogados/contadores(nuestros y de la otra parte)

6|\_| Otro. Cuál?.....

18 La condición/status comprador o vendedor **INFLUENCIA** en los resultados de una negociación?

1|\_| Sí. Cuál influencia mas? 1|\_| Vendedor 2|\_| Comprador

2|\_| No.

19 Cuál es la **IMAGEN** (mencione características importantes) que usted tiene a respecto de los negociantes? (En calidad)

Negociante brasileño:

a - Principal característica positiva:

.....

b - Principal característica negativa:

.....

Negociante argentino:

a - Principal característica positiva:

.....

b - Principal característica negativa:

.....

20 En su opinión, cuál **PALABRA** mejor describe el negociante brasileño?

.....

21 En su opinión, cuál **PALABRA** mejor describe el negociante argentino?

.....

**PARTE II – Informaciones Personales**

**Entrevistado**

01 Nombre completo: .....

02 Sexo: 1|\_| Masculino 2|\_| Femenino

03 Edad: 1|\_| -25 2|\_| 25-35 3|\_| 36-45 4|\_| 46-55 5|\_| +56

04 Educación :

1|\_| Segundo grado

2|\_| Universidad. Curso: .....

3|\_| Pos-grado: .....

4|\_| Profesor en: .....

5|\_| Además. ....

05 Cuánto tiempo actúa como negociante?

1|\_| hace 2 años 2|\_| de 2 a 5 años 3|\_| de 5 a 10 años 4|\_| + de 10 años

06 En la jerarquía de su empresa qué nivel usted ocupa?

1|\_| Jefe 2|\_| Gerente 3|\_| Director 4|\_| Presidente

5|\_| Distinto. Cuál? .....

07 Dirección para envío de síntesis: .....

.....

08 Ciudad donde vive usted : .....

09 País: .....

**Empresa**

10 Nombre de la empresa: .....

11 Área de actividad: 1|\_| Industria 2|\_| Comercio 3|\_| Servicios

Cuál sector?.....

12 Su principal colaborador en negociaciones es:

1|\_| Cliente

2|\_| Proveedores

13 Número de empleados:

1|\_| -50      2|\_| 50 – 100      3|\_| 101 – 500      4|\_| 501 – 1000      5|\_| +de 1000.

Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

## **Anexo D: Tabelas**

**Tabela 28: Distribuição de frequência quanto as ESTRATÉGIAS mais usadas pelos brasileiros em uma negociação**

Estratégias	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°		Fr	%
	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Mecânica de grupos</b>	-	-	1	50,0	1	50,0	2	100,0
<b>De confiança, ganha/ganha</b>	12	42,9	11	39,3	5	17,9	28	100,0
<b>Planejamento conjunto</b>	8	30,8	10	38,5	8	30,8	26	100,0
<b>Observar, olhar, executar</b>	11	50,0	5	22,7	6	27,3	22	100,0
<b>Estilo colaborativo</b>	2	13,3	4	26,7	9	60,0	15	100,0
<b>Intermediários</b>	1	16,7	2	33,3	3	50,0	6	100,0
<b>Outra</b>	2	66,7	-	-	1	33,3	3	100,0

Fonte: Dados Coletados

**Tabela 29: Distribuição de frequência quanto as ESTRATÉGIAS mais usadas pelos argentinos em uma negociação**

Estratégias	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°		Fr	%
	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Mecânica de grupos</b>	1	14,3	3	42,9	3	42,9	7	100,0
<b>De confiança, ganha/ganha</b>	16	69,6	3	13,0	4	17,4	23	100,0
<b>Planejamento conjunto</b>	13	50,0	6	23,1	7	26,9	26	100,0

<b>Observar, olhar, executar</b>	5	25,0	10	50,0	5	25,0	20	100,0
<b>Estilo colaborativo</b>	1	6,3	7	43,8	8	50,0	16	100,0
<b>Intermediários</b>	-	-	-	-	2	100,0	2	100,0
<b>Outra</b>	-	-	1	50,0	1	50,0	2	100,0

Fonte: Dados Coletados

**Tabela 30: Distribuição de frequência de como os brasileiros costumam INFORMAR-SE sobre negociação**

Informar-se	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°		Fr	%
	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Jornais Econômicos</b>	5	31,3	3	18,8	8	50,0	16	100,0
<b>Revistas de Negócios</b>	4	20,0	10	50,0	6	30,0	20	100,0
<b>Vídeos Específicos</b>	-	-	-	-	3	100,0	3	100,0
<b>Colegas de Trabalho</b>	4	3,3	7	58,3	1	8,3	12	100,0
<b>No Dia-a-Dia – Prática</b>	20	69,0	7	24,1	2	6,9	29	100,0
<b>Livros Técnicos</b>	2	50,0	1	25,0	1	25,0	4	100,0
<b>Informações Gerais da Mídia</b>	1	9,1	4	36,4	6	54,5	11	100,0
<b>Internet</b>	-	-	3	50,0	3	50,0	6	100,0
<b>Outro</b>	-	-	-	-	5	100,0	5	100,0

Fonte: Dados Coletados

**Tabela 31: Distribuição de frequência de como os argentinos costumam INFORMAR-SE sobre negociação**

Informar-se	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°		Fr	%
	Fr	%	Fr	%	Fr	%		
<b>Jornais econômicos</b>	5	23,8	9	42,9	7	33,3	21	100,0
<b>Revistas de negócios</b>	6	42,9	5	35,7	3	21,4	14	100,0
<b>Vídeos específicos</b>	1	16,7	2	33,3	3	50,0	6	100,0
<b>Colegas de trabalho</b>	3	30,0	2	20,0	5	50,0	10	100,0
<b>No dia-a-dia – Prática</b>	12	63,2	5	26,3	2	10,5	19	100,0
<b>Livros técnicos</b>	2	40,2	1	20,0	2	40,0	5	100,0
<b>Informações gerais da mídia</b>	5	27,8	7	38,9	6	33,3	18	100,0
<b>Internet</b>	2	50,0	-	-	2	50,0	4	100,0
<b>Outro</b>	-	-	1	100,0	-	-	1	100,0

Fonte: Dados Coletados

**Tabela 32: Distribuição de frequência de como os brasileiros costumam agir frente às DIVERGÊNCIAS em uma negociação**

Divergências	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°			
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Com paciência</b>	6	28,6	5	23,8	10	47,6	21	100,0
<b>Evitando possíveis atritos</b>	4	33,3	4	33,3	4	33,3	12	100,0
<b>Sentindo as emoções e administrando-as</b>	5	26,3	12	63,2	2	10,5	19	100,0
<b>Se impondo</b>	-	-	1	50,0	1	50,0	2	100,0
<b>Usando de técnicas de negociação</b>	14	51,9	7	25,9	6	22,2	27	100,0
<b>Com a persuasão</b>	6	30,0	6	30,0	8	40,0	20	100,0
<b>Como um terceiro não interessado no negócio</b>	1	25,0	-	-	3	75,0	4	100,0
<b>Outro</b>	-	-	-	-	-	-	-	

Fonte: Dados Coletados

**Tabela 33: Distribuição de frequência de como os argentinos costumam agir frente às DIVERGÊNCIAS em uma negociação**

Divergências	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°			
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Com paciência</b>	4	26,7	6	40,0	5	33,3	15	100,0
<b>Evitando possíveis atritos</b>	3	27,3	7	63,6	1	9,1	11	100,0
<b>Sentindo as emoções e administrando-as</b>	8	47,1	4	23,5	5	29,4	17	100,0
<b>Se impondo</b>	1	33,3	1	33,3	1	33,3	3	100,0
<b>Usando de técnicas de negociação</b>	13	56,5	4	17,4	6	26,1	23	100,0
<b>Com a persuasão</b>	4	20,0	7	35,0	9	45,0	20	100,0
<b>Como um terceiro não interessado no negócio</b>	1	100,0	-	-	-	-	1	100,0
<b>Outro</b>	1	50,0	-	-	1	50,0	2	100,0

Fonte: Dados Coletados

**Tabela 34: Distribuição de frequência atribuída às PRINCIPAIS CONDIÇÕES PRÉVIAS, segundo os brasileiro, para realizar uma negociação**

Principais condições prévias	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°			
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Igualar qualidade</b>	2	8,7	14	60,9	7	30,4	23	100,0
<b>Melhores preços</b>	4	21,1	5	26,3	10	52,6	19	100,0
<b>Conhecer o concorrente/estratégia</b>	26	78,8	5	15,2	2	6,1	33	100,0
<b>Prever os entrantes</b>	2	14,3	6	42,9	6	42,9	14	100,0
<b>Advogados/contadores (nossos e da outra parte)</b>	-	-	-	-	1	100,0	1	100,0
<b>Outra</b>	2	50,0	-	-	2	50,0	4	100,0

Fonte: Dados Coletados

**Tabela 35: Distribuição de frequência atribuída às PRINCIPAIS CONDIÇÕES PRÉVIAS, segundo os argentinos, para realizar uma negociação**

Principais condições prévias	Ordem de importância						Total	
	1°		2°		3°			
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Igualar qualidade</b>	4	22,2	11	61,1	3	16,7	18	100,0
<b>Melhores preços</b>	2	9,5	5	23,5	14	66,7	21	100,0
<b>Conhecer o concorrente/estratégia</b>	24	75,0	4	12,5	4	12,5	32	100,0
<b>Prever os entrantes</b>	1	9,1	6	54,5	4	36,4	11	100,0
<b>Advogados/contadores (nossos e da outra parte)</b>	-	-	2	66,7	1	33,3	3	100,0
<b>Outra</b>	5	50,0	2	20,0	3	30,0	10	100,0

Fonte: Dados Coletados

**Tabela 36: Distribuição de frequência de qual a FREQUÊNCIA que mantém contato de negociação com seu(s) parceiro(s)**

Frequência	Nacionalidade					
	Brasileiros		Argentinos		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>Semanalmente</b>	27	38,0	25	35,2	52	73,2
<b>Mensalmente</b>	7	9,9	7	9,9	14	19,7
<b>Quinzenalmente</b>	2	2,8	3	4,2	5	7,0
<b>Total</b>	36	50,7	35	49,3	71	100,0



Fonte: Dados Coletados