



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS E ARTES
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS

AILTON PEREIRA BARROS FILHO

O MODELO BRASILEIRO DE NEGÓCIAÇÕES INTERNACIONAIS

João Pessoa/PB

Agosto, 2014

AILTON PEREIRA BARROS FILHO

O MODELO BRASILEIRO DE NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial à conclusão do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, pela Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Letras, pelo Departamento de Língua Estrangeira Moderna, como requisito da disciplina curricular TCC.

Orientadora: Prof. Dra. Katia Ferreira Fraga.

Co-orientadora: Prof. Ma. Semíramis Mangueira de Lima

João Pessoa/PB

Agosto, 2014

FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

Instituição	UFPB – Universidade Federal da Paraíba Endereço: - Reitoria Campus I, Cidade Universitária, s.n., CEP: 58039-900. João Pessoa/PB - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes Campus I, Cidade Universitária, s.n., CEP: 58039-900. João Pessoa/PB
Dirigentes	Reitoria: Reitora: Profa. Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz Vice-Reitor: Eduardo Ramalho Rabenhorst Pró-Reitora de Graduação: Profa. Ariane Norma Menezes de Sá Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes: Diretora: Profa. Mônica Nóbrega Vice-Diretor: Prof. Rodrigo Freire de Carvalho Departamento de Letras Estrangeiras Modernas: Chefe: Prof. Dra. Katia Ferreira Fraga Vice-Chefe: Andréa Burity Dialectaquiz Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais: Coordenador: Rodrigo Esteves de Lima Lopes Vice-Coordenador: Roberto Vilmar Satur
Projeto	Título: O modelo brasileiro de negociações internacionais Vínculo: Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso Professor Responsável: Prof. Dr. Rodrigo Esteves de Lima Lopes
Execução	Orientador: Prof ^a . Dra. Katia Ferreira Fraga (orientadora) Prof ^a . Ma. Semíramis Manguiera De Lima (co-orientadora) Aluno: Ailton Pereira Barros Filho

Universidade Federal da Paraíba
Pró-Reitoria de Graduação
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes
Departamento de Letras Estrangeiras Modernas
Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão
de Curso**

O modelo brasileiro de negociações internacionais.

Elaborado por
Ailton Pereira Barros Filho

Como requisito parcial para a obtenção do grau de

Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Katia Ferreira Fraga (Orientadora)

Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur. (Banca Examinadora- UFPB)

Prof. Ma. Mirza Cunha Saraiva. (Banca Examinadora – UFPB)

João Pessoa, 08 de Agosto de 2014

Dedico este trabalho a Deus e a minha família, por estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, Pai, todo poderoso, pois cada dia vivido é uma graça.

Agradeço a minha família por serem a base da minha vida e por estarem presentes em todos os momentos que me formaram como ser humano.

Agradeço aos meus mestres, em especial à Katia Fraga por ter lutado por um curso e por acolher tantos filhos, assim como Semíramis Lima por ser uma ótima professora e a mais memorável que já estive no LEA.

Agraço à UNIPE, por ter uma biblioteca aberta à comunidade acadêmica, enquanto o funcionalismo público se mostrou falho e desacreditado.

À Talita Neves por disponibilizar um espaço de estudo e dar todo apoio que um ser humano pode precisar. Agradeço também à sua mãe, pelo incrível acervo em sua biblioteca e por ter criado uma filha exemplar; em especial, também à Giannina Lucas por todo apoio moral, psicológico e semântico e à Thaise Veloso, por ter ajudado nas caronas.

À Debora Lacerda, a minha melhor amiga em todos os termos; à Karen Brasil, Janaina Ruan, Ingrid Toscano e Malu Carvalho, por serem as melhores companhias em todos os momentos; à Raissa Lins e sua amada família, por serem pessoas maravilhosas e colocarem alegria em minha vida.

Aos meus amigos Diogo Leite, Daniel Pamplona, Vinicius Vecchies, Adolpho Santos, Rafael Navarro, João Soares, por fazerem parte da minha história.

Agradeço ao LEA, por ter me proporcionado quatro anos e meio, de altos e baixos, de raivas, felicidades, frustrações, conquistas, amores, oportunidades, viagens e, acima de tudo, por ter proporcionado conhecer pessoas incríveis que espero levar comigo por toda a minha vida, como Rachelyne, Glauca, Erica, Marcilio, Andrey, Luana Castro, Daniel R, Edicarlos, Johnata e Emilayny.

À todos os funcionários públicos deste país disfuncional, por terem feito da minha graduação um verdadeiro desafio, graças a Deus, vencido.

“O sucesso geralmente vem para aqueles que estão muito ocupados para estarem procurando ele.”

(Henry David Thoreau)

Sumário

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.4 METODOLOGIA.....	15
1.4.1 TIPO DE PESQUISA	16
1.4.2 LEVANTAMENTO DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO	16
1.4.3 ESTUDO DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO.....	18
2 CULTURA E NEGOCIAÇÃO	20
2.1 CULTURA	20
2.2 NEGOCIAÇÕES E CULTURA.....	20
2.3 AS DOZE DIMENSÕES DE WEISS E STRIPP	25
2.3.1 OS RESULTADOS DE WEISS E STRIPP	27
2.3.2.1 OS NEGOCIADORES CHINESES SEGUNDO WEISS E STRIPP	27
2.3.2.2 OS NEGOCIADORES FRANCESES SEGUNDO WEISS E STRIPP	28
2.3.2.3 OS NEGOCIADORES SAUDITAS SEGUNDO WEISS E STRIPP	29
3 A ABERTURA COMERCIAL BRASILEIRA E A GLOBALIZAÇÃO	30
3.1 A POLÍTICA DE SUBSTITUIÇÃO DE 1930	30
3.2 ABERTURA COMERCIAL DE 1990 E GLOBALIZAÇÃO	31
4 O BRASIL E OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	34
4.1 O MODELO DE WEISS E STRIPP APLICADO À REALIDADE BRASILEIRA.....	35
4.2 O JEITINHO BRASILEIRO	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	45

RESUMO

BARROS FILHO, Ailton Pereira. **O Modelo Brasileiro de Negócios Internacionais.** Monografia (TCC). João Pessoa: UFPB/CCHLA/LEA, 2014.

Desde sua abertura comercial na década de 1990, o Brasil se tornou um país ativo na integração comercial internacional, resultado do processo de globalização, que causa integração econômica, social, cultural e política entre os países presentes nesse processo. A partir desse momento, um modelo nacional de negociação, já com características brasileiras que refletem diretamente valores culturais, começa a se expor em um mercado internacional com diversas diferenças culturais. Esse trabalho tem como objetivo identificar o modelo de negociação internacional brasileiro, como agem os negociadores internacionais brasileiros e quais suas principais características. Através de uma pesquisa bibliográfica descritiva, foi realizado um estudo preliminar sobre cultura, cultura de negócios e negociação internacional, tendo, como base, as Doze Dimensões de Weiss e Stripp, como resultado foi possível identificar fatores culturais que estão presentes no modelo brasileiro de negociações internacionais.

Palavras-chave: Weiss e Stripp; Cultura de Negócios; Negociações Internacionais; Jeitinho brasileiro.

ABSTRACT

BARROS FILHO, Ailton Pereira. **The Brazilian Model International Business.** Monograph (TCC). João Pessoa: UFPB/CCHLA/LEA, 2014.

Since the commercial opening in the 90', Brazil has joined the international trade integration as an active member as a result of the globalization process, which causes economic, social, cultural and political integration between the countries involved in the process. At the moment of commercial opening, a national model of negotiation, which already have Brazilian features, starts to be expose to a new international market full of cultural differences. This work aims to identify the Brazilian model of international negotiation, how Brazilian negotiators act and what are it's mains peculiarities and features. To reach our purpose, we realized a preliminary study, throught a descriptive bibliographic research in culture, business culture and international negotiation, based on the Twelve Dimensions of Weiss and Stripp, as an result we could idenfity culture factors that are present in the Brazilian model of international negociation.

Keywords: Weiss and Stripp; Business Culture; International Negotiations; "jeitinho brasileiro".

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais Exportadores mundiais. 2012.....	13
Figura 2 – Principais Importadores Mundiais. 2012.....	13

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, hoje, é reconhecido como um país emergente com grande potencial econômico. Por ser um país politicamente neutro, não existem parceiros economicamente ilegíveis. Esse estado atual de crescimento econômico só foi possível graças à abertura comercial dos anos 1990. “No Brasil, a abertura econômica ocorrida a partir dos anos 1990 foi acompanhada de reformas econômicas estruturais, a compreender programas amplos de desregulamentação econômica e de privatização”. (CHU; WOOD, 2008, p. 02)

Graças à abertura econômica, cada vez mais países começaram a fazer negócios com o Brasil, trazendo investimentos estrangeiros em diversas áreas como infraestrutura e indústria. Antes dessa abertura comercial, a cultura de negócios do brasileiro era voltada ao mercado interno, o que reduzia a interação com culturas estrangeiras para fazer negócios, logo o modelo de negociação seria puramente nacional e teria se desenvolvido ao longo da própria formação da nação.

A partir do momento da abertura comercial, o país abriu suas portas para o processo de globalização. “O país se mostrou receptivo à importação de novas práticas de gestão, que foram adaptadas e adotadas” (WOOD; CALDAS apud CHU; WOOD, 2008, p. 03), gerando mudanças no modelo de negociação brasileiro. O termo “hibridismo” ajuda a explicar esse momento de integração econômico-cultural, pois, conforme os autores:

[...] de uma maneira bastante ampla, relaciona-se a processos coletivos de interação de culturas (cultura entendida aqui como atitudes, valores, mentalidades e suas expressões organizacionais). Mais especificamente, ele remete a um processo de identificação simultânea de elementos de culturas anteriormente distintas que resulta em uma nova configuração cultural a partir do encontro dessas culturas. (BURKE et al. apud CHU; WOOD, 2008, p. 08).

Nessa realidade brasileira mais dinâmica, empresas estrangeiras começam a se instalar no país, e as empresas nacionais passam a negociar com estrangeiros, algo novo, que exige o conhecimento de como lidar com as culturas de outros países. A partir do momento em que essas culturas diferentes entram em contato, há uma troca cultural que faz com que aspectos das diferentes culturas sejam absorvidos e passem a fazer parte do processo de negociação.

A cultura brasileira é um produto dinâmico dos vários povos que constituem a demografia do país. A característica difusa da original cultura brasileira foi sendo moldada desde a origem, por mais de três séculos, por influências predominantemente estrangeiras e mercantilistas. (SOBRAL; CARVALHAL et al., 2007, p. 86)

Podemos dizer, então, que esse momento de integração global provoca alguns efeitos sobre a cultura e a população, pois, na época dos anos 90, não havia grande influência de culturas estrangeiras, e a identidade dos brasileiros e sua cultura já estava de certa forma estática, por não haver grandes movimentos de imigração. Todo o contato com outras culturas no passado já seria parte da cultura brasileira. Porém, a partir da globalização e da abertura comercial dos anos 1990 os negociadores brasileiros estariam mais expostos a um fluxo maior de estrangeiros e negócios e assim, poderiam assimilar elementos de outra cultura mais uma vez, criando, assim, uma nova influência na cultura de negócios brasileira.

Os representantes dessa cultura não seriam indivíduos nascidos em determinada região, submetidos compulsoriamente a um estilo de vida, mas sim pessoas que por livre vontade se identificam com os traços desta nova cultura e a absorvem como sua identidade cultural (BAUMAN, 2008 apud DANTAS, 2014, p. 15)

Segundo Chu e Woods (2008), estudos organizacionais produzidos na década de 1990 revelam os traços culturais que caracterizam a forma como as organizações eram geridas no país. Dentro dos estudos organizacionais pesquisados, encontramos, em vários momentos, o tão conhecido “jeitinho” brasileiro, termo a ser discutido nesse trabalho dentro do modelo de negócio nacional.

O principal foco desse trabalho é o modelo de negociação brasileiro que foi formado a partir da abertura comercial de 1990. Nessa década, o país teve uma abertura comercial para produtos que antes tinham entrada proibida no Brasil, ou eram altamente taxados, abertura comercial que tinha como função ser a base de uma proposta de desenvolvimento econômico nacional, que reergueria a economia nacional em um momento instável. No início da abertura, no período de 1990 a 1998 as importações passaram de US\$ 20,7 bilhões para US\$ 57,8 bilhões (SECEX),¹ valores que seriam fração do mercado hoje em dia.

¹ SECEX (Secretaria de Comercio Exterior). Disponível em <<http://infosecex.mdic.gov.br/default/destaque/index/id/2/start/0/limit/7>>. Acesso em: 29 de junho de 2014.

Com o passar de três décadas, já no ano de 2013, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)², a soma das importações e exportações brasileiras foi de US\$ 481,8 bilhões, um aumento de 3,4% em relação a 2012, quando o valor era US\$465,8 bilhões. Dentro do *ranking* mundial de importadores em 2012, o Brasil se encontra no vigésimo segundo lugar, e, no exportador, está na mesma colocação.

Portanto, considerando esse avanço, propomo-nos, com esse trabalho, traçar o perfil do negociador brasileiro que trabalha nesse mercado crescente, e suas características, ao atuar no mercado internacional.

Valores das importações e exportações do Brasil no ano de 2012 podem ser vistas na tabela a baixo, onde podemos encontrar valores completamente diferentes de três décadas atrás.

Figura 1: Principais Expotadores Mundiais - 2012

PRINCIPAIS EXPORTADORES MUNDIAIS - 2012					
PRINCIPALES EXPORTADORES MUNDIALES / MAIN WORLD EXPORTERS COUNTRIES					
US\$ bilhões / US\$ mil millones / US\$ billion					
ORDEM / RANKING		PAÍS / COUNTRY	VALOR / VALUE	PART. % / SHARE	VAR.% / CHANGE
2011	2012	MUNDO / WORLD (1), (2)	18 323	100,0	0,2
		Total abaixo / Total below	14 871	81,2	0,0
1	1	China	2 049	11,2	7,9
2	2	Estados Unidos / United States	1 547	8,4	4,5
22	22	Brasil / Brazil	243	1,3	-5,3

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2013.³

Figura 2: Principais Importadores Mundiais, 2012

PRINCIPAIS IMPORTADORES MUNDIAIS - 2012					
PRINCIPALES IMPORTADORES MUNDIALES / MAIN WORLD IMPORTERS COUNTRIES					
US\$ bilhões / US\$ mil millones / US\$ billion					
ORDEM / RANKING		PAÍS / COUNTRY	VALOR / VALUE	PART. % / SHARE	VAR.% / CHANGE
2011	2012	MUNDO / WORLD (1), (2)	18 567	100,0	0,4
		Total abaixo / Total below	15 295	82,4	0,5
1	1	Estados Unidos / United States	2335	12,6	3,1
2	2	China	1818	9,8	4,3
21	22	Brasil / Brazil	233	1,3	-1,7

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2013⁴

² MDIC (Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comercio). Disponível em <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1380110216.pdf>. Acesso em: 10 de maio de 2014.

³ Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1380110216.pdf>. Acesso em: 10 de abr. de 2014.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

O Brasil melhorou significativamente sua abertura comercial na década de 1990, quando o então presidente Fernando Collor de Mello abriu o mercado nacional para importações e, conseqüentemente, exportações, para produtos que tinham entrada proibida no país, como máquinas e veículos, ou que eram altamente taxados. A partir desse momento, começou a ser formado mais intensamente um estilo brasileiro de negociar no âmbito internacional, pois, anteriormente a maior parte das negociações se dava no mercado interno.

Tendo como base os estudos de Weiss e Stipp (1998) e seus doze pontos sobre impacto cultural em estudos interculturais de negócios, e os de Hofstede (2010) sobre cultura organizacional, objetivamos responder ao seguinte questionamento: Qual o modelo de negociação brasileiro e quais suas características?

1.2 JUSTIFICATIVA

O Brasil é um país de tamanho continental, possui uma nação formada por vários povos e nações ao longo da história e de regiões com culturas diferentes, logo possui uma grande riqueza e diversidade cultural. Mesmo com tantas diferenças, podemos dizer que existe uma cultura nacional, uma, de alcance nacional, onde as diferentes possibilidades de seus habitantes se relacionarem, se expressarem, pensarem e se comunicarem encontram um denominador comum.

Com a forte integração econômica mundial, existe uma grande exposição as culturas estrangeiras, e as relações de negócios podem ser dificultadas, ou até mal sucedidas, por fatores culturais. Tentaremos descobrir se o Brasil possui um modelo específico de negociar e quais são suas peculiaridades e características.

⁴ Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1380110216.pdf>. Acesso em: 10 de abr. de 2014.

A cultura brasileira sempre foi uma área de interesse do autor desse trabalho, da mesma forma, a dinâmica em negociações internacionais são muito atraentes. Por estudarmos no curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, vimos a oportunidade de juntar ambas as áreas de interesse nesse trabalho.

Ao longo do curso, estudou-se muito sobre modelos de negócios, mas esses aprofundados à realidade brasileira. Essa graduação forma negociadores internacionais, e nosso trabalho visa a agregar conhecimento prático sobre negócios internacionais ao curso. Há vários estudos voltados ao mercado internacional sobre modelos clássicos de negociação ou modelos consagrados em países como China e Estados Unidos, mas pouco se escreve sobre a forma de negociar do brasileiro. Escuta-se muito falar do “jeitinho brasileiro”, e esse estudo vem com intuito de evidenciar o modelo comum de negociação internacional do brasileiro em um mercado de grande integração e economia acelerada.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos foram divididos entre geral e específicos. Como objetivo geral, buscou identificar o modelo de negociação brasileiro. De forma específica, objetivou:

- Apresentar as doze dimensões clássicas de *Weiss e Stripp* (1985);
- Descrever os estudos organizacionais segundo *Hofstede*;
- Esboçar as sete dimensões de *Weiss e Stripp* aplicadas à realidade brasileira;
- Compreender melhor como agem os negociadores internacionais brasileiros.

1.4 METODOLOGIA

De acordo com *Kourganoff* (1990, apud *DANTAS, 2013*), “pesquisa é o conjunto de investigações, operações e trabalhos intelectuais ou práticos que

tenham como objetivo a descoberta de novos conhecimentos, a invenção de novas técnicas e a exploração ou a criação de novas realidades”.

Sobre a metodologia da pesquisa, Kaplan (1969, p. 25) afirma que esta inclui procedimentos tais como, “formação de conceitos e de hipóteses, os de observação e da medida, da realização de experimentos, construção de modelos e de teorias, da elaboração de explicações e da predição”.

1.4.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Gil (2002), a pesquisa, quanto aos procedimentos, pode ser bibliográfica, documental, experimental, de levantamento, de estudo de campo, de estudo de caso ou uma pesquisa ação, e quanto aos objetivos pode ser exploratória, descritiva ou explicativa.

Definindo pesquisa descritiva de acordo com Gil (2002, p. 42), sabe-se que ela “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relação entre as variáveis”. Este trabalho possui caráter descritivo, pois tem como finalidade descrever os aspectos da cultura de negócios brasileira, as características do modelo brasileiro de negociação internacional.

Essa será uma pesquisa descritiva bibliográfica, pois estará descrevendo a cultura de negócios brasileira, modelo de negócios atual, e teorias de base através de pesquisas bibliográficas e análise de dados secundários disponíveis na literatura.

1.4.2 LEVANTAMENTO DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

De acordo com Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Tendo em vista que o foco deste trabalho é voltado para a cultura de negócios, procuramos na literatura material sobre cultura, cultura de negócios e negociações internacionais.

Como base do trabalho, utilizamos a pesquisa de Geert Hofstede em cultura organizacional⁵, elaborada através de um questionário aplicado em 67 países e disponível no livro *Cultures et Organisations – Nos programmations mentales (2010)*. Nela Hofstede define quatro dimensões a serem estudadas em estudos organizacionais e estabelece como elas devem ser aplicadas em diferentes culturas.

Hofstede está presente na bibliografia de outros materiais amplamente utilizados nessa pesquisa. No trabalho de Weiss e Stripp, *Negotiating with foreign business persons – An introduction for Americans with propositions on six cultures (2008)*, delimitam-se doze dimensões a serem levadas em consideração quando se negocia com culturas diferentes. Ainda em estudos comparativos entre culturas de negócios, Acuff vem ratificar parte do que Hofstede e Weiss et Stripp dizem.

Além das leituras voltadas à cultura de negócios, foi necessária pesquisa bibliográfica sobre negociação internacional e, para isso, utilizamos o livro “Negociação Internacional” (2011) de Dante P. Martinelli, Carla A. A. Ventura e Juliano R. Machado, no qual é apresentado o efeito da globalização na economia de um país, fatores a serem levados em consideração em negociações internacionais e também ratificações dos autores citados anteriormente.

Como o objeto de estudo final é o modelo de negociação internacional brasileiro, procuramos material sobre o perfil do negociador brasileiro e suas peculiaridades, e em especial, o “jeitinho brasileiro” como característica mais famosa do estilo brasileiro de negociação.

Nesse sentido, se faz necessário comentar e lembrar como se deu a abertura comercial brasileira dos anos 1990, quando o Brasil foi exposto à globalização, processo sem o qual não teríamos o atual modelo de negociação internacional brasileiro.

⁵ Sistema de valores comum entre membros de todos os níveis em uma organização, que diferencia uma organização das outras. (MENDES, 2010 apud Monteiro, 2012).

1.4.3 ESTUDO DO MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

A organização do material estudado ocorreu com as seguintes etapas:

- Primeiramente, procuramos material sobre o estilo brasileiro de negociação internacional e como o negociador brasileiro atua no mercado internacional. Nessa etapa, procuramos saber se já existe material sobre o tema, e como ele foi elaborado. Uma vez tendo encontrado esse material, fomos procurar fontes para o embasamento teórico de todo o trabalho. Além do material sobre o modelo brasileiro, sentimos a necessidade de procurar o que outros autores diziam sobre a cultura de negócios;
- Após uma breve análise bibliográfica sobre o estilo brasileiro, definimos os autores a serem usados como base do trabalho. Utilizamos Hofstede (2010) como principal autor sobre cultura organizacional. Toda a pesquisa tem como base seu trabalho e parte dos outros autores utilizados nesse trabalho também utilizaram o trabalho de Hofstede em algum momento;
- A próxima etapa foi utilizar o trabalho de Weiss e Stripp (1998) *Negotiating with foreign business person* como parte da base do trabalho. As doze dimensões de Weiss e Stripp aparecem nesse trabalho como parte importante. Os autores definem doze fatores a serem levados em consideração durante uma negociação internacional entre culturas diferentes. Ao final do nosso trabalho os autores que pesquisam sobre o estilo brasileiro de negociar usam parte da pesquisa de Weiss e Stripp;
- Acuff (2008) ratifica parte do trabalho de Weiss e Stripp. Em seu livro *How to negotiate anything with anyone, anywhere around the world* são expostos fatores culturais em negócios internacionais e parte deles ratificam o que outros autores presentes neste trabalho afirmam;
- Procurando mais embasamento teórico, utilizamos Martinelli, Ventura et al (2011) e seus conhecimentos em negociação, negociação internacional, globalização, assim como outros fatores a serem considerados em negociações internacionais. Alguns dos fatores apresentados são similares aos encontrados em Hofstede e Weiss e Stripp. Com o intuito de orientar melhor o leitor, ao entrarmos no capítulo final sobre o estilo

brasileiro de negociar, faremos uma breve análise histórica da economia brasileira nos anos 90 e como ocorreram grandes mudanças na dinâmica econômica do país;

- Na última etapa, após obter todo o embasamento teórico, voltamos ao material sobre o estilo brasileiro de negociar e sobre o “jeitinho brasileiro”. Objetivando chegar ao modelo brasileiro de negociação internacional, usamos a pesquisa de Sobral, Carvalhal e Almeida sob o nome “O estilo brasileiro de negociar”, disponível na Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Sua pesquisa quantitativa foi realizada em diversas regiões no Brasil, e seus resultados foram utilizados neste trabalho. Nela, parte das dimensões de Weiss e Stripp está presente e foi aplicada à realidade brasileira através de pesquisa quantitativa;
- A fim de destacar uma peculiaridade encontrada ao longo deste trabalho, resolvemos aprofundar as leituras sobre uma das características mais conhecidas do estilo de negociação brasileiro: o “jeitinho brasileiro”. Como fonte primária, utilizamos o artigo “A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil do empreendedor: interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil” apresentado no V Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas;

2 CULTURA E NEGOCIAÇÃO

Com o intuito de diferenciar a cultura brasileira de outras, faz-se necessário a definição do termo “cultura”, como ela está enraizada no mundo, e como influencia um povo em sua forma de agir e negociar.

2.1 CULTURA

Existem diferentes conceitos de cultura, segundo diferentes linhas de pensamento. Seu sentido pode variar desde o cultivo da terra até complexas definições antropológicas. Hofstede (2010), além de informar que o termo “cultura” em latim está ligado ao trabalho na terra e que nas línguas ocidentais o mesmo é sinônimo de civilização, afirma que a cultura não é algo que todos possuem desde o nascimento, mas sim uma “programação mental” adquirida ao longo dos anos, na qual nossa forma de pensar, se expressar e interpretar as coisas é moldada no curso de nossa vida.

Hofstede (2010. p. 41)⁶ afirma ainda que, “não existe gene portador da cultura. A cultura é um livro de regras sociais não escrito, um livro que seus portadores transmitem aos recém chegados, um livro que se instala em seu espírito.”

Sabendo que cultura não é algo nato, sabemos que a mesma varia de acordo com cada cultura. Da mesma forma que o termo “cultura” pode variar, o termo “negociação” também possui diversas definições.

2.2 NEGOCIAÇÕES E CULTURA

No que tange ainda a cultura, podemos afirmar que “Todas as culturas são diferentes e evoluem através dos intercâmbios entre pessoas e países. Através da história, foram sendo estabelecidos canais de comunicação” (Savard, 2002:164, apud Martinelli, Ventura et al, 2011 p. 24.).

⁶ Texto original: Aucun gene n'est porteur de culture. La culture est le livre non-écrit des règles du jeu social, un livre que les tenants d'une culture transmettent aux nouveaux venus, un livre qui se niche dans leur esprit. (HOFSTEDÉ, 2010. p. 41)

Como dito anteriormente, segundo Hofstede, a cultura é aprendida ao longo do tempo, passada dentro de um mesmo grupo, dos membros mais antigos para os membros mais novos, seja esse grupo, religioso, étnico ou regional. Logo, grupos diferentes não possuem a mesma cultura e, conseqüentemente, suas formas de pensar e agir são diferentes.

O termo “negociação”, assim como o termo “cultura”, possui várias definições e pode seguir várias linhas de pensamento. Cohen (1980, apud Martinelli, Ventura et al, 2011, p. 37), alega que “negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa a conquista de quem deseja alguma coisa”. Sua definição pode ser usada sobre uma visão ganha-perde onde somente uma parte é beneficiada com a transação e, dificilmente, uma parceria de negócios nesse formato seria duradoura.

Em contra partida, Nierenberg (1981, apud Martinelli, Ventura et al, 2011, p. 37) diz que “negociação é uma transação que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes.” Nierenberg mostra uma preocupação em benefícios duradouros, criando assim uma relação saudável entre as partes, ou seja, ganha-ganha, possivelmente prolongando uma parceria de negócios.

Analisando as duas definições supracitadas, podemos tirar conclusões prévias sobre o tempo que uma parceria de negócios pode durar. Em nossa perspectiva, Cohen define o termo “negociação” de forma exploratória e “oportunista”, com intenção de tirar proveito da outra parte, sem se importar nos benefícios que podem ou não acontecer com a outra parte. Quando não se demonstra preocupação em gerar benefícios mútuos, uma parceria de negócios não possui qualquer possibilidade de estendimento.

De outro modo, Nierenberg afirma que a negociação pode ser duradoura para ambas as partes através de uma produção mútua de benefícios, e de acordo com seus resultados pode se estender por longo tempo. Esse tipo de relacionamento duradouro geralmente se dá quando ambas as partes saem beneficiadas nas transações.

Acuff (2008, p. 06) define negociação como “o processo de comunicação que tem o propósito de alcançar um acordo comum sobre necessidades e ideias

diferentes. Negociar é mais persuasão do que uso do poder bruto.”⁷ O autor ainda afirma que os americanos possuem um estilo de negociação peculiar, onde as habilidades individuais são fator primordial em uma negociação. Geralmente, um grupo escolhe um líder, este conduzirá a negociação como representante e, através de suas habilidades pessoais, deverá conduzir a negociação de forma bem informal, podendo falar de outros assuntos por um período curto de tempo com o intuito de dispensar formalidades antes de tratar de negócios.

De acordo com o modelo de negociação de Martinelli, Ventura et al (2011), existem três etapas essenciais para a comunicação: formular com antecedência as ideias a serem apresentadas na mesa de negociação, explicar à outra parte o que se pretende, e assegurar-se de que isso foi bem entendido. Para que essas etapas sejam bem desempenhadas, os autores definem que é necessário para o negociador:

- Pensar antes de falar;
- Formular a pergunta de forma clara e objetiva;
- Se o tema for complexo, dividir em partes;
- Explicar até os detalhes que pareçam óbvios;
- Tentar prender a atenção da outra parte, ser cativante;
- Dar espaço para comentários, perguntas e réplicas;
- Não ter receio em repetir algo que não ficou claro.

A cultura de cada país reflete no comportamento de seu povo e Martinelli, Ventura et al (2011) expõem fatores que devem ser considerados, quando forem feitas negociações em outros países:

- Sistema social: como se usar pronomes de tratamento, onde as negociações são feitas, se deve ou não ocorrer interação entre as famílias das partes, se presentes são bem vistos, se existe abertura para assuntos particulares e se mulheres podem negociar;

⁷ Texto original: Negotiating is the process of communicating back and forth for the purpose of reaching a joining agreement about differing needs or ideas. Negotiating has to do with persuasion rather than the use of crude power. (ACUFF, 2008, p. 06)

- Sistema de negócios: se os acordos são verbais ou escritos, se os negócios serão feitos entre os líderes das partes, se existe espionagem industrial, que língua será utilizada;
- Religião: qual a religião predominante do país e qual sua importância no sistema legal e social;
- Sistema político: como o Estado está presente na economia, o que a população pensa do projeto, qual a estabilidade política no país, como as nações das partes envolvidas se relacionam;
- Sistema legal: como funciona, como estrangeiros são tratados, quais as leis trabalhistas e de seguro social que se aplicam a estrangeiros, se a outra parte possui representação jurídica de grande porte;
- Sistema fiscal e financeiro: quais os dados econômicos do país, taxas e barreiras fiscais para estrangeiros, taxas alfandegárias. Se o país possui programas de crédito e reservas financeiras;
- Sistema de logística e infraestrutura: se existe mão de obra e profissionais qualificados, se o contrato será feito na língua local, tempo de transporte de carga, se existem estradas de ferro e rodovias, assim como aeroportos, como são as estações do ano, terremotos, ventos e etc;

Acuff (2008) ratifica em parte a proposta de Martinelli, Ventura et al ao separar quatro fatores culturais que mais afetam negociações entre culturas diferentes, que são:

- Uso do tempo;
- Individualismo VS Coletivismo;
- Importância de manter ordem e formalidade;
- Padrões de comunicação.

De acordo com Acuff (2008) culturas diferentes têm percepções diferentes do que é o tempo. Na cultura oriental, as negociações tendem a ser mais longas, já na cultura americana tempo é dinheiro – *Time is money* – e deve ser utilizado de forma eficaz. Já na América Latina, é comum o atraso em reuniões. O conhecimento prévio de como a cultura local utiliza o tempo ajuda o negociador a se programar melhor e calcular melhor o período que será gasto para realizar reuniões e se estas irão se estender por muito tempo ou não.

Acuff (2008) afirma que o individualismo se refere à presença do “eu” na negociação e sua participação em algumas culturas, e do “nós” como parte de um grupo de negociadores. Na cultura americana, por exemplo, é comum a empresa depositar sua confiança nas habilidades de um negociador, já na cultura chinesa é comum um grupo de negociadores ser escolhido como representantes, onde a habilidade de cada um oferece suporte ao outro.

A importância de ordem e formalidade de Acuff (2008) também aparece nas doze dimensões de Weiss e Stripp, como a “preocupação com o protocolo”, e sua importância varia de acordo com cada cultura. Alguns preferem conhecer a outra parte previamente, trocam presentes, oferecem jantares, conhecem a família da outra parte, todos ou alguns desses aspectos podem fazer parte do processo de negociação.

Para Acuff (2008) a comunicação entre culturas diferentes pode ser dificultada quando alguma das partes envolvidas usa símbolos ou referências que são de uso comum na cultura local, como referências a personagens clássicos da história, música ou entretenimento. A falta desse tipo de conhecimento da cultura local pode dificultar a comunicação. Logo, um bom negociador deve conhecer essas referências, e quanto mais aprofundado for o conhecimento sobre a cultura estrangeira, menor a probabilidade de ocorrer falha na comunicação, o que também pode facilitar o diálogo entre as partes envolvidas.

Esse conhecimento profundo da cultura pode ser visto também como uma demonstração de respeito e admiração pela cultura estrangeira, o que pode levar a ganhar a simpatia da outra parte envolvida, ao reconhecer que o negociador estrangeiro conhece, respeita e admira sua cultura.

Levando-se em consideração esses fatores, o negociador está, em teoria, preparado para negociar com uma cultura diferente sem cometer erros que podem levar a uma negociação mal sucedida.

2.3 AS DOZE DIMENSÕES DE WEISS E STRIPP

Toda disputa tem seu componente cultural ou ideológico. A descoberta da dimensão cultural [...] abre uma porta para revelar como informantes (os indivíduos estudados) percebem o mundo, incluindo a forma como cada um observa e avalia a máquina processual de disputas e decide medidas a tomar.⁸ (Nader e Todd 1978:29 apud WEISS; STRIPP, ano, p. 54):

Stephen E. Weiss e William Stripp, no ano de 1984, completaram seu primeiro trabalho sobre estudos de negócios entre culturas diferentes e, neles, separaram doze dimensões a serem observadas em estudos entre culturas: conceito básico de negociação; principal preocupação ou problema a ser resolvido; seleção dos negociadores; aspirações individuais; decisões em grupos; orientação em relação ao tempo; posição sobre tomada de riscos; confiança; preocupação com protocolo; complexidade na comunicação; natureza da persuasão; e forma de acordo.

As doze dimensões de Weiss e Stripp aparecem nesse trabalho como os principais fatores culturais a serem considerados em uma negociação entre culturas diferentes. Elas mostram possíveis diferenças culturais que podem ser encontradas em uma negociação internacional. O trabalho de Weiss e Stripp (1998) que utilizamos está disponível somente em inglês e para esse trabalho fizemos a tradução das suas doze dimensões.

- Conceito básico de negociação: o conceito básico de qualquer cultura tem como fundamento os seguintes fatores culturais: atitude em relação ao conflito; tipo de resposta (de confronto ou evasiva); visão sobre relacionamentos em negócios (competitiva ou colaborativa); intenção da negociação (interesse individual, benefício mútuo);
- Principal preocupação ou problema a ser resolvido: as principais preocupações podem ser as relacionadas com o preço ou metas de venda, compatibilidade entre as partes envolvidas e confiança, respeito e reputação dentro da negociação;

⁸ Texto original: [...] every disputing action has its ideological or cultural component. Discovery of the cultural dimension...opens a door to reveal how informants [the individuals studied] perceive the world, including the way in which they see and evaluate the machinery for processing disputes and decide on their course of action. (idem)

- Seleção dos negociadores: considera-se a experiência, a idade, as afiliações políticas, o sexo, a etnia, o parentesco. Habilidades pessoais também podem ser levadas em consideração. Caso um membro não seja escolhido como negociador, a parte envolvida pode escolher um grupo de negociadores;
- Aspirações individuais: a ênfase que o negociador coloca em seu trabalho pode variar bastante quando essa está ou não alinhada às suas metas pessoais. É recomendável que o negociador escolhido tenha suas metas pessoais alinhadas com as da empresa para melhor desempenho na negociação;
- Decisões em grupos: essa variável se refere ao sistema no qual os negociadores tomam as decisões em grupo, e a forma que eles se organizam para isso;
- Orientação em relação ao tempo: para os americanos “tempo é dinheiro”, esse termo é típico do *monocronismo*, característica que vê o tempo como algo linear e contínuo. Já o *policronismo* vê o tempo como planos que não podem afetar o curso natural das coisas, onde as negociações podem se estender por longos períodos de tempo;
- Posição sobre tomada de riscos: culturas diferentes agem de formas diversas. Algumas culturas têm aversão ao risco, enquanto outras são mais maleáveis;
- Confiança: essa é a base de qualquer negociação, sem ela, nenhum acordo é feito. Quando não se tem um conhecimento prévio da outra parte que está envolvida na negociação, é válido obter referências de outros parceiros, documentos, reputação no mercado e qualquer meio onde se possa obter informações sobre a outra parte;
- Preocupação com protocolo: essa dimensão está ligada à importância depositada nas regras comportamentais aceitas na sociedade;
- Complexidade na comunicação: está relacionada a fatores não verbais como pausa, olhar fixo, gestos, silêncio e outros. É dever do negociador estar previamente preparado para saber interpretar esses fatores não verbais de acordo com cada cultura;

- Natureza da persuasão: independente da definição de negociação e seu modelo, todas elas possuem presente o fator persuasão, o termo “argumento” nada mais é que a forma de persuadir a outra parte para obter algo;
- Forma de acordo: essas podem ser implícitas ou explícitas. Explícitas são detalhadas, contratos escritos onde ambas as partes estão comprometidas legalmente. Já a forma implícita está presente em poucas culturas, nelas os acordos são feitos verbalmente e a menção de um contrato pode ser ofensivo;

2.3.1 Os resultados de Weiss e Stripp

Weiss e Stripp (1998) oferecem exemplos de suas doze dimensões aplicadas na China, França, Arábia Saudita. Para ajudar a entender seus estudos faremos uma breve apresentação de seus levantamentos em cada país a fim de melhor ilustrá-los, todos esses exemplos foram traduzidos e adaptados do texto original *Negotiating with Foreign Business Persons* (Weiss e Stripp, 1998).

2.3.2.1 OS NEGOCIADORES CHINESES SEGUNDO WEISS E STRIPP

Esse país milenar foi governado por imperadores ao longo de diversas dinastias, sua cultura milenar tem reflexo direto em sua sociedade contemporânea. A visão de negociação é assumidamente aversa ao conflito, influência direta da hierarquia social e regras segundo o confucionismo⁹.

Durante uma negociação, é comum a parte chinesa tomar posições extremas, e a concessão de alguma cláusula ou ponto na negociação é dada de forma lenta. Os negociadores chineses tentam criar laços afetivos com as partes, pois valorizam a amizade, a tolerância e a confiança mútua. Eles não acham necessário tomar as rédeas da negociação e nem se preocupam com questões processuais, pois a prioridade é a negociação em si.

⁹ “Estabelece cinco tipos de relações básicas entre as pessoas que precisam ser mantidos de acordo com a teoria confucionista: o vínculo pai e filho, marido e mulher, mais novo e mais velho, subordinante e subordinado, amigos.” (DANTAS, 2014, p.29)

Em relação à escolha dos negociadores, grupos com várias pessoas e perfis diferentes tendem a ser feitos. Por terem preferência por grupos de negociadores, existe um suporte dentro da equipe, onde cada um ajuda e protege o outro membro, mantendo a ordem dentro da mesma. As decisões são autoritárias quando um membro da equipe, geralmente o mais antigo e em maior nível hierárquico, tem a palavra final. Para a tomada de decisão é necessário tempo, e o estrangeiro deve estar preparado para longas sessões de negócios, por um período de tempo longo, com diversas reuniões. Para a finalização do acordo, os chineses usam contratos iguais aos utilizados nas culturas ocidentais.

As formalidades são frequentemente observadas: ser cortês, educado e humilde são valores básicos. Chineses são ensinados, tradicionalmente, a se portar da mesma forma que pessoas do mesmo nível social. O termo “ler entre as linhas” se aplica à necessidade da interpretação da linguagem não verbal. A comunicação com a cultura chinesa se torna complexa quando símbolos culturais são usados, e o reconhecimento de seu uso pode ajudar na negociação.

2.3.2.2 OS NEGOCIADORES FRANCESES SEGUNDO WEISS E STRIPP

Os franceses apreciam uma negociação mais dinâmica, um pouco menos informal que os chineses, com troca de ideias e argumentação, onde toda a discussão é cuidadosamente preparada antecipadamente. Eles dão prioridade ao assunto em discussão, não deixando necessariamente de lado pontos como preço e quantidade. Quando o negócio é fechado, todo o acordo é detalhado e acordado legalmente em contratos escritos.

Na seleção de negociadores, o status é o principal critério de escolha: pessoas consideradas importantes ou influentes fora e dentro da empresa são geralmente escolhidas, mas as habilidades individuais tendem a ganhar mais espaço com o tempo. Assim como os chineses, as decisões tomadas são centralizadas, um membro em especial tem a palavra final. Para os franceses, a autoridade é algo absoluto, quase monárquico dentro da empresa.

Em relação ao tempo, os franceses são bem organizados, pontuais, suas decisões são feitas para longo prazo, mas as decisões são tomadas de forma lenta, evitando a incerteza e os riscos. Os franceses constroem sua confiança primária na outra parte a partir de uma avaliação superficial de personalidade, status e intelecto.

Ela se aprofunda com o tempo, geralmente através de uma análise de resultados. Comportamento adequado e formalidade são geralmente considerados aspectos importantes na interação.

2.3.2.3 OS NEGOCIADORES SAUDITAS SEGUNDO WEISS E STRIPP

Solução conjunta de problemas e negociação distributiva¹⁰ descrevem seu modo de negociar. Os saudistas são muito sensíveis a críticas, confronto aberto e tendem a responder sempre de forma indireta. Seus atrasos comuns sempre são justificados como algo insuperável. Mesmo com atrasos, existe um rígido protocolo de conduta a ser seguido. Há um ditado popular islâmico que diz “honre o convidado, mesmo que esse seja um infiel”.

Antes de qualquer discussão direta, o tempo é gasto para socializar e criar um laço pessoal com a outra parte. A base da confiança deve ser sólida, já que os saudistas a depositam nas pessoas e não nas corporações.

Os negociadores saudistas, da mesma forma que os franceses, tendem a ser homens selecionados pelo seu status (familiar e social) e lealdade. Existe uma hierarquia a ser cumprida, onde nenhuma decisão deve ser tomada sem consultar sua família e o representante (homem) mais antigo do grupo, algo muito parecido com o que ocorre na cultura chinesa.

Sua tendência ao risco é flexível e certa incerteza é aceita. Adquirir qualquer apólice de seguros é proibido pela lei islâmica e era considerado como jogo de azar. Hoje, é possível adquirir seguros através de empresas estrangeiras.

Seus contratos, ao contrário dos chineses e franceses e maior parte da cultura ocidental, são verbais, onde a honra das partes basta como contrato e a simples menção de um contrato escrito é um insulto à outra parte.

¹⁰ Uma negociação distributiva caracteriza-se pela situação em que o ganho de um dos lados corresponde a uma perda (ou, melhor dizendo, uma redução de ganho) de igual magnitude para o outro lado. Disponível em <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/RelatFinal_NegDistributiva.pdf>.

3 A ABERTURA COMERCIAL BRASILEIRA E A GLOBALIZAÇÃO

Nesse capítulo teórico, iremos retomar um pouco da história econômica do Brasil a partir dos anos trinta (1930), com a política nacionalista de Vargas e a criação de barreiras alfandegárias até a abertura comercial de 1990. Julgamos necessário esse capítulo para situar melhor onde nosso objeto de estudo começa e em que realidade começa a ser formado o estilo de negociação internacional brasileiro, pesquisado neste estudo.

3.1 A POLITICA DE SUBSTITUIÇÃO DE 1930

É impossível falar da abertura econômica de 1990 sem antes relembrar a quebra da bolsa de valores de 1929 em Nova York – *Crash de 29* – que impactou diretamente a economia mundial e brasileira. Nessa época, o setor de agronegócio brasileiro foi diretamente afetado, nossa principal *commodity* era o café, que passou a ser um artigo de luxo nas economias afetadas pela recessão norte-americana, mas que era de fácil substituição. Nesse momento, o então presidente Getúlio Vargas percebeu a necessidade de fortalecer o mercado interno brasileiro.

De acordo com Silva (2008), o Brasil começa então um processo de industrialização. Segundo a teoria da industrialização induzida pelas exportações, esse processo é movido pela necessidade de expandir os tipos de produtos a serem exportados. Esse mesmo processo de industrialização, ao longo do tempo, pode levar à substituição de produtos manufaturados importados pela produção local. Em contrapartida, a teoria dos choques adversos diz que, durante as crises externas, países com economia agroexportadora se voltam ao mercado interno.

Seguindo a linha de pensamento da teoria dos choques adversos descrita por Silva (2008), o governo tende a desvalorizar a moeda local com o intuito de baratear seus produtos exportáveis. Essa desvalorização de câmbio causa o encarecimento de produtos importados e, no caso do Brasil, fez com que o brasileiro se voltasse ao mercado nacional. Ao mesmo tempo, o governo inicia uma política de redução de imposto e, conseqüentemente, a taxa de juros incentiva a produção doméstica.

Mesmo produzindo o suficiente para o mercado interno, o Brasil não possuía tecnologia própria para o desenvolvimento da sua indústria, criando assim uma indústria de substituição de bens sem o fator tecnológico. Tudo isso gerou uma indústria feita para suprir a demanda do mercado local, e sua produção não era bem aceita no mercado externo.

3.2 ABERTURA COMERCIAL DE 1990 E GLOBALIZAÇÃO

Depois de um longo período de fechamento do mercado brasileiro às Importações, o país iniciou seu processo de liberalização comercial e inserção na economia capitalista mundial.

O setor industrial brasileiro da época descrito por Anjos e Farah Jr. (2013) estava longe das demais economias latino-americanas. Em meados dos anos 1980, a necessidade de avanço tecnológico, industrial e capitalista se tornou indispensável por conta de pressões inflacionárias, agravamento das contas externas e outros problemas econômicos que eram parte do dia a dia do brasileiro.

Quando falamos em abertura comercial, estamos falando também de comércio exterior e, conseqüentemente, de globalização. A partir dos anos 1990, o Brasil começa a fazer parte desse fenômeno. Martinelli, Ventura et al (2011, p. 17) dizem que “tornar-se global significa expandir, procurar mercados diferentes, atingir outras culturas e países, produzir ou ser representado em outros mercados [...] aumentar seus riscos, enfrentar dificuldades e problemas”, definição esta que se aplica completamente à realidade brasileira nesse momento.

De acordo com a pesquisa de Azevedo e Portugal (1997), no início da década de 1990, o então presidente Fernando Collor aprofundou as mudanças no regime de importações do país, iniciadas em 1988, com destaque para a eliminação das restrições não tarifárias, e a manutenção da redução gradual das alíquotas de importação.

Os autores Anjos e Farah Jr. (2013) apontam que essa proposta de desenvolvimento tinha como base a abertura econômica¹¹, e essa política de

¹¹ A abertura econômica é entendida aqui como a redução dos impostos incidentes sobre os bens importados, bem como a eliminação dos obstáculos, existentes nos regulamentos, leis, controles,

estabilização, ao longo dos anos 1990, colocaria o Brasil dentro do novo contexto de desenvolvimento capitalista mundial - o da globalização.

De acordo com Azevedo e Portugal (1997) o lançamento do Plano Real em 1994, já no governo de Itamar Franco e com o então Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso, a abertura entrou em uma nova fase, com ações tomadas a partir da necessidade do controle de preços. Até esse momento, possuíamos uma indústria voltada ao mercado interno, pouco desenvolvida tecnologicamente e com um mercado limitado.

Martinelli, Ventura *et al* (2011) definem fatores para a formação global, existentes em todas as economias que são novas na globalização:

- Avanço da tecnologia da informação;
- Necessidade de novos mercados;
- Necessidade de novos fornecedores;
- Acúmulo e transferência de recursos;
- Sistemas de canais de distribuição;
- Desenvolvimento da tecnologia e na aplicação na indústria;
- Reconhecimento claro dos potenciais de um mercado de massa.

Podemos dizer que o Brasil, através de sua abertura econômica, se inseriu no processo de globalização, abertura que ocorreu como consequência da necessidade do fortalecimento do comércio exterior que dependia diretamente do desenvolvimento da indústria. De acordo com Anjos e Farah Jr. (2013), o desenvolvimento da indústria foi possível em parte graças aos investimentos em softwares aplicados, capacitação da mão-de-obra, e outras áreas para melhor funcionamento da indústria.

Com o desenvolvimento da indústria veio um novo modelo de organização e produção industrial, no qual o conhecimento, a organização e a criatividade tornam-se fundamentais. Segundo Anjos e Farah Jr. (2013), a Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE) do governo Collor, a partir de 1990, pressionou para que houvesse uma adequação das organizações tentando tornar a indústria brasileira

normas, que impediam a livre movimentação das mercadorias e capitais estrangeiros. (ANJOS, Maria A. dos, FARAH JR., Moisés – COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL)

competitiva em relação ao resto do mundo. Essa nova política era alicerçada na concorrência e competitividade, embasadas na redução dos impostos incidentes sobre os bens importados, e na retirada do sistema de proteção e de incentivos criados ao longo das décadas anteriores.

Martinelli, Ventura et al (2011) dizem que a globalização “é um conjunto de mudanças político-econômicas que a humanidade vem atravessando” e que a mesma surgiu da necessidade da minimização das distâncias e custos, da facilidade de negociações envolvendo a busca da satisfação de duas ou mais partes envolvidas.

Anjos e Farah Jr. (2013) ainda falam acerca do fator tecnológico, por este foi um dos mais importantes para a globalização. As empresas de países desenvolvidos possuíam redes internas de computadores, otimizando vendas, produção, marketing etc. Essa inovação tecnológica foi um dos principais fatores que possibilitaram a globalização, pois com ela distâncias foram encurtadas e a troca de informações se tornou algo dinâmico e instantâneo, tornando as transações comerciais mais rápidas.

De acordo com Anjos e Farah Jr. (2013), ao final dos anos de 1990, as empresas multinacionais aumentaram sua participação nos setores de alimentos, eletrodomésticos e autopeças, segmentos que obtiveram os maiores ganhos de competitividade, e também os que mais receberam novas técnicas na produção. As mudanças tecnológicas, produtivas e organizacionais aliadas aos efeitos da abertura comercial e da relativa estabilização dos preços, resultaram na exposição do tecido econômico nacional frente à concorrência externa.

4 O BRASIL E OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Ao longo deste trabalho, vimos fatores culturais a serem levados em consideração, quando se faz negócios entre culturas diferentes. Cada país possui a sua identidade formada ao longo de uma história, com reflexos religiosos que ditam valores e regras, movimentos de migração, guerras e acontecimentos em geral.

Assim, podemos afirmar que “o estilo negocial, que está essencialmente relacionado com as estratégias e táticas adotadas pelo negociador, é culturalmente sensível, ou seja, as práticas negociais variam de cultura para cultura” (Weiss, 1996, apud Sobral, Carvalho *et al* 2007, p. 88).

A pergunta que surge nesse contexto é saber qual o estilo de negociação internacional brasileiro e como os fatores apresentados por autores clássicos seriam aplicados à realidade brasileira.

A cultura brasileira foi formada por vários povos e culturas, desde nativos brasileiros até as mais recentes imigrações. Hofstede (1991 apud Sobral, Carvalho *et al* 2007, p. 87) afirma que:

A cultura brasileira, a partir da perspectiva do extrato social pesquisado – os executivos –, é caracterizada por uma elevada distância hierárquica, onde predomina a centralização da decisão e do poder. Simultaneamente, apresenta valores predominantemente coletivistas, onde é valorizado o pertencimento a grupos ou a redes sociais. No que diz respeito à masculinidade, existe um balanceamento entre as características masculinas e femininas, valorizando simultaneamente valores masculinos (sucesso, dinheiro e bens materiais) e femininos (preocupação com os outros, relações interpessoais e qualidade de vida). Por último, revela um elevado grau de aversão ao risco, o que significa uma necessidade de segurança e de previsibilidade. O alto índice de controle da incerteza pode potencializar os efeitos da alta distância hierárquica, concentrando as decisões de maior complexidade nos níveis hierárquicos mais altos, onde supostamente estão os profissionais mais capacitados.

Sobral, Carvalho *et al* (2007), em sua pesquisa sobre o estilo brasileiro de negociar, dizem que o Brasil opera em um sistema temporal policrônico¹², com gestão flexível do tempo. Em outras palavras, os brasileiros são flexíveis com sua agenda e gostam de conversar sobre diversos assuntos durante uma negociação, não se preocupando com a rapidez dos processos.

As grandes diferenças econômicas e de poder dentro do país de acordo com Sobral, Carvalho *et al* (2007) estão ligadas a uma elevada distância hierárquica e à enorme quantidade de procedimentos e burocracia, que demonstram um elevado grau de aversão ao risco. Esses fatores revelam um alto grau de desconfiança com pessoas que não pertencem ao seu grupo social. Quanto mais distante o nível social, maior seria a desconfiança.

Na pesquisa de Sobral, Carvalho *et al* (2007), o termo “jeitinho” brasileiro aparece como um fator extra sobre a cultura de negócios brasileira, em que burlar a lei, as regras e os procedimentos burocráticos faz parte do modelo brasileiro de negociação internacional. Neste trabalho, esse termo será aprofundado em um tópico especial.

4.1 O MODELO DE WEISS E STRIPP APLICADO À REALIDADE BRASILEIRA

As doze dimensões de Weiss e Stripp estudadas no início deste trabalho foram aplicadas em parte por Sobral, Carvalho *et al* (2007) através de uma pesquisa com 683 executivos brasileiros de cursos de formação executiva ou pós-graduação em diversos estados brasileiros, que possuíam de 4 a 46 anos de experiência.

Entre as doze dimensões tradicionais, sete foram escolhidas pelos autores para serem usadas na pesquisa com o intuito de caracterizar os comportamentos que os negociadores podem adotar, foram elas: *natureza da atividade negocial; papel do indivíduo; incerteza e tempo; comunicação; confiança; protocolo e*

¹² Policrônico – é a percepção de tempo na qual as pessoas percebem o tempo de forma que várias coisas podem acontecer ao mesmo tempo.

resultados. A pesquisa de Sobral e Carvalhal *et al* (2007) realizada entre os anos de 2005 e 2006 obteve as seguintes respostas:

- **Natureza da atividade negocial:** a maioria dos executivos brasileiros declarou que levam as negociações de forma colaborativa, onde todas as partes podem ganhar algo. Sobre a forma de acordo, uma menor parte acredita que o intuito de uma negociação é assinar um contrato, já a maioria defende que uma negociação deve considerar mais a construção de um bom relacionamento. As relações interpessoais são valorizadas assim como a competição e o poder material. Sobre o planejamento e preparação da negociação, os executivos estão divididos, alguns defendendo a técnica e organização, e outros defendendo que a negociação deve fluir naturalmente sem muito planejamento. Existe uma crença que habilidades como “jogo de cintura”, “improvisação” e “tino” podem ser suficientes para conduzir uma negociação;
- **Papel do indivíduo:** o executivo brasileiro, em sua maioria, defende os interesses do grupo e acredita que as responsabilidades e a tomada de decisões devem ser feitas por consenso ou maioria, o grupo sendo mais importante que o indivíduo. A aversão ao risco está diretamente ligada a esse resultado, pois, quando as decisões e responsabilidades são compartilhadas, os riscos diminuem;
- **Incerteza e tempo:** sobre a propensão para correr riscos por parte do negociador, a maior parte dos executivos declarou não serem ousados, fazendo uso de técnicas e planejamento, enquanto a minoria se descreve como um negociador ousado. A cultura brasileira possui um elevado grau de aversão ao risco, o que demonstra uma necessidade de segurança e de previsibilidade. Com relação ao tempo, o brasileiro possui uma percepção policrônica, o que influencia a flexibilidade do tempo no processo de negociação, mostrando uma falta de rigor no cumprimento da agenda. O negociador brasileiro muda o foco da negociação ao longo da mesma para comentar assuntos diversos, sem se preocupar com o tempo. A distância hierárquica influencia esse fator, pois o negociador brasileiro não gosta de interagir com pessoas de nível social inferior, logo,

em uma mesa de negociação, espera-se ter um representante da outra empresa que possa responder e tomar decisões da mesma forma que o negociador brasileiro;

- **Comunicação:** os executivos brasileiros têm preferência por uma forma indireta de comunicação, ou seja, por um estilo mais subjetivo, que está ligado à aversão ao risco. A comunicação não verbal tem importância na cultura de negócios brasileira, é comum um negociador falar utilizando as mãos;
- **Confiança:** a negociação, em seu início, apresenta um ar de confiança entre os negociadores. O negociador brasileiro procura descobrir a reputação do outro negociador e em seguida constrói sua confiança através do convívio, sem dar muita importância à intuição;
- **Protocolo:** a maior parte dos negociadores brasileiros diz ter uma postura formal fora da negociação, mas, durante o processo de negociação, o número de negociadores que diz manter essa postura formal é inferior. No entanto, o personalismo¹³ e a flexibilidade, podem causar um comportamento mais informal;
- **Resultados:** o brasileiro, ao fim da negociação, prefere um acordo finalizado em contratos, consequência da influência do formalismo e da aversão ao risco. Nossa aversão ao risco é sanada através de um contrato bem feito, no qual são definidos os princípios gerais e os mínimos detalhes, assim como medidas prévias em caso de problemas;

O negociador brasileiro tem tendência a amenizar momentos agressivos, e prefere uma negociação colaborativa e a construção de um bom relacionamento. Quando existem divergências entre as partes, é comum, utilizar seu “jeitinho” para procurar alternativas para entraves visando resolver contradições. Segundo Barbosa (1992, apud SOBRAL; CARVALHAL et al. 2007, p. 93), o jeitinho brasileiro é:

¹³ “A pessoa, segundo o personalismo, surge como uma presença voltada para o mundo e para as outras, sem limites, misturadas com elas numa perspectiva comunitária. As outras pessoas não a limitam, fazem-na ser e crescer.” Disponível em <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/16261/16261_4.PDF>.

[...] um elemento especial da identidade social brasileira. É uma forma peculiar de agir que caracteriza um “estilo” de lidar com as regras, tornando-as flexíveis, escolhendo atalhos ou caminhos alternativos para passar ao largo dos seus aspectos mais rígidos, evitando choques e constrangimentos. O improviso típico do brasileiro é uma ação que requer “jogo de cintura” e criatividade, práticas valorizadas que, muitas vezes, inibem o exercício do planejamento, que é de fundamental importância nas negociações.

4.2 O JEITINHO BRASILEIRO

O “jeitinho brasileiro” que define a desenvoltura dos brasileiros em suas negociações. Vieira *et al* (*apud* Pedroso e Massukado, 2009), afirmam que o jeitinho brasileiro nada mais é do que a forma com que o brasileiro resolve dificuldades, sem quebrar normas ou leis. Mas o que seria essa flexibilidade brasileira, e como ela está enraizada na cultura de negócios brasileira?

Ao longo desse trabalho, tentamos traçar o estilo de negociação internacional brasileiro e nos deparamos com essa característica algumas vezes. O jeitinho possuiria um caráter nacional, uma vez que todo brasileiro o conhece, pratica ou já utilizou o jeitinho. O jeitinho é visto popularmente como a forma do brasileiro resolver situações adversas, sejam essas de forma honesta ou não.

Vieira *et al*, afirmaram que o jeitinho não contraria normas ou leis, em contrapartida DaMatta (1979, *apud* Pedroso e Massukado, 2009, p. 03) diz que o jeitinho paira entre “o favor considerado honesto e positivamente caracterizado e a corrupção desonesta, percebida de forma negativa”, onde o jeitinho estaria entre o favor e a corrupção.

Ainda no contexto negativo, o jeitinho pode ser visto, por exemplo, na frase popular no país: “Você sabe com quem está falando?”. Seria uma forma bruta de se conseguir algo através do jeitinho, dispensando a necessidade de sensibilizar o interlocutor e conseguindo dar um “jeito” em algo através de *status*, poder. Não usaríamos dinheiro nessa definição, pois isso já caracteriza corrupção. Motta (1996, p. 07) afirma que “o ‘Você sabe com quem está falando?’ deixa claro as diferenças de *status* na sociedade brasileira e é diametralmente oposto ao jeitinho brasileiro, que, aparentemente, mascara as desigualdades e diferenças, já que o *status* da pessoa que o solicita não é levado em conta no momento de concedê-lo.” Esse

comportamento autoritário, muito provavelmente, seria algo usado de forma constante, mostrando um lado abusivo e negativo do jeitinho.

O “jeitinho” brasileiro pode ser visto sob mais pontos negativos. Se pensarmos na flexibilidade de interpretação de regras e normas, essa prática pode se tornar algo tendencioso e presente no dia-a-dia. Ao mesmo tempo em que tentamos tornar o interlocutor cúmplice de nossa causa, poderíamos estar sendo corruptos ou nos deixar ser corrompidos, seja isso de forma ilegal ou não, o que ainda seria algo tendencioso. Barbosa *apud* Pedroso e Massukado (2009) afirma que a burocracia é o que regula o “jeitinho”, pois a grande burocracia encontrada no Brasil age de forma rígida, tornando mais difícil o uso do “jeitinho”.

Dentro de uma negociação, o jeitinho poderia ser uma forma de aproximação entre as partes, onde a outra parte pode “cair nas graças” da outra parte através de um denominador comum, podendo facilitar a resolução de um problema. Pedroso e Massukado (*idem*) dizem que criatividade, inovação, pró-atividade, habilidades de negociação e persuasão podem ser vistos como desdobramentos positivos do “jeitinho”. Ao longo deste trabalho, elas também estão presentes como as qualidades de um negociador, mas, se pararmos por um momento, podemos enquadrar todas elas dentro do “jeitinho”. A flexibilidade e adaptabilidade de um negociador por ser usada para se conseguir um “jeitinho” em situações adversas e seria otimizada com habilidades em relacionamentos interpessoais.

O jeitinho brasileiro estaria dentro deste trabalho como parte do nosso protocolo e resultados, uma vez que, dentro de uma negociação onde parte é brasileira, reuniões em restaurantes e cafezinhos são comuns, e a interação entre as partes tende a construir uma relação amistosa para facilitar as negociações. Ao mesmo tempo, a nosso ver, o brasileiro não se preocuparia excessivamente em relação a como o negócio será realizado. O mais importante seria definir princípios gerais e detalhes.

Pedroso e Massukado (*idem*) ainda falam sobre o lado cordial do jeitinho, em que a simpatia, alegria, esperteza e criatividade do brasileiro fazem parte dessa característica. Pois ao se pedir um “jeito”, estamos persuadindo o interlocutor a burlar a norma, tentando convencê-lo a aderir à nossa causa. Pedroso e Massukado (*idem*) ainda citam nove características e aplicações do “jeitinho” ao perfil do empreendedor brasileiro.

- **Criatividade e Inovação:** a criatividade é uma característica do jeitinho, o negociador depende de sua criatividade para resolver situações adversas desde incertezas a restrições. Sem o “jeitinho”, seria difícil um negociador sobreviver à realidade brasileira, cheia de burocracia e barreiras;
- **Iniciativa para Mudança e Habilidade de Resolução de Problemas:** o excesso de burocracia no Brasil, juntamente com sua legislação complexa, são verdadeiros entraves para algumas negociações. Esse desdobramento do “jeitinho” vem da necessidade de sobrevivência do negociador brasileiro, uma vez que o mesmo, muitas vezes, precisa mudar a forma de realizar as coisas;
- **Habilidade de Persuasão e Conciliação:** o poder de persuasão, também parte de uma negociação, é um desdobramento essencial para o funcionamento do jeitinho. O negociador, através da persuasão, consegue trabalhar melhor no ambiente de negócios;
- **Adaptabilidade e Flexibilidade:** a capacidade de adaptar-se a diferentes tipos de situações e em ambientes adversos está diretamente ligada ao “jogo de cintura” que o negociador brasileiro utiliza para resolver as mais diferentes situações;
- **Habilidade no Relacionamento Pessoal:** em algumas áreas de atuação, para conquistar uma boa rede de contatos, é necessário ter habilidade no relacionamento pessoal. Sem esse desdobramento, ficaria difícil para um negociador conseguir um favor de algum conhecido a fim de dar um “jeitinho” e adiantar um processo jurídico ou qualquer processo burocrático;
- **Capacidade de Improvisação:** a improvisação, mesmo que usada de forma esporádica, é vista de modo negativo pelos autores, diferentemente da criatividade, da resolução de problemas e da adaptabilidade;
- **Tendência à Inadequação às Normas:** mesmo com conotação negativa, os autores afirmam que essa característica pode ter uma conotação positiva quando se remete à capacidade do empreendedor de agir ainda quando existem limitações, ao agir quando ele considera necessário;
- **Propensão a Corromper ou a Ser Corrompido:** esse desdobramento do jeitinho não é comum na literatura brasileira, de acordo com Srour (2000 apud Sobral, Carvalhal et al 2007), “na prática, o empreendedor brasileiro convive

com práticas pouco ortodoxas, não apontadas pelos autores como presentes no perfil empreendedor;”

- **Tendência ao uso do recurso de Poder e Alienação:** segundo Sobral, Carvalho *et al*, esse desdobramento não é comum na literatura de cultura de negócios brasileira¹⁴;

O “jeitinho” brasileiro foi visto aqui como uma peculiaridade da cultura de negócios brasileira, na qual podemos observar desdobramentos positivos e negativos. Ele pode ser um instrumento para de resolução de problema de forma honesta na qual o brasileiro pode usar seu “jogo de cintura” e criatividade para resolver um problema, mas que o mesmo pode ser visto de uma forma abusiva e até imoral.

¹⁴ Nota: mesmo que na pesquisa de Sobral, Carvalho *et al*, não apareça uma posição sobre o uso de poder e alienação, gostaríamos de dizer que o uso de tais recursos seria uma vertente negativa do “jeitinho”, podendo ser abusiva e exploradora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desse trabalho foi traçar o modelo de negociação brasileiro sobre a perspectiva da cultura de negócios observando como diferenças culturais podem afetar uma negociação. Ao nosso ver, o modelo de negociação brasileiro de hoje começou a ser formado a partir da abertura econômica de 1990, quando o Brasil foi exposto a um mercado mundial dinâmico e cheio de diferenças culturais.

Embasados no estudo organizacional de Hofstede (2010), vimos a definição de cultura como uma programação mental, formada ao longo do tempo e assimilada no meio que estamos presentes. Logo, diferentes meios possuíam diferentes culturas.

A partir do momento em que sabemos que a cultura muda com o meio, percebemos que a definição de “negociação” pode se diferenciar drasticamente entre as várias culturas. Algumas consideram a negociação como algo unilateral, já outras a definem como uma transação em que todas as partes saem ganhando, a fim de se criar um relacionamento duradouro.

Da mesma forma que a definição de “negociação” é diferente entre as culturas, o próprio processo de negociação também o é. Vimos com Martinelli, Ventura et al (2011) aspectos comportamentais a serem considerados, quando se negocia com outras culturas. Os autores definiram fatores na área de sociedade, economia, religião, política e estrutura a serem observados previamente com o intuito de se preparar para uma negociação internacional.

Tendo conhecimento da importância de observar os fatores culturais dentro de uma negociação, apresentamos as doze dimensões de Weiss e Stripp (1984) e, através de alguns exemplos, vimos fatores que podem variar muito de acordo com cada cultura. Através dessas doze dimensões, tomamos conhecimento de como a cultura de negócios pode variar, passando pela definição de processo de negociação, uso do tempo, construção da confiança, preocupação com o protocolo e a forma que contratos são firmados.

Para traçar o modelo de negociação brasileiro, julgamos necessário voltar um pouco na História econômica do Brasil para situar-nos melhor. O Brasil, no final dos

anos de 1920 e início dos anos 1930, foi afetado pela crise econômica mundial e obrigado a transformar a sua malha industrial para suprir as necessidades do mercado interno, fechando-se, em parte, para o comércio exterior.

Em meados de 1980, o país não conseguia mais ser autossuficiente, iniciando logo uma abertura comercial que mudou, mais uma vez, sua estrutura econômica. A abertura comercial de 1990 inseriu o país no processo de globalização, expondo o país a uma economia mundial dinâmica, onde havia uma grande interação entre as culturas. A partir desse momento, vimos uma nova mudança no perfil do negociador brasileiro, que, há muito tempo, não estava exposto a grandes influências.

Uma vez situados na realidade da economia brasileira e da participação do Brasil no processo de globalização, começamos a traçar um novo perfil do negociador brasileiro, que passa a atuar no mercado internacional. Para isso, utilizamos o trabalho de Sobral, Carvalho *et al* (2007), que traça o perfil do empreendedor brasileiro através de uma pesquisa quantitativa aplicada a executivos de várias regiões do Brasil. Seu levantamento foi feito com base nas doze dimensões de Weiss e Stripp, assim como no trabalho de Hofstede.

O primeiro fator levantado pelos autores, o qual usamos para traçar nosso modelo, foi a natureza da atividade negocial. Nela, vimos que o negociador brasileiro prefere a construção de um bom relacionamento com a outra parte, visando a uma parceira de negócios mais longa e que o negócio deve ser benéfico para todas as partes.

O segundo fator mostrou que o executivo brasileiro não é um ser egoísta, ele prefere trabalhar em equipe e dividir as responsabilidades. Essa divisão de responsabilidades está ligada à aversão ao risco que o brasileiro possui. O fator seguinte, levantado pelos autores, foi a incerteza e o tempo, mostrando que o negociador brasileiro possui aversão ao risco e que, durante uma negociação, age de forma cautelosa.

Outro fator analisado foi como o negociador brasileiro se comunica. Ainda relacionado à aversão ao risco, está a forma indireta de se comunicar, que evita o confronto direto: o negociador mede suas palavras ao ser contrário a uma ideia exposta. O uso de gestos e do “toque” em uma negociação também foi evidenciado

nesse fator. O fator toque, para nós, está muito ligado ao povo brasileiro, caloroso e receptivo.

“Como a confiança é construída” foi um fator pesquisado pelos autores. Nesse aspecto, os negociadores brasileiros mostram ser receptivos a acreditar na boa fé da outra parte no início da negociação e que a confiança é construída ao longo do tempo.

O negociador brasileiro, da mesma forma que se comunica usando gestos, é menos rigoroso em relação ao protocolo, definido como a forma pela qual as coisas devem ser feitas e como os negociadores devem se portar durante a negociação. O negociador brasileiro diz ter uma postura mais formal fora da negociação, mas, durante a mesma, prefere tomar um rumo mais informal e descontraído.

O último fator pesquisado por Sobral e Carvalhal et al. (2007) foi o resultado esperado pelo negociador brasileiro ao final de uma negociação. Novamente, a aversão ao risco faz com que o negociador brasileiro espere um contrato legal, bem feito, com todas as cláusulas específicas bem definidas, onde até possíveis problemas estarão resguardados pelo contrato.

Analisando todos esses fatores levantados, podemos dizer que o negociador brasileiro age de forma colaborativa, tentando construir uma boa relação de negócios com seus parceiros. A negociação pode ser feita de forma informal, em vários tipos de ambientes, e os assuntos podem fugir um pouco da negociação. A incerteza e o excesso de burocracia são fatores intrínsecos da realidade brasileira e para amenizar esses fatores, o negociador pode fazer uso do “jeitinho”. Este serve para flexibilizar as limitações que o negociador brasileiro pode encontrar, sem quebrar nenhuma regra.

Esse trabalho veio como uma realização pessoal e acadêmica, no qual como aluno de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais conseguimos juntar cultura, economia e negociações internacionais em um trabalho acadêmico. O modelo brasileiro de negociação internacional apresentado nesse é uma contribuição acadêmica ao curso, na qual conseguimos visualizar a aplicação do nosso curso no âmbito acadêmico e comercial.

REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. Third edition. American Management Association. 2008

ANJOS, Maria Anita dos; FARAH JR., Moisés. Coleção Gestão Empresarial 1: **Economia brasileira**. Gazeta do Povo. Curitiba, 2002. Disponível em: <<http://www.unc.br/mestrado/textos/Bibliografia-2013-LIVRO-GESTAO-EMPRESARIAL-02-ECONOMIA.pdf>>. Acesso em: 20 de mai. de 2014

AZEVEDO, André Filipe Zago. de; PORTUGAL, Marcelo Salvino. **Abertura Comercial Brasileira e Instabilidade da Demanda de Importações**. Porto Alegre: PPGE/UFRGS, 1997 (Texto para Discussão). Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/1997_05.pdf>. Acesso em 25 de mai. de 2014.

CHU, Rebeca Alves. WOOD JR. Thomaz. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública – RAP**. São Paulo, v.42, n.5, p.969-991, 2008. [DOI: 10.1590/S0034-76122008000500008]

DANTAS, Monique Pinto. **Globalização na China: O EFEITO SOBRE A CULTURA DE NEGÓCIOS**, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas S.A, 4ª edição, São Paulo, 2002.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures et Organisations: Nos programmations mentales**. 3º edition, Pearson Education France, Paris, 2010

KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento**. São Paulo: Herder/EDUSP, 1969.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla A. A; MACHADO, R. Juliano. **Negociação internacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDUSTRIA E COMERCIO EXTERIOR. Balança comercial brasileira, dados consolidados. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1380110216.pdf>. Acesso em: 10 de abr. de 2014.

MONTEIRO, Dhiego Antonio. **Cultura organizacional de empresas familiares**. 2012. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2012/04/CULTURA-ORGANIZACIONAL-DE-EMPRESAS-FAMILIARES.pdf>>. Acesso em: 19 de mai. de 2014.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Cultura e organizações no Brasil**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações Série Relatórios de Pesquisa, 1996.

PEDROSO, João Pedro Penteado. MASSUKADO, Marcia Shizue. A relação entre o jeitinho brasileiro e o perfil empreendedor: interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie** (Online), Ago 2009, vol.10, no.4, p.100-130. ISSN 1678-6971.

SECRETARIA DE COMERCIO EXTERIOR. Disponível em: <<http://infosecex.mdic.gov.br/default/destaque/index/id/2/start/7>>. Acesso em: 29 de jun. de 2014

SILVA, Walter Franco Lopes. **Econômica brasileira contemporânea**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

SOBRAL, Filipe; CARVALHAL, Eugênio; ALMEIDA, Filipe. O estilo brasileiro de negociar. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 6, n. 2, abr. 2007. Disponível em <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642007000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 de jun. de 2014.

WEISS, Stephen E. STRIPP, William. **Negotiating with foreign business persons: An introduction for americans with proposition on six cultures**. York University, Canada. Ed. Susanne Niemeier, Charles P. Campbell & Rene Dirven. Amsterdam: John Benjamins Pub. Co. 1998. Pp.51-118.