



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS  
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS AS NEGOCIAÇÕES  
INTERNACIONAIS

**PROCESSOS E ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO E O PERFIL DOS  
NEGOCIADORES INTERNACIONAIS: UM BREVE ESTUDO  
BIBLIOGRÁFICO**

MARIA CRISLAINE DA SILVA

JOÃO PESSOA  
2018

MARIA CRISLAINE DA SILVA

**PROCESSOS E ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO E O PERFIL DOS  
NEGOCIADORES INTERNACIONAIS: UM BREVE ESTUDO  
BIBLIOGRÁFICO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, pela Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur

JOÃO PESSOA  
2018



**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S586p Silva, Maria Crislaine da.

Processos e elementos da negociação e o perfil dos negociadores internacionais: um breve estudo bibliográfico. / Maria Crislaine da Silva. - João Pessoa, 2018.

54 f. : il.

Orientação: Roberto Valmir Satur Satur.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHLA.

1. Negociação. 2. Negociações internacionais. 3. Negociador internacional. 4. Estratégias e táticas. I. Satur, Roberto Valmir Satur. II. Título.

UFPB/CCHLA

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

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

**PROCESSOS E ELEMENTOS DA NEGOCIAÇÃO E O PERFIL DOS  
NEGOCIADORES INTERNACIONAIS: UM BREVE ESTUDO  
BIBLIOGRÁFICO**

Elaborado por  
MARIA CRISLAINE DA SILVA

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Línguas  
Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur – Orientador/Presidente – DMI/UFPB

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Cláudia Caminha Lopes Rodrigues – Banca Avaliadora DMI/UFPB

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Katia Ferreira Fraga – Banca Examinadora – DMI/UFPB

João Pessoa, 11 de junho de 2018

Dedico este trabalho a Deus, a  
minha mãe (*in memoriam*) e ao  
meu pai e irmã.

## **AGRADECIMENTOS**

Para fazer este trabalho, usei todo meu conhecimento e de autores consagrados. Contudo não o fiz só. Para chegar até aqui devo agradecer ao meu Deus, que é o ser mais importante da minha vida e que está ao meu lado sempre me fazendo alcançar mais um passo na minha vida.

Agradeço a minha mãe Cristina, que mesmo ausente de corpo sei que está a me olhar das estrelas.

Ao meu Pai, Edmilson, que duplicou sua tarefa e sempre esteve ao meu lado junto com minha mãe me fazendo ser a pessoa que sou hoje.

À minha irmã, a pessoa que amo e me prova que tenho uma grande paciência.

A minha avó que é um grande exemplo de sabedoria e humildade.

Ao meu orientador, professor Satur, que me aceitou, ajudou e teve paciência. Seus ensinamentos levarei sempre comigo.

E aos demais professores que juntos me mostraram o conhecimento, acreditaram em mim e me incentivaram. Esforçar-me-ei ainda mais para ser um exemplo de profissional.

“Pouco conhecimento faz com que pessoas se sintam orgulhosas, muito conhecimento faz com que as pessoas se sintam humildes”.

(LEONARDO DA VINCI)

## FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

<b>Instituição</b>	<b>UFPB – Universidade Federal da Paraíba</b>
	<b>Endereço:</b> Cidade Universitária – João Pessoa – PB – Brasil – CEP: 58051-900 Centro de Ciências Humanas Letras e Artes, Campus I, Conjunto Humanístico – Bloco IV, Cidade Universitária – João Pessoa – PB – Brasil CEP: 58059-900
<b>Dirigentes</b>	<b>Reitoria:</b> Reitora: Profa. Dra. Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz Vice-Reitora: Prof. Dr. Bernadina Maria Juvenal Freire de Oliveira Pró-Reitora de Graduação: Profa. Dra. Arianne Norma de Menezes Sá <b>Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA):</b> Diretora: Profa. Dra. Mônica Nóbrega Vice-Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho <b>Departamento de Mediações Interculturais (DMI):</b> Chefe: Profa. Dra. Alyanne de Freitas Chacon Vice-Chefe: Profa. Ma. Cláudia Caminha Lopes Rodrigues <b>Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas Às Negociações Internacionais (LEA-NI)</b> Coordenador: Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur Vice-coordenadora: Prof. Dra. Katia Ferreira Fraga
<b>Trabalho de Conclusão de Curso</b>	<b>Título:</b> Processos e elementos da negociação e o perfil dos negociadores internacionais: um breve estudo bibliográfico. <b>Vínculo:</b> Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso <b>Professor Responsável:</b> Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur
<b>Execução</b>	<b>Orientador:</b> Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur  <b>Aluna:</b> Maria Crislaine da Silva

## RESUMO

Esse trabalho de conclusão de curso trata-se de breve estudo sobre os processos e elementos da negociação e o perfil dos negociadores internacionais: um breve estudo bibliográfico. Desde os tempos mais antigos, as pessoas negociam com o intuito de conseguir algo e alcançar seus objetivos, o que despertou a curiosidade de pesquisadores acerca do tema. Usou-se desse interesse para desenvolver este trabalho que apresenta um breve estudo sobre os fundamentos da negociação, e para entender seu processo e como o negociador age na tomada de decisão usando suas estratégias e táticas, incluindo a esfera internacional. Tanto o negociador quanto a negociação passam a desempenhar papéis mais complexos, pois inicia-se uma nova jornada, de aprendizado não somente técnico, mas também social e cultural. Dessa maneira, a negociação internacional é de extrema importância para as relações comerciais, culturais e diplomáticas. Tão importante quanto, é o negociador, que se esforça para ser o melhor em seu campo de atuação. O trabalho está baseado nas informações obtidas através de livros, teses e artigos de autores da área. Este trabalho de conclusão de curso é uma pesquisa qualitativa que usou metodologia bibliográfica, descritiva e explicativa. Verificou-se que a cada tempo os autores surgem com novos conceitos e novas ideias diferentes e que, conforme o comportamento do homem modifica, o processo de negociação também se modifica. A partir das informações obtidas podemos concluir que para ser um negociador ou para participar ativamente em uma negociação o indivíduo precisa buscar informações para adquirir conhecimentos profissionais da área, para enfim, começar sua carreira profissional.

Palavras-chave: negociação; negociador internacional; negociações internacionais; estratégias e táticas.

## **ABSTRACT**

This work is a brief study on the processes and elements of negotiation and the profile of international negotiators: a brief bibliographic study. From the earliest times, people have been negotiating to achieve something and achieve their goals, which has aroused the curiosity of researchers on the subject. He used this interest to develop this work presents a brief study of the fundamentals of negotiation, and to understand their process and how the negotiator acts in decision making using their strategies and tactics, including the international level. Both the negotiator and the negotiation begin to play more complex roles, since a new journey begins, not only of technical but also of social and cultural learning. In this way, international negotiation is of utmost importance for commercial, cultural and diplomatic relations. As important as it is, the negotiator, who strives to be the best in his field. The work is based on the information obtained through books, theses and articles of actors of the area. This work of completion of course is a qualitative research that used bibliographical methodology, descriptive and explanatory. It has been verified that at each time the actors appear with new concepts and new ideas different and that, as the behavior of the man modifies, the process of negotiation modifies. From the information obtained we can conclude that to be a negotiator or to participate actively in a negotiation the individual needs to seek information to acquire professional knowledge of the area, and finally, to start his professional career.

Keywords: negotiation; international negotiator; international negotiations; strategies and tactics.

## RÉSUMÉ

Ce travail est une brève étude sur les processus et les éléments de la négociation et le profil des négociateurs internationaux: une brève étude bibliographique. Dès le début, les gens ont négocié pour réaliser quelque chose et atteindre leurs objectifs, ce qui a suscité la curiosité des chercheurs sur le sujet. Il a été utilisé cet intérêt pour développer ce travail qui présente une brève étude sur les fondements de la négociation, et pour comprendre son processus et comment le négociateur agit dans la prise de décision en utilisant ses stratégies et tactiques, y compris la sphère internationale. Le négociateur et la négociation commencent à jouer des rôles plus complexes, car un nouveau voyage commence, non seulement technique mais aussi social et culturel. De cette manière, la négociation internationale est de la plus haute importance pour les relations commerciales, culturelles et diplomatiques. Aussi important soit-il, le négociateur, qui s'efforce d'être le meilleur dans son domaine. Le travail est basé sur l'information obtenue à travers des livres, des thèses et des articles d'acteurs de la région. Ce travail d'achèvement de cours est une recherche qualitative qui a utilisé la méthodologie bibliographique, descriptive et explicative. Il a été vérifié qu'à chaque fois les acteurs apparaissent avec de nouveaux concepts et de nouvelles idées différentes et que, à mesure que le comportement de l'homme se modifie, le processus de négociation se modifie également. D'après les informations obtenues, nous pouvons conclure que pour être un négociateur ou participer activement à une négociation, l'individu doit chercher des informations pour acquérir des connaissances professionnelles dans ce domaine et, enfin, commencer sa carrière professionnelle.

Mots-clés: négociation; négociateur international; négociations internationales; stratégies et tactiques.

## RESUMEN

Este trabajo de conclusión de curso se trata de un breve estudio sobre los procesos y elementos de la negociación y el perfil de los negociadores internacionales: un breve estudio bibliográfico. Desde los tiempos más antiguos, las personas negocian con el fin de conseguir algo y alcanzar sus objetivos, lo que despertó la curiosidad de los investigadores acerca del tema. Se utilizó este interés para desarrollar este trabajo que presenta un breve estudio sobre los fundamentos de la negociación, y para entender su proceso y cómo el negociador actúa en la toma de decisión usando sus estrategias y tácticas, incluyendo la esfera internacional. Tanto el negociador como la negociación pasan a desempeñar papeles más complejos, pues se inicia una nueva jornada, de aprendizaje no sólo técnico, sino también social y cultural. De esta manera, la negociación internacional es de extrema importancia para las relaciones comerciales, culturales y diplomáticas. Tan importante como, es el negociador, que se esfuerza por ser el mejor en su campo de actuación. El trabajo está basado en las informaciones obtenidas a través de libros, tesis y artículos de actores del área. Este trabajo de conclusión de curso es una investigación cualitativa que usó metodología bibliográfica, descriptiva y explicativa. Se verificó que cada vez los actores surgen con nuevos conceptos y nuevas ideas diferentes y que, conforme el comportamiento del hombre modifica, el proceso de negociación también se modifica. A partir de las informaciones obtenidas podemos concluir que para ser un negociador o para participar activamente en una negociación el individuo necesita buscar informaciones para adquirir conocimientos profesionales del área, para finalmente, comenzar su carrera profesional.

Palabras clave: negociación; negociador internacional; negociaciones internacionales; estrategias y tácticas.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Habilidades do Negociador.....	48
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Definição do tema .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Justificação.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Metodologia .....</b>	<b>16</b>
<b>2 NEGOCIAÇÃO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Conceito .....</b>	<b>18</b>
<b>3 OS PRINCIPAIS PROCESSOS DA NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Elementos importantes sobre a negociação .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Estratégias essenciais da negociação .....</b>	<b>23</b>
3.2.1 Planejamento .....	24
3.2.2 Comunicação .....	25
<b>3.3 As principais variáveis da negociação.....</b>	<b>26</b>
3.3.1 Informação .....	26
3.3.2 Tempo .....	27
3.3.3 Poder.....	28
<b>3.4 Do conflito ao acordo nas negociações.....</b>	<b>29</b>
3.4.1 Conflito .....	30
3.4.2 Tomada de decisão .....	31
3.4.3 Acordo.....	32
<b>4 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Globalização e negócios internacionais .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Fatore cultural nas negociações internacionais .....</b>	<b>36</b>
4.2.1 Um estudo de <i>Hofsted</i> sobre as dimensões <b>culturais</b> .....	<b>38</b>
<b>4.3 Ética nas negociações internacionais.....</b>	<b>40</b>
<b>5 NEGOCIADOR, AGENTE IMPORTANTE NA NEGOCIAÇÃO .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1 Estilo do negociador .....</b>	<b>44</b>
<b>5.2 Habilidades do negociador.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3 O negociador internacional .....</b>	<b>48</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas negociam o tempo todo. Eles sempre buscam por meio da negociação alcançar seus objetivos. As crianças, por exemplo, são negociadoras nata: estão sempre querendo algo e para isso usam da sua (inocente) persuasão para conseguir o que desejam. Enquanto as crianças são inocentes no que fazem, há quem treine para isso, a exemplo de advogados, vendedores, políticos, religiosos que de algum modo usam a negociação para que as pessoas concedam o que eles querem.

Muitos acreditam que negociar é uma prática nascida e não aprendida. De fato, há quem nasce com esse talento, porém são exceções. A maioria dos negociadores não sabem que estão negociando. Contudo, nós negociamos e dependendo de nossas habilidades teremos ou não nossas conquistas.

Ao negociar, você estará de frente a um oponente que disputa com você o mesmo objetivo e, neste caso você terá que convencê-lo que suas ideias ou propostas são mais benéficas a ambos. Neste exato momento e durante todo o tempo de negociação você usou técnicas e habilidades que fazem parte de todo um processo de negociação.

Sabemos que a negociação acontece por meio de um processo no qual vários elementos são fundamentais. Esses elementos tem aspectos essenciais que caracterizam uma boa negociação, quando de fato se segue todo o 'protocolo'.

Durante a negociação o negociador deve ir processando e avaliando cada ponto que acontece na conversa a fim de planejar os próximos passos a serem tomados. Cada avaliação fará com que ele perceba como se comporta seu adversário, se ele lhe compreende, se está lhe levando a sério, se você passa firmeza e confiança em suas propostas e se ele demonstra que pretende fazer alguma concessão.

Com isso, cada vez mais as empresas estão treinando e contratando negociadores para desenvolver melhor a comunicação com outras empresas e conseguir ter êxito tanto no mercado nacional quanto estrangeiro. As empresas que buscam se internacionalizam necessitam de profissionais que sejam qualificados para a área das negociações internacionais, e por mais que negociar seja aparentemente igual, dentro e fora do seu país, essa prática

exige alguns elementos que são fundamentais e específicos para que um negociador em âmbito internacional tenha êxito em sua profissão. Essas práticas fazem parte de todo um processo negociativo no qual alguns aspectos influenciam a negociação, a exemplo da cultura, que é um aspecto relevante na hora de negociar com qualquer pessoa de outra nacionalidade e o uso da prática da boa conduta moral e ética para fazer uma negociação justa onde ele possa colher os frutos da negociação.

Além dos processos da negociação dentro e fora do âmbito internacional, o negociador busca aperfeiçoar suas habilidades e encontrar seu estilo para adotar em cada cenário que o ele se encontrar. O negociador deve considerar a sua postura diante das situações que ele encontrará e tentará resolver, tomar decisões, persuadir, e ser racional são fatores comuns no qual cada profissional se empenhará para executar com o máximo possível de perfeição.

### **1.1 Definição do problema**

A negociação é todo o processo em que mais de duas pessoas com opiniões divergentes tentam, entre si, chegar a um acordo. Todas as pessoas tem a capacidade de negociar, entretanto é no âmbito acadêmico e profissional que os negociadores buscam aprender e/ou desenvolver habilidades para aperfeiçoar suas técnicas negociativas se destacando profissionalmente.

Esses profissionais entendem que é de suma importância buscar 'mais' conhecimento sobre a área. Em muitos casos a pesquisa pelo aprofundamento desenvolve um desejo por áreas correlacionadas com a negociação como, por exemplo, a negociação internacional. O profissional da negociação internacional é um profissional com habilidades e técnicas diferentes dos que negociam no âmbito nacional, alguns elementos como cultura e globalização interfere no profissional, inclusive quando ele, já, detém um perfil/estilo que pode ser incompatível com o cenário que ele vai se inserir. Com isso para entender como os negociadores podem evitar erros e aprimorar suas habilidades se faz o um breve estudo a respeito dos processos e elementos da negociação e o perfil dos negociadores internacionais.

## 1.2 Justificativa

Este estudo justifica-se no interesse pela área, a fim de aprofundar os estudos e descrever não só os conceitos, mas os principais processos de uma negociação e de um negociador internacional pela relevância dele para a sociedade atual. Também é uma oportunidade para instigar não só a sociedade acadêmica, mas inclusive os discentes do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas as Negociações Internacionais (LEA-NI) que são os profissionais que impulsionarão a profissão em nossa região, tornando-a mais conhecida e pelos principais mercado de emprego de nosso país.

## 1.3 Objetivos

- O objetivo geral deste trabalho é aprofundar os conhecimentos sobre os processos que constrói a negociação e o comportamento do negociador internacional. E os objetivos específicos são:
  - Descrever os processos e elementos da negociação;
  - Descrever os elementos da negociação internacional;
  - Conhecer os estilos e comportamentos do negociador internacional.

## 1.4 Metodologia

O método abordado nesta pesquisa foi o indutivo. Para Marconi; Lakatos (2003, p. 86) entende-se que o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. Neste estudo foram usados os tipos de pesquisa descritiva, explicativa e bibliográfica. A pesquisa descritiva pede ao pesquisador mais interesse em buscar informações que transmitam com fatos e situações reais o conhecimento correto sobre determinado assunto. (TRIVIÑOS, 1987). Para Prodanov; Freitas (2013, p. 70) a pesquisa qualitativa diz que:

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de

um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto a prioridade de numerar ou medir unidades.

Em alguns casos pode ser considerada também como uma pesquisa explicativa uma vez que também se detalha algo e/ou se explica. Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

Em decorrência do procedimento de extração do material para o trabalho, usou-se a pesquisa bibliográfica como base.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 183).

A bibliografia, usou como base fontes secundários como: livros, teses e artigos. Usou-se da leitura para elencar as formas de abordagem ao tema de um modo mais claro e conciso para que toda a sociedade tivesse acesso ao entendimento.

Com isso, iniciaremos a construção descritiva deste trabalho, partindo dos conceitos a respeito da negociação e seguindo pelos seus principais processos e elementos até a abordagem sobre o comportamento do negociador internacional.

## 2 NEGOCIAÇÃO

Nas últimas décadas vem-se surgindo grandes estudos sobre a negociação, a exemplo, do estudo teórico do Projeto de Negociação de Harvard e dos demais autores como: Martinelli e Thompson no quais ele descrevem em seus livros os processos e etapas esperados em uma negociação. Mas, porque tanto se fala em negociar se ela já é um hábito na qual já convivemos com ela? A resposta é que a negociação em um ambiente profissional exige formação acadêmica, técnicas e habilidades, mais do que em situações cotidianas.

“A capacidade de negociar é uma prerrogativa exclusiva dos seres humanos é o que, de fato, significa uma prova inequívoca de maturidade dos indivíduos.” (PESSOA 2008, p.3).

Desde os tempos mais remotos as civilizações já negociavam, mesmo sendo uma negociação primitiva havia a necessidade de se obter algo por algo, ou seja, trocar, barganhar. Eles sempre utilizaram a comunicação como instrumento de persuasão e convencimento. Atualmente, decorridos milênios, a negociação continua sendo o primeiro instrumento de viabilização de troca.

### 2.1 Conceito

De acordo com Zenaro, (2014, p.5) “a negociação pode ser descrita como um conjunto de estratégias e táticas utilizadas com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades”.

Na mesma linha Fernandes, (2010, p.28), diz que:

Negociação é uma relação entre duas pessoas ou mais, com objetivos similares, com interesses divergentes, na maioria das vezes, apenas diferente, e raramente oposto, com a finalidade de obter um acordo; um acordo que seja bom para ambas as partes.

Pode se dizer, por exemplo, que ao negociar o indivíduo cria uma relação mútua, em que ambos visam ganhar com a negociação, podendo promover o ganha-ganha.

A negociação envolve não somente os interesses, mas uma série de técnicas de comunicação e informações que as partes colocam na mesa para obter o máximo de vantagem do outro, sem prejudicá-lo. Afinal, apesar de desejar o bem para todos não esquecemos que é um jogo e há um lado em que a negociação deve atender as minhas necessidades, se possível, a maior quantidade de necessidades do outro, cabendo a ambos encontrar um equilíbrio favorável na mesa da negociação. Às vezes, contudo, uma negociação não será viável ao outro lado, ocasionando uma negociação de perde-ganha.

A necessidade de se reunir para chegar a um acordo é usada diariamente por nós e pode ser por quaisquer motivos que envolvam interesses individuais ou coletivos. A negociação constitui-se de técnicas e habilidades nascidas ou desenvolvidas em um indivíduo, ela pode ser usada para persuadir uma criança, receber descontos em uma compra, fechar acordos comerciais, até reforçar a paz entre países e mediar situações de injustiça usando a justiça (PIMENTEL 2007).

A negociação é o espaço que separa o problema e a sua solução. É importante saber como ocorrerá à negociação: não há como adivinhar como vai ser ou como se finalizará. Porém é possível ter uma previsão de como ela será realizada.

Este problema vem da necessidade que o indivíduo tem e, a negociação acontecerá para que ele encontre uma solução mais viável. Com isso, a negociação tem como objetivo ser um instrumento para que os indivíduos possam alcançar seus objetivos de uma forma que beneficiem ambos os lados. E ela visa a utilização de técnicas e estratégias para alcançar o máximo de êxito, levando o indivíduo ao ganho maior.

De acordo com Acuff (2004, p.28):

Negociação é o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. Negociar significa persuadir, ao invés de usar força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado sentir-se-á satisfeito com o resultado da negociação.

É importante dizer que quanto mais técnica e estratégias você tiver mais chances e sucesso você pode ter, seja no comércio, na ação jurídica, na

diplomacia. Enfim, negociação é um jeito civilizado de se tentar conquistar algo através da comunicação.

### 3 OS PRINCIPAIS PROCESSOS DA NEGOCIAÇÃO

A negociação surge como meio de resolver ou atender um problema ou uma necessidade que surge. E para resolver este problema é preciso de vários elementos para conduzi-la da melhor forma possível.

A negociação é uma espécie de sistema de entrada e saída, no qual as entradas seriam os conflitos, os problemas e as necessidades. O negociador deve ser o moderador que busca a solução e que deve saber lidar com elementos necessários como a confiança e o conhecimento. (MARTINELLI et al., 2006)

O processo da negociação, como metodologicamente o concebemos, implica seis passos essenciais, assim elencados (MATOS, 2014, p. 79-80).

- **PRIMEIRO PASSO: ABORDAGEM**

Constitui a confrontação positiva que evita as costumeiras e desastrosas situações "eles" e "nós", típicas da realidade "ganhar x perder" que a sociedade competitiva e predatória alimenta;

- **SEGUNDO PASSO: ARGUMENTAÇÃO**

Refere-se ao conhecimento da situação, os prós e contras, para definir a linguagem adequada à dinâmica do relacionamento afetivo-cognitivo: entender-se no plano do sentimento, da razão e da argumentação;

- **TERCEIRO PASSO: SUPERAÇÃO DE OBJEÇÕES**

Consiste em uma mudança de ênfase: do centrar-se em eliminar obstáculos e abismos – que ampliam diferenças e distâncias, estimulam tensões e conflitos, e reforçam as situações "ganhar x perder". Deve-se esclarecer as posições, buscar o equilíbrio de afirmações e concessões. Buscar que todos percam pouco e ganhem muito, e assim garantir termos de acordos mutuamente compensadores;

- **QUARTO PASSO: ACORDO**

Envolve uma nova dimensão: da divergência improfícua para a convergência de interesses e para a administração das oportunidades. Ou seja, caminhar se para o promissor "ganha-ganha", gerando segurança, tranquilidade psicológica, renúncia calculada, confiança e esperança. Gera crença no homem e no futuro, na certeza de que o acordo de hoje prepara as condições para o ótimo acordo de amanhã;

- **QUINTO PASSO: REFORÇO**

Significa a convicção na continuidade do processo, de novas negociações o sentimento de equipe e de solidariedade com integração de esforços garantindo a prosperidade e construção do futuro desejado;

- **SEXTO PASSO: REABORDAGEM**

Configura a certeza de que a negociação não é um acontecimento episódico e fugaz, mas vida organizacional, convivência humana, conversação permanente, educação e administração: condições básicas à perpetuidade organizacional.

Esses seis passos acima mostram o quão complexo pode ser uma negociação. E importante destacar que todos esses processos são resultados de um modelo NCV, ou Negociação Ciclo Vital de uma análise metodológica de um negociador quando o mesmo se planeja e cria as estratégias necessárias para usar numa negociação.

### **3.1 Elementos importantes sobre a negociação**

Segundo Steele, Murphil e Russill (1991) existem cinco meios utilizáveis para se realizar uma negociação que seriam:

**Acordo:** um meio justo perante as partes no qual elas entram em comum acordo e aceitem de vontade própria as decisões tomadas,

**Barganha:** é a ação de ceder ou conceder algo aos sujeitos envolvidos na negociação. Ela pode ser negativa, onde um só ceda ou positiva, onde neste caso, ela deva ser realizada por meio de trocas entre as partes.

**Coerção:** é considerado um meio desonesto onde utiliza a força ou influência desnecessária como ameaças ou suborno, a fim de obter o resultado desejado para um só lado.

**Emoção:** utilizada com o propósito sentimental. Nem sempre faz um papel positivo uma vez que pode gerar tensão, pressão, desgaste, e constrangimento podendo prejudicar a negociação.

**Raciocínio lógico:** ao contrário da emoção ela é mais fria e tem controle sobre as informações, e detém, às vezes, maior tempo de barganha.

Esses elementos citados acima para uso da negociação são uma forma resumida das opções que um negociador tem nas mãos. Ele deverá por meio de seu conhecimento e planejamento saber qual melhor se encaixa no processo da negociação em que ele se encontra.

### 3.2 Estratégias essenciais da negociação

Para o autor Costa (2009, p.39), a estratégia é a parte principal da negociação. É nela que se organizam as ideias e pensamentos encontrando a melhor opção de negociação para cada situação.

Na estratégia se busca obter planos simples, flexíveis e de fácil manuseio para não se perder ao longo da negociação. Sendo assim lhe possibilitando de ter mais controle racional e emocional minimizando ou evitando possíveis erros.

Pruitt (apud RIBEIRO, 2008) em seu artigo *Strategic Choice in Negotiation*, listou cinco estratégias básicas da negociação:

- Disputar: o negociador tenta através da persuasão ou ameaças instigar a outra parte a lhe fazer concessões;
- Resolução de problemas: o negociador através de sua análise verifica qual melhor decisão tomar para que beneficie ambas as partes;
- Conceder: O negociador através das expectativas analisa se deve ceder à outra parte ou reduzir a velocidade que se toma a negociação;
- Inativo: O negociador decide manter-se afastado da negociação ou reduz a sua participação a quase zero;
- Abandono: O negociador decide se ausentar da negociação.

Além dessas estratégias existem outras estudadas por outros autores, mas o importante em cada uma delas é a capacidade perceptiva que um negociador deverá ter para planejar a ação e ter uma agenda organizada e buscar antecipadamente informações sobre a outra parte. Pois assim como num jogo, um bom jogador deve planejar as suas jogadas arquitetando sabiamente cada passo a ser tomado usando as estratégias mais adequadas ao resultado que se pretende.

### 3.2.1 Planejamento

Uma negociação deve ser planejada atentamente e com antecedência. Imprevistos quase sempre podem prejudicá-la e o indivíduo pode não estar preparado ou apto a tomar decisões sem consulta ou preparo.

É importante que o negociador seja preparado e tenha conhecimento das estratégias que ele irá usar e das possíveis decisões que ele irá tomar. O planejamento organizara suas ideias facilitando sua comunicação e interação com a outra parte.

Planejamento para a negociação segundo Zenaro (2014, p.15) é:

[...] uma estratégia de negociação, pois, quanto mais enfático e quanto mais detalhado ele for, melhor. Sabe-se ainda que muitos negociadores não criam seu planejamento antes de iniciar uma negociação. Dessa forma, o planejamento deve envolver o maior número de questionamentos possíveis, que vão desde questões pessoais sobre o outro negociador até conhecimento sobre o negócio e o objeto de negociação em si (como o produto, o serviço, o preço, a forma de organização e administração de uma empresa). Não se pode deixar de observar o histórico de negócios anteriores (sucesso ou fracasso das negociações anteriores) e o estudo detalhado de seus resultados.

O planejamento deve ser o primeiro passo a ser tomado em qualquer situação, é este primeiro passo que determinará como realizar os próximos a fim de evitar erros e imprevistos.

### 3.1.2 Comunicação

A comunicação é uma das chaves mais importantes como estratégia. Ela está interligada com o *feedback* que o indivíduo receberá e que também se tornará essencial para o desenrolar da negociação.

Na comunicação faz-se o uso da linguagem oral, corporal e escrita. É muito importante salientar que não adianta falar muito e não ser conciso e coerente em ideias. O dever é passar para a outra parte o que se quer com ideias claras e expor qual é a sua posição sobre determinado assunto. Ser claro e bem articulado é uma boa maneira de dar ao outro a oportunidade de trocar ideias e de chegarem ao bem comum.

Na linguagem corporal, ou não-verbal, o indivíduo transpassa sua situação emocional, como por exemplo o nervosismo, o não olhar nos olhos enquanto fala, e alguns truques que ele aprende para passar mais confiança ou enfatizar algo que ele está dizendo. Já a linguagem escrita é basicamente as trocas de mensagens eletrônicas, redigir documentos e cartões de apresentações, o que sugere que tal linguagem seja em tons e aspectos formais.

Uma outra importante parte da comunicação é saber ouvir. Ouvir é melhor do que falar demais, como diz Zenaro (2014, p.16).

Considera-se primordial, envolvendo ainda a questão estabelecida com a comunicação, que não restem dúvidas no processo de negociação. Assim, o velho ditado que diz “perguntar não ofende” é verdadeiro quando se trata de negociação: pergunte e fique sempre muito atento às respostas de seus interlocutores. Nelas, por vezes, encontra-se a chave para o acordo mais adequado.

A comunicação é ponte principal entre os agentes da negociação. As pessoas se relacionam e formam uma espécie de teia que se conectam e através do fios recebem a mensagem e devolvem aquilo que elas entenderam, uma vez que o fio se rompe, ou seja uma vez que a mensagem não é bem transmitida ela poderá ter um impacto negativo ou diferente do esperado gerando confusões e frustrações. Na negociação isso é muito importante de se evitar uma vez que um simples erro de comunicação poderá arruinar todo um plano de estratégico. Por isso alguns estudos apontam algumas táticas

importantes para evitar que poderão auxiliar não só a comunicação como todo o processo de negociação

### **3.3 Variáveis da negociação**

Na negociação seu processo visa chegar ao fim e conseguir a concessão sobre algo. Neste processo temos três variáveis básicas que formam esse processo: informação, tempo e poder. É importante saber que para que a negociação seja bem executada é recomendado que pelo menos duas das três variáveis sejam usadas e que o negociador saiba usar e correlacionar cada uma delas (ZENARO, 2014, p. 18).

#### **3.3.1 Informação**

A informação é uma das variáveis que mais se faz necessário em uma negociação, pois é ela que compõe todas as ideias que um negociador tem. É através da informação que sabemos todo o histórico de um indivíduo e analisamos o seu comportamento podendo prever futuras ações que ele poderá vir a tomar.

A informação está intimamente interligada com o poder de conhecer as necessidades, ou seja, ela pode encaminhar ao sucesso, afetar a avaliação da realidade e as decisões que serão tomadas. Raramente se inicia uma negociação conhecendo profundamente todas as necessidades, interesses e propriedades das pessoas envolvidas, podendo muitas vezes ocorrer blefes e distorções das informações (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 82).

Entende-se que a busca pela informação se dá através da necessidade de se obter algum conhecimento acerca de algo ou alguém. O negociador precisa estar atento a qualquer coisa que poderá prejudicar ou ajudar em uma negociação, algumas informações poderão ser recebidas através da curiosidade, estudos acerca de algum tema ou pessoa específica. Também se busca informações no ato de uma conversa ou negociação, apenas analisando o comportamento verbal e não-verbal da outra parte.

Segundo o autor (MARTINELLI, 2015, p. 21), "outro aspecto da informação é o de dotar a pessoa de habilidade, conhecimento de determinado fato, assunto, negociação, o que pode até gerar um poder de especialização".

Cada vez mais as pessoas procuram se especializar e a internet vem como um meio de se qualificar, capacitar-se para esta frente no mercado. As facilidades de manejo com a tecnologia simplificam o acesso a mais conhecimento, tanto teórico quanto prático, uma vez que ler um livro ou interagir numa sala de bate-papo ou por uma aula, reunião palestra por conferência, está se tornando habitual. Nos atuais dias temos a era da informação rápida através da tecnologia que nos proporciona cada vez mais uma infinita quantidade de informações a qualquer hora em qualquer lugar.

### 3.3.2 Tempo

O tempo é uma das variáveis que deve ser levada a sério tanto como as outras. Saber usar o tempo nos permite sermos mais organizados, atentos a qualquer imprevisto. Inclusive, o tempo pode ser um grande aliado para o negociador. Se souber como usá-lo, poderá ter grandes vantagens na negociação.

Martinelli (2015, p. 20) diz que:

Na negociação, o tempo deve ser cuidadosamente analisado, verificando-se como ele afeta o processo. O tempo deve ser ponto de apoio para se projetar o negócio, com conseqüente satisfação dos envolvidos. Em razão de ser ilimitado, pode, portanto, ser controlado.

Na negociação as partes envolvidas têm prazo a seguir e quanto mais próximo do fim, mais pressão os negociadores sentem. O tempo de uma negociação pode ser de três dias ou de três horas, porém cada indivíduo deve estar atento ao tempo que ele leva para negociar. Sua comunicação com a outra parte e suas habilidades negociáveis vão determinar se o tempo está sendo bem usado.

Zenaro (2014, p. 87) aponta ações para o comportamento do negociador que o auxiliarão no bom uso do tempo na negociação.

- Paciência: O negociador precisa ser paciente e não querer resolver nada fora do planejado, como as concessões geralmente acontecem no fim da negociação é bom estar preparado para possíveis horas de negociações;
- Ponderação: O negociador deve avaliar as consequências de terminar uma negociação no prazo combinado ou se ele deve ultrapassar, uma vez que o tempo na negociação pode ser flexível;
- Tranquilidade: O negociador tranquilo passa a ideia de saber o que fazer, controlar as emoções, posicionar-se firmemente e disfarçar a tensão, mantendo a tranquilidade no fim da negociação;
- Sensatez: O negociador precisa manter a calma e evitar resolver as coisas sem pensar, é preciso que ele pare e avalie o que está na mesa e o quanto suas atitudes podem prejudicar a negociação.

Embora seja difícil, mas não impossível, de se controlar o tempo, o negociador deve compreender que o tempo pode favorecer as partes ou a ele mesmo dependendo da situação. O tempo é o mesmo para todos, porém o que difere é a maneira que cada um utilizar para alcançar seus objetivos.

### 3.3.3 Poder

Poder é a variável que passa a ideia de se fazer qualquer coisa para conseguir alcançar seus objetivos. A ideia pode até estar certa, mas ele pode ser interpretado de forma negativa. A ideia mesmo é que quem detém o poder pode lutar e até correr riscos para obter resultados satisfatórios dentro dos limites e da ética.

Na negociação o poder é a palavra que expressa a força de quem comanda, ele sempre deve ser usado de modo justo com todas as parte. O negociador que tem o poder demonstra tranquilidade e autoconfiança.

Para Martinelli; Almeida (1997, p. 66) é importante dizer que:

A negociação utiliza esta forma positiva de poder, exercendo autoconfiança, defendendo interesses e realizando acordos satisfatórios para todas as partes, e não o poder negativo de prejudicar, massacrar, iludir, humilhar o oponente.

Numa negociação o poder está aliado a outras variáveis, por exemplo, quanto mais conhecimento e **informação e tempo** de barganha o negociador tiver, maior seu poder sobre a outra parte. O negociador deve se orientar nas suas decisões, pois um simples deslize poderá comprometer a negociação. Quais deslizes associado ao poder o negociador poderá cometer? Alguns dos problemas de perda de poder entre os negociadores são a falta de controle emocional. Demonstrar suas emoções poderá arriscar uma negociação inteira ou perder o controle sobre ela, passando de líder a liderado, ou seja, podendo perder seu poder de barganha e ter que ceder algo.

Existe dentro da negociação o poder de status, o poder hierárquico que cada indivíduo tem sobre o outro. Em algumas culturas por exemplo só os CEO's podem negociar com outros CEO's, eles também se utilizam de títulos e posições nas empresas, bem como a decisão de um grupo sobre quem vai representá-los numa roda de negócios.

Numa negociação existe o poder de planejar que pode estar em quase todas as ações, até mesmo antes da negociação começar. O negociador detém a capacidade do poder da informação para obter mais conhecimento, já na negociação o negociador tem o poder da criatividade e empatia com a outra parte e com os problemas postos a mesa, tem, também, o poder de confiança e credibilidade, ou seja suas ideias e ações são firmes e claras, também o poder do domínio e convencimento sobre a outra parte o que lhe fara ter poder de intimidação, logo concederá poder de persuadir o outro para poder fazer as melhores escolha e enfim o poder de barganhar para ceder ou até conceder.

### **3.4 Do conflito ao acordo nas negociações**

O conflito reflete-se nos nossos interesses que divergem dos de outras partes. Um comprador, por exemplo, entra em conflito com o vendedor ao tentar barganhar o preço. Ele usará sua habilidade persuasiva para acordar um desconto. Com isso ele adquiriu seu bem desejado e o vendedor realizou mais uma venda do dia, beneficiando os dois lados.

### 3.4.1 O Conflito

Nas Negociações é muito comum que aconteçam conflitos, afinal a própria negociação é um conflito de interesses diferentes das pessoas por alguma coisa.

Para entender o conceito de conflito, Pessoa (2008, p. 106) afirma que:

O conflito pode ser expresso de maneira sutil, indireta e controlada ou de maneira aberta (greves, guerras, agressões, desordens), e como qualquer tipo de oposição ou interação antagônica, baseia-se na escassez de poder, de recursos, de posições sociais ou estruturas diferentes de valor, e pode ocorrer no nosso convívio social e também dentro e fora das organizações [...]

Algumas organizações vêem o conflito como algo negativo, prejudicial e procuram evitar. Eles acreditam que o conflito atrapalha o funcionamento das ideias do indivíduo, retardando seu desempenho. Em outras organizações mais avançadas o conflito é visto como algo positivo. Para eles o conflito é um desafio que deve ser superado. Eles acreditam que não podem evitar o conflito, que é algo natural e social (TAJRA, 2014, p. 47).

O conflito pode ser encarado como uma forma de melhoria na empresa, é através dele que as organizações saem da sua zona de conforto e precisam rapidamente elaborar estratégias para resolver, prever e evitar futuros conflitos. Vale salientar que para um conflito ser positivo ele deve ser bem administrado para que suas consequências sejam positivas para a organização ou indivíduo.

Para alguns autores, os conflitos podem surgir a partir de uma frustração, insatisfação, ambição, inconformidades a não aceitação de algo diferente ou a busca de um desafio.

Com base no que foi dito acima, sabemos que o conflito pode ser negativo ou positivo dependendo do modo como o negociador o enfrenta, por isso Zenaro (2014) elencou cinco dicas que um líder deve ter para agir perante um conflito:

1. **Empatia:** ser empático demonstra atenção e desejo ao bem-estar do próximo. Permite entender as atitudes que os outros cometem e respeitá-las por mais que não concordemos;
2. **Ouvir ambos os lados:** é fundamental ouvir todas as partes, dar o direito de voz e saber que está sendo atendido, traz satisfação mesmo

que momentânea. Ouvir sempre é melhor do que falar, nos permite entender melhor o ponto de vista e de tomar decisões certas;

3. **Ser racional:** demonstrar emoções é uma ação que pode prejudicar o processo da negociação. A raiva, por exemplo, é uma emoção muito perceptível e isso pode ser uma demonstração de tensão ou fraqueza. Ser controlado em momentos tensos traz ao indivíduo mais credibilidade e confiança;

4. **Estimular o diálogo:** se faz necessário que as partes falem, mas, o mais importante é o conteúdo da conversa. Estimular um bom diálogo em que as partes apresentem suas ideias claras e objetivas facilita muito a comunicação na negociação;

5. **Não se omitir:** a presença do líder deve fortalecer uma negociação. Às vezes sua presença pode intimidar a outra parte e trazer confiança para seu grupo, e em alguns casos é ele mesmo que deve tomar a frente e resolver o conflito.

Na negociação, o conflito faz parte do cenário que os negociadores vivem, na barganha, na disputa de poder e na decisão de ceder para alcançar os objetivos. Eles entendem que quanto mais rápidos e estrategistas eles forem maior é a chance de ter as melhores decisões.

#### 3.4.2 Tomada de decisão

Tomada de decisão é a ação que o indivíduo tem de adotar para conseguir fechar um acordo e é nessa ação que ele se posiciona frente a outra parte e busca o poder de barganha visando forçar a outra parte a ceder ao que ele quer. Nas organizações assim como na negociação saber tomar decisão, significa ter estratégias para evitar futuros riscos e/ou alcançar objetivos.

O indivíduo deve ser bem preparado para o momento, principalmente em situações de imprevistos. Em uma organização haverá quem tome decisões implícitas ou explícitas. Esse indivíduo tem a certeza que tal atitude implicará em mudanças dentro da empresa ou no desfecho de uma negociação. É importante saber que tomar decisões é uma atitude que pode interferir na vida das pessoas e companhias. O profissional neste momento

deve procurar ser o mais ético possível (ANDRADE; ALYRIO E MACEDO, 2014, p. 70).

Entretanto, para o indivíduo nem todas as questões e tomada de decisões geram um comportamento ético. Antes de tomar uma decisão o negociador passa pelo processo decisório: ele pode até omitir informações, comunicar-se de forma intimidatória, criar um ambiente que pressiona o outro lado, por exemplo. Vai depender do perfil e das pretensões dos negociadores envolvidos.

Enfim, no processo da negociação a busca pelo acordo gera outro processo invisível moldado conforme a negociação vai pedindo. Esse processo invisível ou decisório pode levar todo um tempo, enquanto a negociação ocorre e sempre com o objetivo de obter o poder de decisão.

### 3.4.3 Acordo

O acordo é a finalização do processo de negociação com êxito. Ele visa o bem-estar de todos. Para chegar ao acordo, o negociador trabalha com todas as ferramentas e estratégias disponíveis. A satisfação do negociador no fechamento de acordo nem sempre está ligada ao 'acordo' em si, mas a toda realização do processo que o garantiu e permitiu sua consolidação.

Em relação ao fechamento do acordo, Pessoa (2008, p. 300) diz que:

O ponto mais crítico do fechamento do acordo não é o seu "fechamento" propriamente, mas como os negociadores irão implementar as ações acordadas e, principalmente, como deverão solucionar as futuras alterações imprevisíveis que ocorrerem no futuro.

Quando findamos uma negociação geralmente selamos nosso acordo com aperto de mãos e assinaturas em contratos, demonstrando que a partir desse acordo uma relação de soluções e confiança se inicia. Essas simbologias não ficam só no papel ou no momento, mas dependendo de como foi a negociação e como a relação poderá se estender.

Para chegar ao acordo, o negociador utiliza-se de todas as variáveis, que fazem parte das estratégias de negociações formando um processo no qual se faz a negociação e que um bom negociador deva dominar.

## 4 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

A negociação Internacional é um termo dado as negociações fora das fronteiras nacionais. A negociação internacional existe há séculos, mas sua regulamentação vem sendo melhor definida nas últimas décadas especialmente por motivos econômicos que são as políticas econômicas, em que cada país age para proteger sua economia e/ou conquistar parcelas do mercado externo influenciando e incentivando as empresas nacionais a sair de sua zona de conforto e disputar o mercado estrangeiro, assim conquistando novos clientes no exterior.

Com isso, os autores Garcia-Lomos e Churruca (2002) afirmam que na negociação internacional as partes negociam buscando melhores maneiras que resolvem questões que estão impedindo acordos entre as partes. Para isso é importante a criação da confiança, algo delicado, pois como sabemos cada país tem sua cultura e seu próprio jeito de negociar.

A negociação internacional tem as mesmas exigências que uma negociação comum, agregados as regras, diferenciações de legislação, cultura, economia e política para cada lugar que ela se realizar. Em cada país existe uma cultura diferente e ela interfere nos vários tipos de perfis de negociadores que cada país tem. Percebe-se o quão complicado isso é, pois o negociador terá que ter capacidade e habilidade para negociar com qualquer pessoa de qualquer lugar.

Bornhofe e Kistenmacher (2007, p. 2) complementam que:

[...] a negociação só pode ser considerada bem-sucedida quando ambas as partes acreditarem que resolveram suas necessidades ou atingiram seus objetivos **lidando com as diferenças**; conhecer como se negocia em vários países segundo suas diferenças culturais e costumes são essenciais para **chegar a um bom acordo**. (Grifo nosso)

É importante frisar os pontos principais elencados pelos autores acima sobre a negociação internacional: a necessidade de fazer um bom negócio, ou seja, satisfatório para ambos os lados e o cuidado com a diversidade de culturas e línguas. Numa negociação cada detalhe é importante. Qualquer ato falho que aconteça poderá levar a negociação a rumos não previstos. Por

exemplo, em uma reunião informal antes da negociação entre um não-muçulmano e um muçulmano se o não-muçulmano tentar impor sua opinião contrária acerca do islamismo, será um "tiro no pé", o muçulmano ofendido poderá desistir de negociar. A língua também é um diferencial importante fora das fronteiras, e como vivemos em um mundo globalizado é indiscutível que o negociador que não fale as línguas comerciais terá problemas.

A negociação internacional não é apenas para 'negociar'. Ela é uma forma de conhecer a cultura do outro, assimilar comportamentos e agregar valores ao seu próprio ser, com ela aprende-se e absorve-se conhecimento sobre a diversidade cultural presente no mundo.

De acordo com Garcia-Lomos e Churruca (2002, p. 24) compreende-se que:

[...] La negociación internacional es la percepción de una serie de tópicos acerca del comportamiento de cada una de las partes respecto a la otra por el hecho de pertenecer a otra nacionalidad, grupo étnico o cultura. Es lo que se llama estereotipos, que condicionan la forma, el estilo y estrategia inicial de la negociación algo que no está presente en las negociaciones internacionales.<sup>1</sup>

A negociação internacional é importante para facilitar as relações comerciais entre países. Obviamente, quanto mais soubermos sobre a outra parte melhor executaremos nossas atividades como negociadores internacionais. Porém para isso devemos estar prontos para uma situação em que poderíamos, por exemplo, estar em solo egípcio, falando em inglês com um negociador mexicano sobre um produto da África do Sul. Isso é uma amostra de como as negociações internacionais estão em todo lugar, assumem várias formas, e tratam de termos variados.

Pode-se dizer então que, (1) as negociações internacionais são negociações comuns, porém exercidas fora do território nacional; (2) são importantes para nos relacionarmos comercialmente facilitando que países busquem em outros o que lhes é escasso e, (3) as negociações internacionais nos permitem aprender a conhecer outras culturas e absorve-las para enriquecermos como pessoas e profissionais.

---

<sup>1</sup> Tradução: A negociação internacional é a percepção de uma série de tópicos sobre o comportamento de cada uma das partes em relação à outra, devido ao fato de pertencer a outra nacionalidade, grupo étnico ou cultura. Isso é o que chamamos de estereótipos, que condicionam a forma, o estilo e a estratégia inicial de negociação, algo que não está presente nas negociações internacionais.

#### 4.1 Globalização e negócios internacionais

A globalização foi, e ainda é um importante processo de avanços econômicos, de geopolítica, mas também de avanços culturais, e tecnológicos no nosso planeta. Para alguns autores ela surgiu no início o século 19, porém outros afirmam que a globalização iniciou a partir das descobertas das “novas terras” e das expansões marítimas, também fator primordial para o comércio entre a Europa e restante do mundo. Outros afirmam que seu início foi no final do século XIX com a liderança da Inglaterra no comércio mundial, outros afirmam que foi com a queda do muro de Berlim nos anos 90 e a predominância do capitalismo e a abertura econômica.

Com a globalização vieram a descoberta de novos povos, línguas e produtos de uso e alimentícios, o que despertou mais ainda a ambição e curiosidade do homem e que nos leva até os dias presentes. Quanto mais descobertas mais os povos negociavam entre si e viram a necessidade de compreender aquele povo, adaptar-se à cultura e a falar uma nova língua, afinal, sem, ela não haveria negociação.

Para isso Cavusgil; Knight e Riesenberger (2010, p. 24) afirmam que, “a globalização desenvolve-se a partir de uma herança comum compartilhada de todos as civilizações, independentes de onde surgiram, para que se expandissem e tocassem umas às outras”.

Um dos sinais da globalização se passa na área empresarial: ela possibilita que negócios, transações e comercializações sejam realizados de forma mais rápida e fácil. Com a era de tecnologia e da inovação, é possível estar em qualquer lugar virtualmente, falar qualquer idioma (novas tecnologias que traduzem instantaneamente) e ter acesso a qualquer material que tenha relevância.

Com um mundo estando conectado, é visto o desejo e/ou necessidade de se obter algo, seja um produto ou um serviço, e esse desejo que desperta os consumidores gerando uma excitação pelo desejo de consumo. Os empresários buscam fazer investimentos para suprir essa demanda e se destacar no comércio exterior.

Mais importação, mais exportação, novos blocos econômicos e capitalismo se recriando são consequências da globalização. Empresa e pessoas começaram a respirar novos ares, novas perspectivas de negócios.

O avanço e a inovação envolvem tudo o que nos rodeia, está tanto na forma que lidamos com a cultura quanto a existência e evolução acelerada da tecnologia. Com o atual avanço da tecnologia, por exemplo, é possível viajar para outro país de forma rápida e segura e sem falar o idioma fazendo o uso de aplicativos de tradução simultânea. Assim é possível, por exemplo, estar em uma conferência virtual com alguém do outro lado do mundo e se entender.

A tecnologia da informação e da comunicação nos aproximou e está quebrando barreiras tanto sociais quanto econômicas. Apesar de tantas vantagens a globalização também tem suas desvantagens, pois ela não é acessível a todos, pois, Com base no estudo de caso sobre o tema Cavusgil; Knight e Riesenberger (2010) há lugares ainda com descaso com direitos humanos, sem fiscalização nas condições de trabalho, incluindo trabalhos insalubres, infantis e sem remuneração. Há também os problemas com o meio ambiente, 'quanto mais se produz, mais se polui', e a falta de controle do governo sobre esses temas. O governo permite que as empresas que se instalam possam provocar danos ambientais e sociais.

Portanto, apesar da globalização ser um processo que abre as portas para um mundo mais dinâmico e 'acolhedor', observa-se que sua serventia nem sempre é para todos e por mais que ela seja importante e inevitável e inegável em algumas áreas ela visa somente o lucro monetário e o poder econômico, quando de fato deveria acolher todos, diminuir a distância entre povos e classes econômicas, focando menos no capital e mais na socioculturalidade. Todavia como a principal logica de globalização é o econômico e a competitividade não se pode imaginar que seria tudo maravilhoso.

## **4.2 Fator cultural nas negociações internacionais**

A cultura é um dos pilares da negociação internacional e o não conhecimento a respeito é uma das maiores causas de problemas nas

negociações. A cultura pode ser denominada como um conjunto de normas e padrões, hábitos e costumes que marcam o comportamento e ideias de um povo ou nação, no qual se aprendem, compartilham e transmitem de geração para geração música, dança, língua ou dialeto local, comportamento e simbologias religiosas e/ou sociais (CAVUSGIL; KNIGHT E RIESENBERG, 2010).

Na negociação internacional entende-se que a partir do momento que se ultrapassam as fronteiras deve-se manter o respeito por outras culturas. Porque muitos negociadores têm dificuldades nas negociações por causa da cultura? A resposta é simples: a falta de buscar o conhecimento e o desrespeito sobre a cultura de outro país. É importante destacar que mesmo que você não concorde com algum costume ou hábito, não se deve criticar ou fazer pré-julgamento, principalmente numa negociação, isso seria fatal.

Assim, o maior desafio das empresas que operam no comércio exterior é tornar suas organizações e seus profissionais multiculturais, evitando, dessa forma, conflitos culturais, que tornam as atividades internacionais ineficazes. Mas, como tornar-se uma empresa ou profissional multicultural? Em primeiro lugar, entendendo o que é cultura. [...] Assim, tornar-se multicultural requer, em primeiro plano, o reconhecimento de que não existe cultura certa ou errada, nem culturas superiores ou inferiores a outras, mas tão-somente culturas diferentes. (SOARES, 2004, p. 202-203).

Em uma negociação internacional, sabe-se que os indivíduos geralmente são de outras nacionalidades, então um bom negociador até antes de negociar deve se informar sobre a outra parte e como se comportar. Existem muitas variáveis culturais que se apresentam em uma negociação, por exemplo, a língua, logo, falar mais de um idioma é imprescindível na comunicação estrangeira: se você está indo a um determinado país e fala o idioma de lá, provavelmente sua comunicação será melhor do que usar um intérprete.

Seguindo as variáveis culturais é de bom tom que numa negociação não se fale em temas como religião e política, pois suas opiniões nem sempre serão as mesmas do outro negociador e dependendo do país comentar sobre política e religião sem ser consultado é uma grande ofensa.

O negociador precisa estar atento e se policiar, saber quando é a hora de falar, como cumprimentar, se deve ou não presentear e aceitar presentes, quando se há a exigência da pontualidade, Para cada país há uma maneira diferente de se comportar e ele deve aprender a se adaptar, pelo menos entender o que se passa naquela região, sendo assim evitando comportamentos etnocêntricos, ou seja, que só sua cultura está certa que seus costumes, ideias e comportamentos estão acima das outras culturas, não se deve impor nem dizer quem está certo ou errado (GARCIA- LOMOS E CHURRUCA, 2002).

Seguindo a importância da cultura na negociação internacional Barros e França (2011, p. 76) afirmam que:

[...] A competência intercultural ou interculturalidade é um desafio particular, pois exige que reveja conceitos, valores, comportamentos e entendimentos que até o momento poderiam ser considerados naturais. É preciso um esforço crítico por parte do negociador, que passará a pensar a própria cultura, procurará desenvolver alteridade e tolerância ao desconhecido e buscará compreender o outro, o diferente, a partir de uma nova lógica, um novo olhar, com menos preconceitos e estereotipificações. Esse desenvolvimento intercultural passa tanto pelo conhecimento do outro, quanto o autoconhecimento.

Também é crucial ser capaz de conduzir negociações interculturais, compreender as distintas culturas e respeitá-las. Os negociadores precisam estar preparados para entender melhor o comportamento de quem está do outro lado da mesa de negociações. Os negociadores internacionais precisam estar informados sobre as tendências da outra parte, influenciada diretamente pela cultura do país de origem do outro negociador.

#### 4.2.1 Um estudo de *Hofstede* sobre as dimensões culturais

*Hofstede* (1991) descreve quatro tipos de diferenças/perspectivas de valores entre as culturas nacionais:

##### (A) DISTÂNCIA DO PODER (HIERARQUIA)

A distância do poder se dá pela cultura de aceitar que haja diferença entre alguns membros que tenham mais poder que outros. Em algumas

culturas as negociações somente serão feitas por pessoas do mesmo nível hierárquico.

Nas empresas a centralização da autoridade se determina pelo distanciamento do poder, as empresas com auto distanciamento o poder se concentra no topo de forma vertical, impedindo uma relação de forma igual entre os líderes e subordinados: funcionários de escalão baixo não tem voz na empresa. Já os com baixo distanciamento existe um equilíbrio entre os líderes e subordinados e trabalham juntos para alcançar metas desejadas

## (B) INDIVIDUALISMO X COLETIVISMO

O indivíduo individualista é aquele que enxerga somente a si, pensa que não precisa de outros e que nem deve ajudar ou interagir com outras pessoas. Espera-se que esse indivíduo seja confiante e independente. Numa negociação geralmente ele é mais firme e impõe sua vontade, sem a necessidade de consultar terceiros. Já o coletivismo é o grupo que busca através de cada um resolver questões e que não prejudique a imagem do grupo.

No coletivismo encontra-se mais lealdade e proteção entre os parceiros. Na negociação eles se reúnem e analisam entre todos os melhores para negociar e as ideias também são coletivas. Eles usam mais a emoção e tendem a ser mais abstratos em suas ideias e ações. No individualismo se cuida da própria imagem, além disso, o negociador é rápido e busca rapidez e firmeza com a outra parte. Os negociadores individuais são mais frios e cautelosos.

## (C) INTOLERÂNCIA À INCERTEZAS

Nesta dimensão mostra o quão as pessoas podem ou não ser toleráveis aos riscos e quais mecanismos ela tem que tomar para eliminar as incertezas. Numa cultura com baixa intolerância a incerteza o indivíduo se sente confortável com o incerto, o que podem atrair mais riscos, porém se sentem mais à vontade e confiante em si próprio independente dos riscos ele é mais ágil nas resoluções dos problemas, e são mais abertos a novas ideias.

Indivíduos com alta intolerância a incerteza evitam incertezas, arriscam menos e, são mais acomodados. Eles também são mais burocráticos e tendem a estender prazos, criar mais documento, falar mais e serem mais devagar nas negociações, suas ideias quase são as mesmas e tem medo de optar pelo novo, preferem ficar em uma zona de conforto.

#### (D) MASCULINIDADE X FEMINILIDADE

Na cultura masculina tende-se a ser mais firmes, independentes e assertivos, os indivíduos pensam mais em si próprios, e no *status* profissional. As culturas femininas são mais protecionistas, solidárias e procuram ser mais cooperativos com as outras pessoas.

Na negociação a cultura masculina visa o ganha-perde: é mais fria e persuasiva, visa mais o seu poder de barganha. Na cultura feminina se visa o ganha-ganha: o indivíduo procura o benéfico para todos, ele pensa mais na necessidade de todos do que em sua própria vontade.

Essas dimensões culturais são apenas um resumo sobre o comportamento cultural no mundo. Portanto, quanto mais estudo e conhecimento o indivíduo tiver, melhor ele se adaptará às diferenças culturais. Para que um indivíduo entenda cultura de forma global, é bom que se conviva com outras culturas para aprender suas normas e costumes padrões, evitando o etnocentrismo e buscando através da ética o respeito pela diversidade cultural.

### **4.3. Ética nas negociações internacionais**

Nos últimos anos a população mundial está vendo uma quantidade imensa de notícias sobre comportamentos anti-éticos, seja na política, nos governos, na economia, e na sociedade em geral. As notícias se espalham nas mais diversas mídias, gerando um comportamento de desconfiança sobre a conduta moral dos cidadãos e de seus líderes e isso faz com que as pessoas parem de confiar umas nas outras e comecem a agir com atitudes ainda mais desonestas e egoístas. O que não se analisa é que se vivemos um momento

de maior transparência e maior investigação que torna públicos essas práticas ou se de fato vivemos um momento de maior conduta anti-ética.

Sobre ética Andrade; Alyrio e Macedo (2014, p. 9) a definem como “a ciência dos costumes ou dos atos humanos, e seu objeto é a moralidade, entendendo-se por moralidade a caracterização desses mesmos atos como bem e mal. O dever, em geral, é o objeto da ética”

Na mesma linha de pensamento Lewicki, Saunders e Barry (2014, p. 184) afirmam que:

Ética é definida como o conjunto de padrões sociais amplamente adotados para descrever o que é certo ou errado em uma situação específica, ou o processo implementado para definir esses padrões. Esses padrões diferem da moral, que é definida como o conjunto de convicções individuais e pessoais sobre o que é certo ou errado. A ética surge de filosofias particulares, cuja proposta é (1) definir a natureza do mundo em que vivemos e (2) prescrever regras para a vida em grupo.

Então, segundo esses autores descritos, a ética é a moldura da integridade moral de um indivíduo em que ter atitude ética eleva seu caráter e sua imagem. Em uma organização, por exemplo, atitudes éticas são obrigatórias para um bom convívio interno. Já em uma negociação a ética é questionada pelo ponto de vista de até onde um negociador pode chegar para barganhar algo e se realmente quaisquer atitudes incorretas seriam de fato anti-éticas.

Numa negociação os negociadores buscam alcançar o acordo. Eles usam todas as cartas que tiverem para que isso se concretize, porém nenhum indivíduo deveria fazer uso de táticas ilegais o que poderia acarretar a perda de sua credibilidade e a quebra de confiança entre as partes. A ética é um princípio que deve permear a negociação tornando-a mais correta para todos. Martinelli (2015, p. 53) afirma que “a ética de um negociador irá depender de algumas questões pessoais, tais como a formação filosófica e religiosa, sua experiência, valores pessoais, entre outros aspectos importantes.”

A conduta e a ética nas negociações que envolvem organizações normalmente se expressa pelo uso de códigos de ética e de conduta elaborados pelas próprias organizações. Mas nem sempre esses códigos são plenamente seguidos por seus membros. Já nas negociações internacionais,

não há um código de ética estabelecido mundialmente. Ao negociar com outras culturas o negociador deve saber que o que pode ser ilegal e anti-ético pra ele pode ser legal e ético para outro e entender o que isso implica na diversidade cultural, sem abrir mão de seus valores e princípios morais.

Na negociação internacional o estudo da cultura de outros povos é praticamente obrigatório. Saber o comportamento das pessoas é um poder a ser usado. Conhecer, entender o comportamento e adaptar-se a ele é uma das grandes vantagens que o negociador tem, não só por questões de respeito mas de estratégia. Assim o negociador saberá quais lugares ele pisará para conseguir confiança da outra parte e saber agir com prudência e ética.

Para muitas pessoas ser ético em suas questões não é tão difícil, principalmente quando se é uma pessoa empática, ou seja, se coloca no lugar do outro. Sabe que o que não é bom para você, não seria bom para o outro e vice-versa. Essas pessoas evitam atitudes ruins por pensarem em respeito, tolerância, educação e questões de proteger sua imagem e preservar o outro.

Mas porque existem negociadores com atitudes anti-éticas? Primeiro é preciso esclarecer que nem toda conduta 'errada' é anti-ética. Por exemplo, sabemos que na negociação a informação é um poder de barganha e que estrategicamente nunca se deve expor suas ideias e intenções explicitamente num primeiro momento. Omitir certas informações estratégicas num primeiro momento e ir liberando a medida que o outro lado também colabora é uma forma de vantagem para o negociador. Ou seja, não se é anti-ético quando se omite uma informação crucial e sigilosa de uma organização a que se representa e que lhe dê vantagem, pois permite saber mais que a outra parte. Todavia mentir ou usar informação conseguida de forma ilícita, ou até inventar algo como forma de coerção, chantagem, e corrupção isso sim é anti-ético.

Muitos negociadores motivados pelo poder, dinheiro, status, controle e vantagens justificam suas ações com atitudes antiéticas. Isso se torna um vício perigoso desconstruindo o seu caráter, pois busca meios fáceis e ilegais para alcançar seus objetivos.

Enfim, é importante lembrar que certas atitudes mesmo errôneas não são antiéticas, entretanto dependendo do caso, outras ideias consideradas desejadas podem ser antiética. Isso se torna ainda mais complexo na

interculturalidade, pois vai depender do local e das pessoas com que se negocia. Cada uma terá sua ética e moral.

## **5 O NEGOCIADOR: AGENTE IMPORTANTE NA NEGOCIAÇÃO**

Um bom negociador resolve conflitos de maneira rápida, simples e inteligente. Ele usa toda sua experiência e estratégias para obter resultados que tragam o benefícios para todos.

Como vimos no decorrer do trabalho o negociador responsável precisa ter uma série de características. Deve ser comunicativo, perceptivo, flexível, profissional multicultural, criativo, rápido na tomada de decisões, e ético. Ele não deve só se preocupar com o acordo, mas como isso refletirá futuramente na relação entre as partes.

O negociador é dotado de inteligência e experiência que ele adquire ao longo de sua carreira. Cada negociador tem seu modo de agir em uma negociação e utilizará seu estilo como vantagem comparativa ou qualitativa.

### **5.1 Estilo do negociador**

É importante saber que cada negociador tem seu estilo de negociar. Ele deve entender qual é o seu jeito e também conhecer o estilo do seu adversário. Os estilos podem ser classificados segundo o perfil sócio - psicológico de cada negociador. Muitos autores escreveram sobre diversos tipos de estilo. Neste tópico vamos relatar resumidamente sobre cada um deles.

#### **A) OS 4 ESTILOS DE (ZANARO, 2014)**

##### **a) CATALISADOR**

O negociador é motivado e criativo, às vezes não levado a sério. Ele passa a impressão de que sabe o que está fazendo, demonstrando responsabilidade e passando confiança. Às vezes tem problemas devido as ideias difíceis de interpretar;

##### **b) APOIADOR**

O negociador é conhecido pela harmonização do ambiente, ele trabalha em equipe e sempre apoia o seu grupo. Ele entende que juntos podem

conseguir mais. É mais benevolente com o próximo e às vezes tem problemas devido ao 'bom coração';

#### c) CONTROLADOR

O negociador toma decisões rápidas, é mais frio e menos amigável, gosta das coisas organizadas e geralmente tem pensamentos fixos. Sua característica é ser estrategista e persuasivo. Apesar de ser dominante e ter características de líder, ele às vezes tem problemas por ser visto como arrogante;

#### d) ANALÍTICO

O negociador geralmente prefere dados concretos, respostas fixas, seus argumentos sempre vêm baseados em informações palpáveis. É um grande conhecedor, busca informações sobre tudo e sempre está preparado previamente. Às vezes tem problemas por ser visto como detalhista demais.

### B) OS ESTILOS ÉTICOS SEGUNDO (MELLO, 2002).

#### a) O JOGADOR

Assim como em um jogo, o negociador conhece as regras, porém muitas vezes alguns usam maneiras de encontrar caminhos mais fáceis, usam artifícios como blefes para persuadir o adversário, mesmo sabendo que isso não é ético;

#### b) O IDEALISTA

O negociador, neste caso, é mais correto, é o inverso do jogador que utiliza o blefe como uma estratégia para persuadir seus oponentes. Seus critérios são baseados na ética. Eles são sinceros, e preferem manter a discrição. Seu perfil ético pode atrapalhar as decisões na negociação, pois prefere fazer o certo do que o fazer o errado para conseguir algo, mesmo que isso implique perder o negócio;

### c) O PRAGMÁTICO

É o negociador mais escolhido, seu perfil alinha o jogador e o idealista. Não quer usar recursos errados, porém, se necessário, tomaria certas decisões. Prefere uma negociação limpa, mas para alcançar os objetivos pode se valer estudar alguns casos específicos. Perfil de negociador mais equilibrado, que busca um meio-termo.

### C) ESTILO BASEADO NO ACORDO, (AMATO, 2002).

#### a) COLABORATIVO/AMIGÁVEL

O negociador avalia as necessidades da outra parte e procura sempre colaborar e resolver os problemas, geralmente procura chegar ao ganha-ganha. São conhecidos como negociadores complacentes que tendem a favorecer a outra parte;

#### b) COMPETITIVO/RADICAL

O negociador é agressivo e egoísta e só visa seus interesses. Ele busca o ganha-ganha, mas se não puder ele prefere que ele ganhe. Não favorece a outra parte, muito menos colabora e não gosta quando a sua vontade é contrariada.

### D) ESTILO BASEADO NO GRAU DE FORMALIZAÇÃO, (TAJRA, 2014).

#### a) FORMAL

O negociador é sério e preza pelas regras e normas, organizado e sempre distante, não se mostrando às vezes empático. Prefere que tudo seja cronometrado e não gosta de demonstrar emoções;

#### b) INFORMAL

O negociador é mais afável, comunicativo e expressivo, gosta de criar uma relação entre as partes, descontraído, sempre preso pela boa convivência.

E) ESTILO BASEADO NO ENTUSIASMO DOS NEGOCIADORES, (TAJRA, 2014).

a) DOMINANTE

O negociador é frio, controlado e tático, busca ser discreto e persuasivo. Tem poder de decisão, é independente e toma sempre a frente. Busca alcançar seus objetivos a qualquer custo;

b) CONDESCENTE

O negociador é paciente, espera e planeja, move-se mais pela reação, geralmente espera e é mais amigável.

Analisando o estilo do negociador, vimos que cada autor descreve um estilo diferente, ou seja, existem vários estilos, perfis ou características que representam um profissional negociador. Pelo estilo fica mais fácil de se compreender como o profissional agirá e saber quais maneiras serão mais viáveis na negociação. O estilo de um negociador é baseado na sua forma de agir, pensar, e como se comportar. Seu psicológico e aprendizado social também devem ser levados em conta.

## **5.2 Habilidades do negociador**

De acordo com Thompson (2009) nem todas as pessoas que negociam nasceram com esse 'dom'. De fato existem muitas pessoas com este talento desde cedo, mas não é a regra. Os estudiosos afirmam que negociar envolve estudo, esforço e prática. Muitos negociadores desenvolvem habilidades que os diferenciam dos demais negociadores. Dependerá de quanto cada um irá se aprimorar na área.

De acordo Martinelli e Almeida (1997), as habilidades que um negociador deve possuir em seu perfil são as que estão descritas no quadro a seguir:

Habilidades	Descrição
Concentrar-se nas idéias	Não deixar que a negociação seja levada para aspectos pessoais, mostrando às pessoas o quanto estão erradas. O ponto de vista de cada um deve ser colocado como uma oportunidade de reflexão e de revisão de opiniões e não como um choque de posições
Discutir as proposições	Centrar a discussão em aspectos realmente relevantes, não se apegando a casos e situações episódicas, que normalmente caracterizam-se por visões muito particulares
Proporcionar alternativas à outra parte	Não se deve tentar deixar o adversário sem alternativas e sim buscar o máximo de alternativas que possam satisfazê-lo
Ter objetividade no equacionamento dos problemas	É fundamental para que os problemas sejam equacionados da melhor maneira possível e com efetividade para se buscar a solução mais adequada
Apresentar propostas concretas	Tudo o que é discutido deve ser apresentada em forma de conclusão, evitando mal entendidos
Saber falar e ouvir	Saber falar é tão importante quanto saber ouvir
Colocar-se no lugar da outra parte	Essa atitude ajuda a compreender melhor a outra parte em suas necessidades e problemas
Ter consciência de que se negocia o tempo todo	A negociação é o resultado de um investimento constante em educação gerencial
Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas	Isso exige ter conhecimentos sobre as pessoas em termos das suas reações, maneiras de agir e de pensar
Saber separar os relacionamentos pessoais dos interesses	Isso exige colocar os interesses da organização acima dos pessoais, tendo uma postura ética perante a empresa.
Evitar estruturar um relacionamento em função de um acordo	Exigir um relacionamento a longo prazo.

Quadro 1 – Habilidades do negociador

Fonte: Martinelli e Almeida 1997 apud Lima, Martins, Liboni, Attadia e Martinelli, 2008.

Esse quadro mostra como um negociador deve agir conforme as habilidades que são essenciais na composição do estilo do negociador, o que lhe competirá maior carga de conhecimento e experiência na hora de representar uma empresa ou ser indicado para uma negociação.

Portanto, quando as habilidades são praticadas corretamente elas se tornam parte do negociador. Ele é lembrado por elas e certamente as usará com mais frequência por se tornar uma marca atribuída à sua competência profissional de negociador.

### 5.3 O negociador internacional

O negociador internacional é o agente importante da negociação internacional. Ele vai aliar todo o seu conhecimento de negociações e adaptá-lo ao convívio estrangeiro. Negociar dentro do seu país com seus conterrâneos lhe dá vantagem devido às coisas que se tem em comum, como língua, cultura,

e costumes. Entretanto ao desembarcar em outro país, o negociador se depara com um novo idioma, nova cultura e ele terá que se reinventar para adaptar-se e conseguir trabalhar.

Para o negociador internacional se aplicam os mesmos estudos sobre o perfil do profissional negociador nacional. Contudo sabemos que algumas alterações serão feitas, pois o negociador está sofrendo um novo impacto cultural (da diversidade), o que afetará seu sócio-psicológico. É fundamental que para agir em um novo campo o negociador encontre em seu perfil, suas competências, que, assim, como suas habilidades o farão crescer ainda mais como profissional.

Segundo Garcia-Lomas e Churruca (2002), o negociador tem como principais atividades, negociar com pessoas de outras culturas e idiomas. Ele tem por obrigação ser preparado para atender e solucionar os problemas advindos dos indivíduos, resolver suas questões sem pré-julgamentos e igualmente perante todos os cidadãos.

O negociador internacional é um profissional que há poucas décadas vem tomando espaço, e como agente das negociações seu campo de trabalho é muito vasto. Os autores Garcia-Lomas; Churruca (2002, p.18) elencaram 12 atividades que são ou podem ser executados pelo negociador internacional:

- Importação/exportação e exportação de bens (produtos e serviços) ao cliente ou ponto de venda final, filial, venda direta;
- Contrato de compra e venda do exterior com centrais especializadas em compra e distribuição;
- Acordos com fornecedores internacionais;
- Acordos de contratação de terceirizados internacionais;
- Contratação de agentes comerciais (representantes) e distribuidores no exterior;
- Constituição de joint-ventures internacionais;
- Constituição de franquias internacionais;
- Contrato de distribuição recíproca internacional;
- Estabelecimento de alianças estratégicas internacionais de diversas ordens;
- Fusões e aquisições (empresas se fundem ou uma adquire outra);
- Acordos de transferência de tecnologias e cessão de patentes;
- Negociações para a participação em uma licitação pública internacional.

Para executar essas tarefas, o profissional em negociações internacionais deve ter um desempenho acima da média. Segundo Satur

(2017) o negociador tem que ter habilidades e competências que agreguem valor à sua carreira. Por exemplo,

- Saber falar mais de dois idiomas (inglês, principalmente, que é o idioma comercial);
- Ter conhecimento ao menos básico em técnicas comerciais de exportação e importação, marketing internacional, finanças, economia, relações internacionais, geopolítica;
- Ser um estudioso assíduo da cultura alheia e seus costumes;
- Ser ético, e defender uma negociação justa e limpa;
- Aprender a absorver e a adaptar o meio em que vive;
- Comunicar-se de forma clara, firme e concisa fazendo com que o indivíduo ouça e compreenda suas ideias e opiniões;
- Saber controlar suas emoções, sendo discreto;
- Ser persuasivo e manter uma relação de confiança.

Por fim o bom negociador estuda e desenvolve uma boa negociação, pois quanto mais ele obtém conhecimento, melhor ele reflete nas suas ações. Em verdade, o negociador inteligente não visa apenas o fechamento do acordo, mas sim o que ele poderá lucrar no pós-acordo. Ele geralmente visa as relações futuras.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo compreender os conceitos e técnicas de negociação, negociação internacional e o perfil do negociador internacional. Foram apresentados também assuntos como a globalização, a ética e a cultura que influencia o negociador internacional.

Ao concluir este trabalho entende-se que o processo que leva uma negociação desde o planejamento até o fechamento do acordo, envolve diversas variáveis que um negociador deve conhecer e saber o que fazer com elas, além de precisar considerar que o perfil de cada profissional tem interfere na sua forma de conduzir uma negociação.

Em seguida, vimos sobre a cultura, suas interfaces no meio profissional e como ela está atrelada ao comportamento que cada um tem. E que o conhecimento cultural, incluindo conhecimentos linguísticos, imersão e adaptação aos costumes de um país ou indivíduo são as competências mais importantes para o negociador.

Abordou-se os estilos de negociador e, as habilidades e competências para o negociador em qualquer âmbito, seja ele nacional ou internacional. Viu-se que o negociador como profissional se aperfeiçoará ao longo de sua carreira.

Pretende-se com este trabalho que se instigue em outros alunos a vontade de se capacitar na área, buscando novos conhecimentos, aprendendo desde já a descobrir suas habilidades e perfil de negociador para se desenvolver melhor e entrar no mercado de trabalho preparado.

Deseja-se que futuramente novas pesquisas sejam realizados na área, e apesar do assunto ser vasto, existem alguns tópicos que seriam interessantes trabalhar como, por exemplo, as variantes da negociação a exemplo do poder como uma variante importante da negociação.

Por fim espera-se ter atingido o objetivo do trabalho e que a abordagem ao tema seja clara e instigante aos demais que o lerem e os auxiliem em suas escolhas acadêmicas e profissionais.

## 7 REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. Tradução Reinaldo Cue. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2004.

AMATO, Homero. **Como negociar**: técnicas, estratégias e táticas para negociar melhor e obter vantagens. São Paulo: STS, 2002.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação**: ferramentas e gestão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARROS; Mariana de Oliveira; FRANÇA, Kelly Ribeiro. O fator intercultural e as negociações internacionais: desafios e particularidades da cultura brasileira. In: AYERBE, Luis Fernando; BOJIKIAN, Neusa Maria Pereira (Orgs.). **Negociações econômicas internacionais**: abordagens, atores e perspectivas desde o Brasil. São Paulo: UNESP, 2011.

BORNHOFEN, Denean; KISTENMACHER, Georgia Muller Peres. **Negociação internacional baseada na influência cultural**: Alemanha. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-15, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's – I. ISSN19807031. Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/33/28>. Acesso em: 05 de abril de 2018.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary; RIESENBERGER, John. R; tradução Sonia Midori Yamamoto e Leonardo Piamonte; revisão técnica Ricardo Pitelli Brito. **Negócios internacionais**: estratégia, gestão, e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

COSTA, Clovis da. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERNANDES, Walberto. **Habilidades em negociação**: a necessidade de ser um bom negociador. São Paulo: Sorocaba, 2010.

GARCIA-LOMAS; O. L.; CHURRUCA, A. N. **Negociación internacional: estrategias y casos**. Madrid: Pirámide S.A., 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**. Lisboa: Sílabo, 1991.

LEWICKI, Roy; SAUNDERS, David; BARRY, Bruce. **Fundamentos de negociação**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014.

LIMA, Cristina Bernardi. et. al. Enfoque sistêmico e as habilidades do

negociador: caracterização e influência no uso do poder em processos de negociação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS 4º. **Anais**. Franca: UNIFACEF. Disponível em: <[http://www.facef.br/quartocbs/artigos/B/B\\_122.pdf](http://www.facef.br/quartocbs/artigos/B/B_122.pdf)>. Acesso em: 23 de abril de 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia** científica. 5. Ed. – São Paulo: Atlas 2003. Bibliografia ISBN 85-224-3397-6. Disponível em: [https://docente.ifm.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](https://docente.ifm.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india). Acesso em: 06 de junho de 2018.

MARTINELLI, D.P; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997

MARTINELLI, Dante. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Manole Ltda., 2015.

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

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e conflito**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MELLO, J. C. M. F. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003

PESSOA, Carlos. **Negociação aplicada: como utilizar as táticas e estratégias para transformar conflitos interpessoais em relacionamentos cooperativos**. São Paulo: Atlas, 2009.

PIMENTEL, Alex. **A arte da negociação bem sucedida**. São Paulo, Digerati Books, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. Ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader. Modo de acesso: inclui bibliografia. ISBN 978-8577171583. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 06 de junho de 2018.

RIBEIRO, Vinicius Farias. **Negociação internacional: a percepção do negociador brasileiro, um estudo de caso**. Rio de Janeiro: UFRJ / Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

SATUR, Roberto Vilmar. **Competência em informação dos profissionais negociadores na atuação nos mercados internacionais**. João Pessoa: PPGEI/UFPB, 2017, 449 f. [Tese de doutorado]

SOARES, Cláudio César. **Introdução ao comércio exterior: fundamentos teóricos do comércio internacional**. São Paulo: Saraiva 2004.

STEELE, P., MURPHY, J. & RUSSILL, R. **Negócio fechado!** A arte de negociar. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

TAJRA, Sanmya. **Comunicação e negociação:** conceitos e práticas organizacionais. São Paulo: Érica, 2014.

THOMPSON, Leigh. **O negociador.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ZENARO, Marcelo. **Técnicas de negociação:** como melhorar seu desempenho pessoal e profissional nos negócios. São Paulo: Atlas, 2014.



UFPB - Universidade Federal da Paraíba  
PRG - Pró-Reitoria de Graduação  
CCHLA - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes  
DMI - Departamento de Mediações Interculturais  
LEA-NI – Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às  
Negociações Internacionais  
Disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso



## DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eu, **Maria Crislaine da Silva**, estudante do Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, da Universidade Federal da Paraíba, matrícula nº **11117034**, declaro ter pleno conhecimento do Regulamento de Trabalho de Conclusão de Curso, bem como, das regras referentes ao seu desenvolvimento e demais regras, regulamentos e Leis que regem o trabalho de conclusão do curso e os direitos autorais.

Atesto que o presente Trabalho, intitulado **Processos e elementos da negociação e o perfil dos negociadores internacionais: um breve estudo bibliográfico** é de minha autoria, estando eu ciente de que poderei sofrer sanções, a qualquer tempo, nas esferas acadêmica, administrativa, civil e penal, caso seja comprovado cópia e/ou aquisição de trabalhos de terceiros, além do prejuízo de medidas de caráter educacional, como a reprovação do componente curricular (disciplina), o que impedirá a obtenção do Diploma de Conclusão do Curso de Graduação ou a sua respectiva cassação.

Sendo o que tinha a atestar, afirmo que o presente é verdadeiro e dou fé.

João Pessoa (PB), 11 de junho de 2018.

---

Assinatura do (a) Estudante



UFPB - Universidade Federal da Paraíba  
PRG - Pró-Reitoria de Graduação  
CCHLA - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes  
DMI - Departamento de Mediações Interculturais  
LEA-NI – Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às  
Negociações Internacionais  
Disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso



## AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eu, Maria Crislaine da Silva, estudante do Curso de Línguas Estrangeiras Modernas Aplicadas às Negociações Internacionais, da Universidade Federal da Paraíba, matrícula nº 11117034, AUTORIZO que a UFPB publique e disponibilize para consulta pública meu trabalho intitulado **Processos e elementos da negociação e o perfil dos negociadores internacionais: um breve estudo bibliográfico**, tanto na forma física em suas bibliotecas bem como na forma virtual, na Internet.

Sendo o que tinha para o momento.

João Pessoa (PB), 11 de junho de 2018.

---

Assinatura

RG: \_\_\_\_\_

