

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE-UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO- LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**JÉSSICA GHELLERE MACHADO**

**AS DIFERENÇAS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: UM  
ESTUDO COMPARATIVO COM EXECUTIVOS BRASILEIROS E ANGOLANOS**

**CRICIÚMA**

**2014**

**JÉSSICA GHELLERE MACHADO**

**AS DIFERENÇAS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO COM EXECUTIVOS BRASILEIROS E ANGOLANOS**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, No Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (ª) Mestre Izabel Regina de Souza

**CRICIÚMA**

**2014**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio e incentivo e àqueles que de alguma forma estiveram próximos de mim e contribuíram para a concretização de mais esta etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder a vida e sabedoria para chegar até aqui.

Agradeço a minha mãe Maria, por estar sempre ao meu lado em todos os momentos, pelo incentivo e amor durante todos os momentos de minha vida.

Agradeço ao meu namorado Anatã pela paciência, carinho e pelo apoio em todos os momentos.

Agradeço a todos os professores do curso que de alguma forma contribuíram para a minha formação e meu conhecimento, em especial a professora Izabel Regina de Souza pela orientação e contribuição para essa monografia.

Não poderia deixar de agradecer os amigos que fiz durante essa etapa e caminharam comigo ao longo destes quatro anos: Jéssica Vieira, Manuela Goulart e Thaís Bolsoni.

Por fim, agradeço a todos que diretamente ou indiretamente estiveram presentes durante a minha formação.

“Descobrir consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar uma coisa diferente”.

**(Roger Von Oech)**

## RESUMO

MACHADO, Jéssica Ghellere. **As diferenças culturais nas negociações internacionais:** um estudo comparativo com executivos brasileiros e angolanos. 2014. N<sup>o</sup> pag.56. Monografia do Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A globalização abriu portas para que executivos brasileiros expandissem suas vendas ao exterior e buscassem potenciais parceiros em outros países. Diferentes países possuem crenças e costumes que afetam diretamente uma negociação. Este estudo teve como objetivo Identificar diferenças culturais nas negociações internacionais que caracterizam as negociações de executivos brasileiros e angolanos. Para isso, foram abordadas questões de aspetos relevantes para uma negociação comercial internacional, estratégias utilizadas durante as negociações, aspectos culturais, conflitos e etapas durante a negociação e estilo de negociador. A metodologia desta pesquisa é caracterizada como fins exploratória e descritiva. Como meio de investigação foi realizada uma pesquisa de campo com 10 executivos brasileiros e 07 executivos angolanos que atuam no comércio internacional. Os resultados da pesquisa demonstraram que os executivos das duas culturas possuem características em comum no âmbito das negociações, ainda que a cultura brasileira esteja mais atrelada ao coletivismo, enquanto angolanos possuem um perfil individualista.

**Palavras chave:** Negociações internacionais. Cultura. Brasileiros. Angolanos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Elementos considerados em uma decisão.....	14
Figura 2- Perfis de negociadores .....	17
Quadro 1- Tipos de negociadores .....	16
Quadro 2- Aspectos de negociação internacional .....	20
Quadro 3- Fatores para alcançar o sucesso nas negociações.....	26
Quadro 4- Estruturação da população alvo .....	30
Quadro 5 Síntese dos procedimentos metodológicos .....	32
Quadro 6- Perfil dos entrevistados brasileiros.....	33
Quadro 7- Perfil dos entrevistados angolanos.....	34
Quadro 8- Aspectos importantes para os brasileiros nas negociações.....	35
Quadro 9- Aspectos importantes para os angolanos nas negociações.....	36
Quadro 10- Estratégias utilizadas nas negociações de brasileiros .....	37
Quadro 11- Estratégias utilizadas nas negociações de angolanos .....	37
Quadro 12- Importância dos aspectos culturais para brasileiros.....	39
Quadro 13- Importância dos aspectos culturais para angolanos.....	39
Quadro 14- Importância das etapas da negociação internacional para brasileiros ...	41
Quadro 15- Importância das etapas da negociação internacional para angolanos ...	41
Quadro 16- Postura dos brasileiros frente aos conflitos nas negociações .....	42
Quadro 17- Postura dos angolanos frente aos conflitos nas negociações.....	43
Quadro 18- Perfil de negociador de brasileiros e angolanos.....	44
Quadro 19- Síntese dos resultados.....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.2.1 Objetivo geral .....	10
1.2.2 Objetivos específicos .....	10
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>12</b>
2.1 NEGOCIAÇÃO .....	12
2.1.1 Tipos de negociadores .....	16
2.1.2 Ética na negociação .....	17
2.1.3 Etapas da negociação .....	18
2.2 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS .....	20
2.1.6 Aspectos de negociação de brasileiros.....	21
2.1.7 Aspectos de negociação de angolanos .....	22
2.3 CULTURA .....	22
2.4 INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES.....	24
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>29</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO .....	30
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	30
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	31
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
4.1 INFORMAÇÕES GERAIS.....	33
4.2 ASPECTOS DE NEGOCIAÇÃO .....	35
4.3 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL.....	36
4.4 ASPECTOS CULTURAIS .....	39
4.5 ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO.....	41
4.6 CONFLITOS NAS NEGOCIAÇÕES.....	42
4.7 PERFIL DOS NEGOCIADORES .....	44
4.8 SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	45



<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas forças estão levando empresas em todo o mundo à globalização no sentido de expandir sua participação em mercados estrangeiros (YIP, 1996). Para Mariotto (2007), a globalização é a série de profundas transformações políticas, econômicas e culturais que o mundo vem sofrendo e que estão ligadas ao aumento das relações e da interdependência entre os países.

A ascensão do comércio internacional e a globalização abriram portas para que empresários brasileiros encontrassem potenciais parceiros de negócios em outros países, a fim de fomentar sua lucratividade. Expandir suas vendas ao exterior além de melhorar a imagem da marca ou empresa, oferece muitos outros benefícios de crescimento. Constantemente, empresas estão se internacionalizando e firmando novos parceiros comerciais.

A quantidade de negócios vem crescendo de forma vertiginosa, entre países nos mercados globalizados, e é impossível não se preocupar com a magnitude de ter negociadores para esta realidade (ANDRADE; ALYRIO; VILAS BOAS, 2006, apud ROCKERT, 2005).

Ainda segundo Andrade, Alyrio e Vilas Boas (2006), quando uma pessoa se prepara para um processo de negociação internacional, esta deve considerar que esse processo vai além da técnica; está assentado também em questões culturais e comportamentais.

Cada país possui costumes, valores ou crenças que podem afetar diretamente toda a negociação. Sabe-se que ao negociar com países de diferentes culturas, é necessário conhecer os aspectos que as caracterizam. A cultura acompanha o ser humano desde seu nascimento e pode modificar ou sofrer influências no decorrer de sua vida. Logo, os povos possuem maneiras distintas de pensar, diferentes crenças, comportamentos e interesses. Aliando-se o conhecimento cultural e comportamental com as técnicas de negociação, alcança-se o caminho correto para garantir a boa relação intercultural e o sucesso de todo o processo. De acordo com Minervini (2001), colocar-se na cultura do parceiro é um passo fundamental para o êxito, já que 50% dos negócios internacionais não são concluídos pelo desconhecimento das diferenças culturais.

Neste sentido, objetiva-se estudar atributos culturais que interferem nas negociações internacionais entre Brasil e Angola.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Os aspectos culturais de cada país exercem grande influência no processo de negociação. Cada país possui seus costumes e crenças, e estas diferenças podem determinar o sucesso ou o fracasso em uma negociação.

O Brasil e a Angola são países com características distintas e cada qual possui suas maneiras de negociar. Para Mariotto (2007), um dos desafios enfrentados ao envolver-se em negócios internacionais é atender a gostos, costumes e necessidades que podem variar entre países.

Uma das dificuldades dos negociadores está na introdução da conversa e em como manter o processo de negociação com a outra parte, bem como identificar os atributos para conquistar o relacionamento com o parceiro. Diante disso, chegue-se ao seguinte questionamento:

Quais as diferenças culturais nas negociações internacionais que caracterizam as negociações de executivos brasileiros e angolanos?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar diferenças culturais nas negociações internacionais que caracterizam as negociações de executivos brasileiros e angolanos.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar atributos culturais que interferem nas negociações entre países;
- b) Levantar as dificuldades e conflitos de negociação entre diferentes culturas;
- c) Identificar características e aspectos culturais de brasileiros e angolanos;
- d) Verificar o perfil de negociação de executivos brasileiros e angolanos;
- e) Comparar as diferenças culturais em negociação entre os dois países.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa busca identificar os atributos culturais que influenciam as negociações entre executivos brasileiros e angolanos, comparando-se ambas as culturas.

Visto que a internacionalização das empresas está cada vez mais constante, é de grande importância para as empresas e executivos ter conhecimento dos diferentes aspectos culturais, a fim de estabelecer e manter os laços comerciais.

Este comparativo é importante para disponibilizar informações sobre o tema para que executivos brasileiros possam adquirir conhecimento para negociar com este país e estejam preparados para estabelecerem as estratégias comerciais durante a negociação. Além disso, o estudo permitirá à acadêmica agregar conhecimento no âmbito de aspectos culturais e negociações internacionais entre estes países, bem como contribuirá com a Universidade do Extremo Sul Catarinense, como material de pesquisa.

A realização deste estudo será viável, levando-se em conta o acesso às informações e dados necessários para a pesquisa e o tempo para a realização do mesmo nos prazos estabelecidos pelo curso de administração da universidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais conceitos teóricos pertinentes ao desenvolvimento deste trabalho. Estão sendo abordados os seguintes assuntos: negociação, ética na negociação, etapas da negociação, aspectos de negociação de brasileiros, aspectos de negociação de angolanos, cultura e influência dos aspectos culturais nas negociações.

### 2.1 NEGOCIAÇÃO

Negociação é o processo de buscar a aceitação dos interesses e propósitos, considerando que as partes envolvidas possam apresentar sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais (JUNQUEIRA, [n.d.]). “Em muitos casos, devemos negociar para atender a nossas necessidades; em outras situações, negociações representam mais um luxo ou oportunidade” (THOMPSON, 2009). “Hoje, a arte de negociar faz parte do dia-a-dia das pessoas e não somente das organizações. Para atingir um objetivo, seja na vida pessoal, seja na profissional, as pessoas precisam negociar e não impor uma decisão” (ANDRADE, ALYRIO E MACEDO, 2004, p. 11).

Para Godinho *et al* (2005), a negociação deve ser um processo constante, que inicia desde o momento em que se deseja satisfazer uma necessidade ou interesse e não somente no momento do diálogo entre os interlocutores. Já Andrade, Alyrio e Macedo (2004) afirmam que a negociação bem sucedida inicia-se antes de realizá-la. É necessária a elaboração prévia do planejamento levando-se em conta os objetivos da negociação. Devem ser definidas as alternativas para os casos de insucesso, os limites e concessões da negociação e, nos casos necessários, a preparação de uma proposta escrita. Thompson (2009) corrobora a informação ao afirmar que a preparação é a chave do sucesso da negociação.

O trabalho e o preparo antecipado trazem benefícios no momento da negociação. “Muitas vezes uma negociação termina sem que seu curso tenha sido previamente monitorado ou refletido” (COSTA, 2006, p. 58). Aproximadamente 80% dos esforços devem ser concentrados na preparação, enquanto 20% se aplicam ao momento da negociação. “A maior carência, e em consequência, a maior causa dos

fracassos nos processos de negociação é a falta da informação” (MINERVINI, 2001, p. 51).

Independente do objetivo e da importância da negociação, há três variáveis que caracterizam o processo de negociação: *poder, tempo e informação*. Podem ocorrer circunstâncias em que se encontre uma variável, ou duas ao mesmo tempo, ou ainda, as três variáveis simultaneamente. O poder permite alcançar objetivos e é importante para mostrar à outra parte que a forma de elas vencerem é ambas vencerem. O tempo é uma variável importante na negociação, pois auxilia no controle da mesma. Deve ser feita a análise de como ele afeta o processo e os limites de tempo podem ser negociados pelas partes envolvidas. A informação é essencial para se conhecer detalhes de quem estará envolvido no processo, evita faltas expectativas, facilita a negociação ganha-ganha e caracteriza poder em relação aos demais (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006).

A negociação é baseada normalmente em sete assuntos: preço, termos de pagamento, entrega, qualidade, suporte, treinamento e recursos (pessoas, dinheiro, materiais). Ainda que as negociações normalmente girem em torno do preço, os outros fatores exercem influência também sobre o retorno do investimento (ACUFF, 1997).

Segundo Martinelli *et al* (2007), toda negociação parte de princípios básicos que podem variar de acordo com diferentes percepções. São elas:

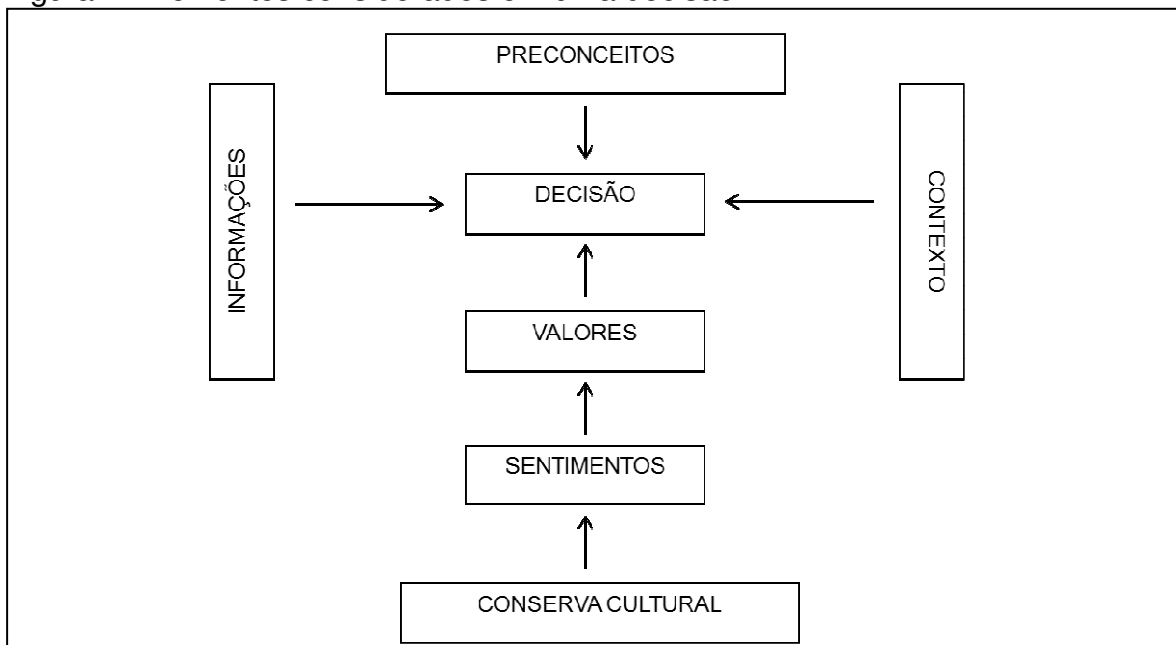
- a) Entender o conceito de negociação;
- b) Conhecer o uso das variáveis básicas de negociação, incluindo tempo, poder e informação;
- c) Utilizar a comunicação da melhor maneira possível;
- d) Levar em conta a importância do enfoque “ganha-ganha” na negociação, a fim de obter-se melhores resultados na manutenção das relações em longo prazo;
- e) Entender os diferentes estágios e as principais características da negociação;
- f) Planejar a negociação;
- g) Conhecer o que é preciso para fechar um acordo;
- h) Ter consciência dos aspectos éticos que envolvem as negociações.

Negociar é decidir. Logo, é necessária a compreensão dos elementos que são levados em conta em uma decisão. É necessário relacionar informações,

contextos e valores. Os indivíduos buscam a conciliação de seus valores com a conserva cultural, que é o conjunto de normas e prescrições que envolvem família, religião, trabalho e outros fatores (ANDRADE et al, 2004). A persistência é uma variável importante na negociação. Enquanto o acordo final não foi firmado, não deve-se desistir, pois sempre há a possibilidade de novas oportunidades surgirem (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO , 2004).

No momento da decisão, uma série de escolhas são determinadas com base em preconceitos. A Figura 1 ilustra os mecanismos considerados pelo decisor:

Figura 1- Elementos considerados em uma decisão



Fonte : Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p. 56).

Acuff (1997) destaca que a negociação é um processo de comunicação de mão dupla, cujo intuito é estabelecer um acordo sobre as diferentes necessidades e opiniões de cada uma das partes. A negociação exige o conhecimento das próprias motivações e as do parceiro de negócio. De acordo com Minervini (2001, p. 99), “concretizar negócios é muito mais que somente negociar, é socializar, estabelecer laços de amizade (em alguns países latinos, por exemplo), é conhecer o perfil do empresário, o protocolo e depois os detalhes”. O autor afirma também que conhecer o idioma, as técnicas comerciais, a sintonia com o parceiro de negociação, conhecer e entender a cultura e outras coisas são aspectos essenciais no mercado internacional.

No cenário das negociações, são comuns os conflitos entre as partes envolvidas. O autor Williams Jr. define conflito como uma luta por valores, cujos objetivos dos oponentes são neutralizar, lesionar ou eliminar seus rivais. Segundo ele, o conflito advém da procura consciente de valores exclusivos, onde a competição concentra-se em atingir a meta e não afastar os competidores. Para Andrade *et al* (2004), o conflito, está presente em qualquer inter-relação em termo de indivíduos, grupos, instituições ou organizações, países e regiões

O conflito pode ser causado pelo fato de uma ou ambas as partes não atingirem suas metas, ou por alguma frustração. A parte prejudicada passa a agir e, conseqüentemente, o outro lado reage a tal comportamento. Muitas vezes há a incompreensão dos interesses ou cada um interpreta a situação de seu modo (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2004). Ainda segundo Martinelli, Ventura e Machado (2004), os conflitos são considerados construtivos quando abrem uma discussão a respeito de uma questão, ou quando resultam de um problema que está sendo resolvido. Em contrapartida, quando os conflitos causam problemas no relacionamento e desavenças, ele é considerado destrutivo. “O importante é transformar um conflito em entendimento, pois nesse momento a negociação estará totalmente encaminhada, com grandes chances de levar a ganhos para ambas as partes” (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006).

Em se tratando da postura das partes envolvidas em uma negociação, podem-se considerar dois tipos de negociação: a negociação competitiva e a negociação cooperativa. Para Martinelli et al. (2004), na negociação competitiva cada parte busca atingir seus próprios interesses individualmente. Este tipo de negociação é conhecido também como ganha-perde, pois um lado sai vencedor, enquanto o outro pode ser considerado o perdedor. Há também o caso de ambas as partes saírem prejudicadas, que é considerada uma negociação perde-perde. O segundo tipo de negociação é o cooperativo, onde o acordo é atingido quando ambas as partes estão satisfeitas. Este tipo de negociação é conhecido como ganha-ganha. Há a possibilidade de uma parte não ganhar nem perder, e a outra atingir o ganho. Logo, esse caso de negociação é conhecido como ganha-neutro, pois nenhum sai como perdedor. Ao abordarem sobre a negociação ganha-ganha, Martinelli e Almeida (2006) afirmam que a identificação das necessidades e interesses em vez de atitudes inflexíveis trazem um resultado muito melhor para as partes envolvidas na negociação.



### 2.1.1 Tipos de negociadores

O conhecimento dos tipos de negociadores é fundamental para saber a melhor forma de comportar-se frente as situações da negociação e prever possíveis reações (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006). “Um bom negociador resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos” (ANDRADE, ALYRIO, MACEDO, 2004, p. 15). Dentre os estilos de negociadores existentes, Junqueira (1994) destaca o catalisador, apoiador, controlador e analítico, conforme o Quadro 1:

Quadro 1- Tipos de negociadores

Estilo	Característica
Catalisador	O negociador catalisador pode ser chamado também de influenciador, expressivo, indutor e sociável. Esse estilo é orientado para ideias. As características de pessoas com este perfil são entusiasmadas, estimulantes e persuasivas. Gostam de ser reconhecidas por suas qualidades e costumam atrair as pessoas para conquistar os seus objetivos. Muitas vezes, o negociador catalisador pode ser visto como superficial, exclusivista e difícil de crer, pelo fato de costumeiramente não cumprir o que promete. Nas situações de tensão, fala alto, rápido, agita-se e explode.
Apoiador	Este estilo de negociador é conhecido também por cordial, afável e estável. É visto como pessoa amável, compreensiva, prestativa e é um bom ouvinte. Possui facilidade com relacionamentos, gosta de apoiar outras pessoas e é confiável. Sabe trabalhar em equipe e não gosta de ferir nem magoar os outros. Pelo fato de evitar conflitos, pode apresentar dificuldade de dizer o que pensa e negar quando necessário. Em situações de tensão, o apoiador concorda, mas não cumpre.
Controlador	Conhecido também por dirigente, diretivo e realizador. São negociadores decididos, eficientes, responsáveis e objetivos, que assumem riscos. Valorizam o cumprimento das metas sem importar-se com as pessoas, pois possuem foco em resultados. Podem ser vistos como insensíveis e impacientes. Sob tensão, costumam ameaçar. Este perfil possui dificuldade de escutar os outros e conviver com diferenças individuais.
Analítico	O negociador analítico também é denominado metódico, complacente e escrupuloso. Em geral, são sérios, organizados, pacientes e controlados. Possuem capacidade crítica e gostam de estar a par das situações. Este estilo de negociador conhece o trabalho e busca constante conhecimento. Possui habilidade de avaliar as pessoas e situações. A tomada de decisão é dada somente após estarem seguros do sucesso. Podem ser vistos como detalhistas e teimosos. Em situações de tensão, apresentam-se calados e se retiram.

Fonte: Junqueira (1994).

Ao tratarem sobre o perfil ideal de negociador, Andrade, Alyrio e Macedo (2004) afirmam que o mesmo deve saber compreender a preocupação do outro e

apresentar seu ponto de vista. Para a negociação bem-sucedida é importante também ser criativo e produzir novas ideias.

Figura 2- Perfis de negociadores



Fonte : Andrade, Alyrio e Macedo (2004, p. 94).

Uma das maneiras de traçar o perfil do negociador é medir o quanto idealista e o quanto relativista ele é. Para o idealista, as regras universais jamais devem ser quebradas ou suavizadas, enquanto para o relativista tudo depende da situação, que deve ser analisada. Estas duas personalidades permitem a caracterização de quatro perfis de negociador: alto idealismo e baixo relativismo, baixo idealismo e alto relativismo, alto idealismo e alto relativismo e baixo idealismo e baixo relativismo (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO, 2004).

### 2.1.2 Ética na negociação

A ética é um aspecto importante nas negociações e na tomada de decisões. Andrade, Alyrio e Vilas Boas (2006), afirmam que a palavra ética vem do termo *ethos*, que significa costume, comportamento, caráter. A ética é um conjunto de conceitos aplicáveis às ações humanas com atitudes compatíveis com o entendimento do bem e da moral. “No ambiente organizacional e na gestão de empresas em particular, a ética estuda os códigos morais que orientam as decisões empresariais, na medida em que estas afetem as pessoas e a comunidade envolvente” (CARVALHO; SOBRAL [n.d.], p. 2).

A ética de um negociador está relacionada a questões pessoais, como a formação filosófica e religiosa, experiência, valores pessoais, e outros fatores. Além disso, os padrões de certo e errado variam de pessoa para pessoa (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006). “A ética é uma manifestação de normas culturais, contextuais e interpessoais que tornam inaceitáveis certas estratégias e comportamentos” (THOMPSON, 2009, p. 164). Como a negociação envolve um processo competitivo, onde cada parte possui seus objetivos com o acordo, os interlocutores estão suscetíveis a passar de um comportamento honesto para um tipo de comportamento que pode ser considerado desonesto (ANDRADE; ALYRIO; VILAS BOAS, 2006).

Andrade (2004) afirma que um dos principais motivos pelos quais as pessoas passam a praticar atitudes não éticas é a busca pela vantagem. Visto que a informação gera poder, a parte que consegue manipular as informações possui mais vantagem na negociação. Em contrapartida, é comum negociadores esconderem informações para assumirem uma posição superior e barganharem. Para Sobral, *et al*, [n.d.], quando uma negociação é competitiva, os negociadores tendem a sentir-se tentados a usar estratégias a fim de beneficiar-se sobre a outra parte em um determinado momento da negociação.

### **2.1.3 Etapas da negociação**

O processo de negociação é dividido em etapas. Alguns autores possuem diferentes concepções acerca da divisão do procedimento. Andrade, Alyrio e Vilas Boas (2006) afirmam que a negociação possui três passos. O primeiro é entender que as negociações podem estar relacionadas a níveis estratégicos, táticos ou operacionais. As negociações estratégicas necessitam de cautela, pois erros de níveis estratégicos podem levar a empresa à falência. O segundo passo é compreender que o negociador deve preparar-se com antecedência. A preparação envolve conhecer a empresa com a qual se está negociando, histórico das negociações anteriores, bem como as informações de valores, crenças e cultura organizacional. “Negociar em equipe, mais do que nunca, está tornando-se uma necessidade imprescindível, sobretudo para os casos mais complexos, em que é impossível, para uma única pessoa, dominar todos os aspectos relevantes” (ANDRADE; ALYRIO; VILAS BOAS, 2006, p. 14). O terceiro passo é a pós-

negociação. É após o acordo que ocorre o verdadeiro desfecho. O praticado não pode estar em desacordo com o que foi negociado.

Já Acuff (1997) expõe que as negociações, tanto nacionais como internacionais, precisam cumprir seis etapas: a) Orientação e Pesquisa - A etapa de Orientação e pesquisa exige o máximo de informações possíveis, a fim de obterem-se melhores resultados. Engloba conhecer e aprofundar-se sobre o parceiro de negócio, reputação da empresa; b) Resistência - A resistência é uma etapa previsível em qualquer negociação, pois demonstra interesse da outra parte. É importante conhece-las para praticar a reversão de objeções; c) Reformulação das Estratégias - No momento da preparação da negociação as estratégias são definidas. Porém, durante a negociação, pode surgir a necessidade de reavaliar e reformular as estratégias previamente planejadas; d) Discussões difíceis e tomadas de decisão - Nesta etapa é necessário ter em mente os objetivos e necessidades de ambas as partes. Nesta etapa são tomadas as decisões direcionadas aos resultados; e) Acordo - Nesta fase são traçados os detalhes da negociação e os negociadores confirmam o que foi acordado com suas organizações; f) Seguimento - É a abertura para futuras negociações com o parceiro comercial.

É fundamental que o negociador identifique em que etapa está para que ele possa estabelecer o curso de ação a ser seguido. Cada etapa possui atividades distintas que exigem posturas, preparos e ações diferentes (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006). Para Floriani et. al. (2002), levando-se em conta as circunstâncias na negociação, cada etapa exige uma estratégia, a qual pode variar de acordo com a cultura ou com a interpretação do interlocutor. Em casos de idiomas diferentes, a probabilidade de erros de interpretação é intensificada.

Ainda segundo Acuff (1997, p. 77):

É essencial fazer boas perguntas ao longo da negociação, mas especialmente nas primeiras etapas. A sua meta principal é receber informações. Você pode se sentir ótimo depois de fazer um discurso brilhante ao outro lado sobre a sua proposta, mas isso o ajuda muito menos a alcançar seus objetivos do que fazer perguntas que lhe forneçam dados substantivos sobre as necessidades emocionais do outro lado.

A negociação é considerada bem-sucedida quando não há vencedores ou perdedores. As duas partes tentam chegar a uma solução e o resultado será o sucesso ou o fracasso para ambos. A arte de negociar baseia-se em tentar conciliar o que é bom para as duas partes. Para que os dois lados ganhem alguma coisa, é necessário ser flexível, atento e estar preparado (HINDLE, 1999).

## 2.2 NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Com a globalização da economia, as negociações internacionais assumem uma importância cada vez maior. O aumento dos investimentos no exterior e o aumento de acordos de negócios em nível mundial são fatores básicos para a ampliação de negociações em nível internacional (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006). As negociações em âmbito internacional são revestidas de maior complexidade se comparadas às negociações domésticas, uma vez que o número de variáveis envolvidas é bem maior (MARTINELLI et al, 2007, p. 91).

Segundo Acuff (1997) alguns aspectos são importantes para as abordagens comerciais em uma negociação internacional, conforme ilustra o Quadro 2:

Quadro 2- Aspectos de negociação internacional

Aspectos de negociação internacional	Características
Ritmo das negociações	Pode variar de acordo com a cultura de cada país.
Estratégias de negociação	São estabelecidas de diferentes formas, de acordo com a região. Os aspectos podem variar desde a abordagem inicial até questões como ofertas iniciais e concessões. Algumas negociações exigem um grau de formalidade maior do que outras. Além disso, cada cultura possui uma forma de lidar com as diferenças.
Relações interpessoais	São baseadas sobretudo na confiança entre as partes envolvidas. A falta de credibilidade nas negociações internacionais é maior, pois pode ocorrer preconceitos ou incertezas a respeito da outra parte da negociação.
Aspectos emocionais	Estão relacionados à suscetibilidade, de acordo com a cultura. A lealdade varia de acordo com a cultura. No Brasil há intensa lealdade nas organizações.
Processo decisório	O processo decisório sofre variações de acordo com a cultura. Logo, é importante saber como o interlocutor toma decisões, medidas em relação ao seu objetivo geral, e número de pessoas envolvidas na decisão. É extremamente importante conhecer como o parceiro toma decisões para que seja estabelecida a abordagem apropriada para convencer.
Fatores contratuais e administrativos	As negociações variam de região para região. Algumas necessidades e questões burocráticas são tomadas de acordo com o país que se está negociando.

Fonte: Acuff (1997)

Martinelli e Almeida (2006) destacam que para ser um negociador efetivo o mesmo deve, além de pensar de maneira global, ser efetivamente global. Para tanto, deve estar voltado para um mercado global, estar informado e atualizado

sobre os acontecimentos que ocorrem em nível mundial e raciocinar de maneira global. O avanço da tecnologia da informação contribuiu muito para a coleta de dados e informações importantes para o dia-a-dia.

As negociações internacionais apresentam mais riscos do que as negociações com o mercado nacional. O principal deles é a falta de entendimento entre os negociadores internacionais, as diferenças culturais, os conflitos com métodos de negociações ou os estilos de negociação (GODINHO, 2002).

De acordo com Hendon (1996), para os brasileiros, o processo de negociação geralmente é mais válido do que o resultado final. Eles dedicam bastante tempo certificando-se que a proposta de negociação será aceita. As negociações tendem a ser pessoalmente, e os negociadores brasileiros apreciam a hospitalidade.

#### **2.1.6 Aspectos de negociação de brasileiros**

O executivo brasileiro atribui grande importância ao resultado da negociação. Dentre os aspectos que o brasileiro considera relevante está o relacionamento pessoal. Conhecer o interlocutor contribui para uma negociação subjetiva (FLORIANI, 2002). A relação pessoal é um fator importante para o sucesso de qualquer negociação. Segundo Acuff (1997), algumas culturas prezam o relacionamento pessoal antes mesmo das negociações, enquanto outras pensam o contrário. No Brasil, o relacionamento pessoal antecede qualquer negociação. O bom relacionamento entre as partes envolvidas é essencial para o sucesso à longo prazo.

A administração do tempo é de forma flexível. Isso significa que os brasileiros fazem “o que é possível” e não necessariamente “o que deve ser feito”. A relação de confiança se concretiza por meio de um relacionamento duradouro. É comum a integração profissional, pessoal e familiar (MELLO, 2007).

Os negociadores da cultura brasileira gostam muito de conversar e dar risadas. Uma característica dos brasileiros é pechinchar, pois as concessões são feitas lentamente durante a negociação. O Brasil é um ambiente favorável para negociações com o gênero feminino (ACUFF, 1997).

### 2.1.7 Aspectos de negociação de angolanos

O ambiente de negociação dos países que compreendem a região da África do Sul do Saara sofre mudanças à medida que os países procuram integrar-se no cenário das negociações internacionais. Paralelamente, possuem uma série de problemas internos o ambiente de negócios é marcado pelas influências das metrópoles europeias que os colonizaram (ACUFF, 1997).

Segundo APEX-Brasil (2011), a Angola possui um ambiente de negócios em desvantagem com relação aos países que compõem a África Subsaariana. Este país necessita avançar em muitas questões para estimular o desenvolvimento do mercado. Ao tratar sobre os fatores culturais que afetam as negociações na África do Sul do Saara, Acuff (1997, p. 336) afirma que “o tempo é bastante exato, embora isso varie de país para país”. O autor destaca outros fatores culturais:

- a) A maioria das negociações é baseada em uma forte relação interpessoal;
- b) Os negócios devem ser realizados pessoalmente nas negociações importantes;
- c) A formalidade e o respeito são fundamentais;
- d) A comunicação verbal tende a ser animada e amistosa;
- e) Há grande proximidade física entre as pessoas.

### 2.3 CULTURA

A cultura está presente na vida de todo ser humano. Diversos autores conceituam cultura. Racy (2006) afirma que cultura é o resultado da acumulação de conhecimento que é ensinado e passado de geração em geração e entre indivíduos. O autor destaca também que ao pensar em cultura, estamos nos referindo a muito mais do que pintura, escultura, dança, música, culinária, etc. Trata-se de um recurso adaptativo que possibilita que indivíduos vivam juntos e que possam superar as dificuldades individuais relacionadas ao meio ambiente, aos outros indivíduos e ao desconhecido. Dias (2000, p. 78) corrobora afirmando que “é através da cultura que o homem adquire os conhecimentos necessários à sua sobrevivência física e social”. Para Ferraro (1990 p. 18), “cultura é tudo o que a pessoa tem, pensa e faz como membro da sociedade”.

A cultura consiste em vários componentes, tais como: conhecimentos, crenças, valores, hábitos, costumes, opiniões e tradições de uma população que, quando considerados em sua totalidade, constituem-se num conjunto organizado para a interpretação da realidade (MARTINELLI et al, 2004, p. 21).

As diferenças culturais estão contidas nos seguintes grupos, de acordo com Thompson (2006, p.246):

- a) Famílias
- b) Grupos sociais e departamentos em uma organização
- c) Organizações
- d) Setores da economia
- e) Estados
- f) Regiões
- g) Países
- h) Sociedades (como as de abastecimento, horticultura, serviços, informação, pastoral, agrária, industrial)
- i) Continentes
- j) Hemisférios.

“Cada povo possui uma cultura diferente; são mais frios ou mais amistosos, mais calados ou mais falantes, mais acostumados ao conforto ou menos” (MARTINELLI et al, 2007, p. 169). Para Racy (2006), as características culturais podem ser comparadas com características genéticas, transmitidas hereditariamente sem mudanças a curto prazo, mas só a partir da combinação de diferentes formas a cada fecundação (cruzamento). As características culturais também não se apagam em curto prazo, mas são transformadas e adaptadas com o tempo, ficando “adormecidas” por longos períodos. Ribeiro (1978) afirma que a cultura está suscetível à mudanças. “Qualquer sociedade pode experimentar auges de progresso se logra incorporar em sua cultura elementos de um acervo tecnológico-produtivo que, mais que traços de uma cultura qualquer, faz parte do patrimônio do saber humano” (RIBEIRO, 1978, p. 135). Para Dias (2000), o maior desafio para a humanidade de hoje é manter a diversidade cultural dentro da globalização e no encontro universal. Para que as múltiplas culturas possam conviver no mesmo espaço e no mesmo tempo, deve-se ter o entendimento de que os julgamentos de certo, bom, errado, ruim são relativos de acordo com as culturas.

Ortiz (2004) expõe que o Brasil possui grande diversidade cultural e, ainda que a cultura seja nacional, cada estado possui suas particularidades. Dentre os diversos fatores que originam as diferenças culturais, o principal é a colonização de diferentes povos que deixam suas peculiaridades culturais. A cultura brasileira pode ser definida, segundo ele, como produto da acumulação de diversas origens.



Dias (2000) afirma que ainda que as diferentes culturas apresentem aspectos peculiares, todas apresentam elementos básicos, que são:

- a) Crenças: as culturas são baseadas em um conjunto de ideias a respeito da natureza da vida e crenças.
- b) Valores: são as percepções de uma determinada cultura do que é considerado bom, desejável, certo, bonito, gostoso. Os valores podem influenciar no comportamento dos indivíduos.
- c) Normas: As normas detalham o que pode ou não pode ser feito. São regras baseadas nos valores e nas crenças. Podem ser formais (firmadas pelo direito) ou informais (originárias dos costumes).
- d) Sanções: são as punições ou recompensas estabelecidas a fim de que as normas sejam cumpridas.
- e) Símbolos: tudo o que carrega um significado particular para as pessoas de uma determinada cultura.
- f) Idioma: este é considerado o elemento-chave da cultura. O idioma é um sistema de símbolos que permite que indivíduos de diferentes sociedades se comuniquem uns com os outros.
- g) Tecnologia: influencia no modo de as pessoas trabalharem, socializarem e na forma de pensar acerca do mundo.

## 2.4 INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS CULTURAIS NAS NEGOCIAÇÕES

Para se tornarem efetivas, as negociações de nível internacional devem considerar os aspectos culturais dos países envolvidos. As culturas apresentam diferenças que impactam nas atitudes e comportamento das pessoas no âmbito empresarial, social e pessoal (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006).

Nas negociações internacionais [...] os negociadores devem estar atentos às diferenças culturais e quais seus efeitos no processo de negociação. Quando a negociação funciona, os dois lados ganham, satisfazendo a meta de ambas as partes. Para que isso funcione no comércio internacional, o negociador bem-sucedido é aquele que leva em conta os fatores culturais (ANDRADE et al, 2004).

Conhecer as nuances das diferentes culturas torna-se muito importante para as atividades de negociação. A cultura pode ser considerada como a percepção da atividade humana que é compartilhada por um grupo de pessoas. Ela determina, em grande parte, os comportamentos na sociedade

e influencia também os comportamentos individuais das pessoas (MARTINELLI et al., 2007, p. 35).

Para Acuff (1997), há quatro fatores culturais que mais afetam a negociação. São eles:

- a) Uso do tempo;
- b) Individualismo e orientação coletiva;
- c) Estabilidade de funções e conformidade;
- d) Padrões de comunicação.

O tempo é um fator muito importante e varia de acordo com as culturas. “Pode ser utilizado com o objetivo de maximizar o resultado ou o relacionamento durante o processo de negociação” (MARTINELLI, VENTURA e MACHADO, 2004, p.96).

O individualismo *versus* coletivismo distinguem as culturas que centram os indivíduos acima da coletividade daquelas que enfatizam a coletividade e não apenas o indivíduo (MARTINELLI, VENTURA e MACHADO, 2004, p. 92). Segundo Acuff (1997), na cultura individualista a negociação é feita com o representante da outra parte, enquanto na cultura centrada a coletividade, o grupo inteiro deve ser convencido.

Algumas culturas caracterizam-se pela necessidade de ter estabilidade e conformidade nas funções. Comumente, é mais importante a conformidade ou estrutura do comportamento do que o conteúdo. Como são feitas as coisas tem uma importância fundamental. Outras culturas toleram muito mais a ambiguidade (ACUFF, 1997).

Quando ocorre uma relação de troca e interação entre representantes de diferentes culturas, surgem novas formas de agir, as quais congregam e sintetizam pontos positivos das diferentes contribuições, atingindo um ótimo resultado, pois como alguns informantes disseram. Isso resulta de um longo e complexo processo de aprendizado no qual as pessoas envolvidas precisam estabelecer acordos e negociar significados, numa relação dinâmica que envolve práticas sociais, ao mesmo tempo, contraditórias e compartilhadas (SILVA, 2003, p. 51).

Steel *et al* (1989 *apud* MARTINELLI, VENTURA e MACHADO, 2004), ao tratarem sobre a influência da cultura no ambiente da negociação, afirmam que as diferenças culturais dos países são como dirigir um carro próprio, pois os sinais de trânsito são diferentes e o comportamento também. Eles exemplificam que na França, a expressão *priorité à droite*, significa que a preferência é de quem vem pela

direita. Tal comportamento desagradaria os motoristas de qualquer outro lugar. Para o autor, alguns fatores são efetivos para alcançar sucesso em outros países:

Quadro 3- Fatores para alcançar o sucesso nas negociações

Fatores	Características
Sistema Social	Envolve a forma como a outra parte é chamada, pois pode variar nos diferentes países; se a outra parte pode ser chamada pelo primeiro nome, sobrenome ou título; o local onde a negociação é realizada; se o negociador deve visitar a família do interlocutor; a recepção da outra parte quanto aos presentes, já que para algumas culturas o ato de presentear não é bem visto; se as mulheres podem participar da negociação e se assuntos particulares podem ser discutidos.
Sistema de negócios	Neste aspecto, deve ser avaliada a viabilidade do acordo verbal ou se há a necessidade de tê-lo por escrito; se devem ser feitas licitações; em qual idioma será feita a negociação, entre outros.
Religião	É importante saber qual a religião predominante no país e qual a relação da mesma em assuntos políticos, relações sociais e horários de trabalho.
Sistema político	Este aspecto inclui a estabilidade do regime atual do país, a relação entre os países envolvidos na negociação e o interesse político no projeto negociado.
Sistema legal	É necessário conhecer como é o sistema legal, se existe diferenciação para estrangeiros e as leis relevantes de emprego e seguro social.
Sistema fiscal e financeiro	Envolve saber sobre a dívida do país, o quanto ele possui em reservas, como funciona o departamento de crédito e financiamento, quais as taxas aplicadas às empresas nacionais e quais as aplicadas em empresas estrangeiras e taxas de alfândega.
Sistema de logística e infraestrutura	Este fator remete à disponibilidade do território em relação à mão-de-obra, competência e profissionais; tempo de entrega e transporte; se existem aeroportos, se o contrato será redigido na língua local, entre outros.

Fonte: Martinelli, Ventura e Machado (2004).

Ao tratar sobre a comunicação e sua importância nas negociações internacionais, Racy (2007, p.144) afirma que:

É necessário entender a comunicação desde seu primeiro elemento, a informação. Antes de qualquer coisa é necessário que se entenda o contexto em que a informação acontece, para não se incorrer em erros e interpretações não desejados, que muitas e muitas vezes-certamente-criam barreiras só muito custosamente transponíveis uma vez já instaladas.

Na concepção de Martinelli et al (2004, p. 40), “a comunicação envolve ao menos três etapas essenciais: formular as ideias, colocar à outra parte o que se pretende e assegurar-se de que isso foi bem entendido”. O autor comenta que a comunicação não verbal é importante nas negociações, mas a principal maneira de

comunicação é a verbal. O vocabulário, a pronúncia e o tom de voz são fatores relevantes.

Para Acuff (1997), o processo de comunicação envolve o emissor tentar enviar uma mensagem ao receptor. O destinatário codifica a mensagem ao enviar, e o receptor decodifica ao receber. Nem sempre, porém, a mensagem será adequada ou de importância para o receptor. Essas diferenças são chamadas de “ruídos”. Os padrões de comunicação podem ser compreendidos em termos de cultura de “denso conteúdo” e de “baixo conteúdo”. Nas culturas de denso conteúdo, o significado da mensagem está introduzido no contexto da comunicação e costumam responsabilizar mais o receptor em identificar e compreender a mensagem que foi transmitida. Já nas culturas de baixo conteúdo, o significado da mensagem está explícito no que foi enunciado e não no contexto. O remetente fala de uma maneira compreensível e o receptor deve escutar. Esses padrões de comunicação influenciam o processo de negociação internacional. Ao citar Rojot (1991), Martinelli *et al* (2004) afirma que durante a negociação, a comunicação é necessária para alcançar quatro objetivos principais:

- a) Comunicar o envolvimento através de posições e interesses;
- b) Tentar persuadir a outra parte a fim de modificar a sua posição anterior;
- c) Identificar as vantagens do acordo, bem como os benefícios e vantagens do mesmo;
- d) Transmitir as informações à outra parte.
- e) Conforme afirma Martinelli *et al*, (2004), a diferença cultural pode gerar alguns problemas de comunicação durante as negociações:
- f) Choque cultural, principalmente para pessoas não comunicativas;
- g) Nível de adaptação à cultura local: quando a pessoa não está adaptada culturalmente, podem ocorrer problemas sociais ou de comunicação. Em contrapartida, quando está bem adaptada à cultura, não sofrerá tal problema com a mesma intensidade;
- h) Discriminação: não somente à atributos pessoais como raça, credo ou cor, mas também de interações não intencionais ou subconscientes;
- i) Uso da linguagem.

Em relação à importância de conhecer a cultura, Martinelli *et al*. (2007, p.35) afirmam que:

Quando se está envolvido em negociações internacionais, com diferenças culturais mais acentuadas, a importância desses conhecimentos e de se adquirir a sensibilidade para tal torna-se ainda mais relevante para os relacionamentos, para as negociações e para os contatos futuros, que podem ser o espelho dos relacionamentos inicialmente desenvolvidos nos primeiros contatos.

Ainda em relação à importância da cultura, Godinho (2005) comenta que a cultura e o estilo de comunicação são importantes no desenvolvimento da estratégia, a fim de se chegar ao acordo negociado.

O profissional deve estar ciente que cada ser humano carrega consigo aspectos da sua cultura. Por esse motivo, em uma negociação internacional a outra parte pode possuir formas de pensar, agir e interpretar situações distintas. Neste caso, a negociação será regida de forma diferente do que se as partes pertencessem à mesma cultura (BALDI *et al*, [n.d.]). Já Racy (2006), afirma que a aplicação do conceito de cultura nas relações internacionais é dada a partir da forma pelas quais as organizações passam a ter conhecimento acerca dos comportamentos adotados pelos indivíduos que a compõem, pois as diferenças que interferem na relação dos interlocutores fazem parte do processo de relações internacionais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa envolve um planejamento prévio, elaborado por meio de procedimentos e métodos que contribuem para a realização do estudo.

Segundo Galliano (1986, p. 6), método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim. Para Cervo e Bervian (2002), o método científico procura descobrir a realidade dos fatos, para que estes guiem o uso dos métodos. Por meio da reflexão e da inteligência é que se descobre o que os fatos e os fenômenos realmente são.

Deste modo, no presente capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, a definição do universo da pesquisa, o plano de coleta de dados e o plano de análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Demo (1985), a pesquisa é a atividade científica que permite descobrir-se os fatos. Deve-se partir da ideia que a realidade não é o que aparenta à primeira vista.

A pesquisa caracteriza-se como fins exploratória e descritiva. Segundo Andrade (2001), a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico e possui a finalidade de proporcionar maiores informações sobre determinado assunto. A pesquisa exploratória é uma preparação para outro tipo de pesquisa. Quanto à pesquisa descritiva, segundo Lucio et al. (2006), os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos ou dimensões do objeto de estudo.

Em relação aos meios de investigação, será por meio da pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Rampazzo (2005) afirma que qualquer pesquisa exige uma pesquisa bibliográfica. Ela procura explicar um problema a partir de publicações. A pesquisa de campo, de acordo com Andrade (2005), é utilizada para coletar dados “em campo”, ou seja, onde ocorrem os fatos ou fenômenos. A pesquisa de campo exige um planejamento para a coleta de dados, um relatório com as etapas da pesquisa e os resultados obtidos.

A pesquisa de campo foi realizada com executivos brasileiros e angolanos por meio de questionários com o objetivo de realizar um comparativo entre os negociadores brasileiros e angolanos.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo da pesquisa consiste em um grupo de executivos brasileiros e angolanos, cujas atribuições envolvem negociação com países de culturas diferentes.

A técnica de amostragem da pesquisa é não probabilística autogerada. Segundo Mattar (2012), a amostragem autogerada é utilizada nos casos em que o pesquisador desconhece a população, bem como seu tamanho.

Quadro 4- Estruturação da população alvo

<b>Objetivos</b>	<b>Período</b>	<b>Extensão</b>	<b>Unidade de amostragem</b>	<b>Elemento</b>
Identificar diferenças culturais nas negociações internacionais que caracterizam as negociações de executivos brasileiros e angolanos	Primeiro semestre de 2014	Brasil e Angola	Empresas brasileiras e angolanas	Executivos brasileiros e angolanos

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Andrade (2005), na pesquisa de campo, os dados são primeiramente coletados. Posteriormente, elaborados, analisados e interpretados e, por fim, será feita a análise dos resultados. Os dados da pesquisa foram coletados pela pesquisadora. Logo, são caracterizados como dados primários. Rampazzo (2005) afirma que os dados primários são provenientes de quem realizou a observação.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi o questionário. “O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (RAMPAZZO, 2005, p. 112). Segundo Andrade (2001), ao

elaborar-se as perguntas de um questionário, o informante não pode contar com informações adicionais do pesquisador. Logo, é importante que as perguntas sejam claras e objetivas.

A pesquisadora elaborou o questionário auto administrado com questões de múltipla escolha. O questionário encontra-se no apêndice I deste trabalho.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para ANDRADE (2001, p. 154), o objetivo da análise é organizar, classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para os problemas propostos, que foram objeto da investigação.

Como técnica de análise de dados, foi utilizada a abordagem qualitativa. De acordo com Pereira (2004), o dado qualitativo é uma estratégia para classificar um fenômeno aparentemente imponderável, que permite a análise do evento e a sua relação com outros. Lucio et. al. (2006) afirma que na análise qualitativa, o material deve ser organizado a fim de não perder-se nenhuma informação valiosa.

Portanto, os dados coletados foram analisados e comparados, buscando-se a relação com o objetivo da pesquisa.



## 3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 5 Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimento de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Identificar atributos culturais que interferem nas negociações entre países	Descritiva	Bibliográfico	Análise de conteúdo e dados	Livros e sites específicos	Qualitativa
Levantar as dificuldade e conflitos de negociação entre diferentes culturas	Descritiva	Bibliográfico e pesquisa de campo	Questionário	Perguntas abertas e fechadas e escalas	Qualitativa
Identificar características e aspectos culturais de brasileiros e angolanos	Descritiva	Bibliográfico e pesquisa de campo	Questionário	Perguntas abertas e fechadas e escalas	Qualitativa
Verificar o perfil de negociação de brasileiros e angolanos	Descritiva	Bibliográfico e pesquisa de campo	Questionário	Perguntas abertas e fechadas e escalas	Qualitativa
Comparar as diferenças culturais em negociação entre os dois países	Descritiva	Bibliográfico e pesquisa de campo	Questionário	Perguntas abertas e fechadas e escalas	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A seguir será apresentada a análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa realizada com executivos brasileiros e angolanos nos meses de abril e maio de 2014.

### 4.1 INFORMAÇÕES GERAIS

A fim de compreender o perfil dos executivos brasileiros e angolanos que se relacionam com o comércio exterior, foi questionado o gênero, faixa etária média, grau de escolaridade, relação com o exterior, idiomas e tempo que os entrevistados trabalham com negociações internacionais, conforme demonstra o resultado no Quadro 6:

Quadro 6- Perfil dos entrevistados brasileiros

Empresa	Gênero	Faixa etária média	Grau de escolaridade	Relação com o exterior	Idiomas que fala	Há quanto trabalha com negociações internacionais
1	Masculino	50 anos	Superior completo	Comprador e vendedor	Inglês, Espanhol e Italiano	30 anos
2	Feminino	25 anos	Superior incompleto	Vendedor	Inglês e Espanhol	3,5 anos
3	Feminino	25 anos	Superior incompleto	Comprador	Inglês e Espanhol	2 anos
4	Masculino	35 anos	Superior completo	Vendedor	Inglês	15 anos
5	Feminino	20 anos	Superior incompleto	Vendedor	Nenhum	2 anos
6	Masculino	25 anos	Superior incompleto	Vendedor	Inglês e Espanhol	1,5 anos
7	Feminino	25 anos	Superior completo	Comprador	Inglês	5 anos
8	Masculino	35 anos	Superior completo	Vendedor	Inglês e Espanhol	16 anos
9	Masculino	35 anos	Superior completo	Vendedor	Inglês e Espanhol	12 anos
10	Feminino	35 anos	Superior completo	Vendedor	Nenhum	5 anos

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Quanto ao gênero, observa-se que a maioria dos respondentes são homens. A faixa etária média é de vinte e cinco a trinta e cinco anos. 40% dos entrevistados trabalham com negociações internacionais há mais de dez anos.

Todos possuem ensino superior completo ou em andamento. Isso demonstra que os profissionais atuantes na área de comércio exterior buscam conhecimento específico constantemente.

Dos dez entrevistados, 80% são exportadores, enquanto 30% são importadores. A maior parte fala ao menos um idioma além do Português, enquanto apenas 20% não possuem conhecimento em um segundo idioma. Os idiomas dominantes são o Inglês e Espanhol.

Quadro 7- Perfil dos entrevistados angolanos

Empresa	Gênero	Faixa etária média	Grau de escolaridade	Relação com o exterior	Idiomas que fala	Há quanto tempo trabalha com negociações internacionais
1	Feminino	25 anos	Superior completo	Comprador	Inglês	8 anos
2	Masculino	50 anos	Ensino médio completo	Comprador	Inglês, Espanhol, Francês	20 anos
3	Masculino	35 anos	Superior completo	Vendedor	Inglês e Espanhol	3 anos
4	Masculino	35 anos	Superior completo	Comprador	Inglês e Francês	10 anos
5	Feminino	40 anos	Superior completo	Comprador	Inglês e Espanhol	22 anos
6	Masculino	35 anos	Superior incompleto	Comprador e vendedor	Alemão e Espanhol	8 anos
7	Masculino	35 anos	Superior Incompleto	Comprador	Inglês	2 anos

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Dos sete executivos angolanos respondentes, observa-se que a maioria é homem. A faixa etária média dos profissionais é acima de trinta anos e trabalham com negociações internacionais, em média, há dez anos. Observa-se que apenas 14% dos entrevistados possui apenas o Ensino médio completo, enquanto os demais possuem o curso superior em andamento ou completo.

A relação com o exterior da grande maioria é de comprador. Apenas 29% dos entrevistados atuam no setor de exportação. As informações da APEX-Brasil (2011) que afirmam que a Angola necessita avançar em algumas questões para desenvolver-se no mercado explicam o fato de o país realizar mais importações do que exportações. Com relação aos idiomas, todos falam ao menos um idioma além do Português. Predominantemente, os idiomas que dominam são Inglês e Espanhol.

Ao comparar as duas culturas, pode-se observar que em ambos os países, o Ensino superior é essencial para a área de comércio internacional. Apenas um entrevistado angolano possui apenas o Ensino médio completo. Tal fato é relevante, já que a atuação no comércio internacional exige conhecimento técnico. Levando-se em conta o fato de ele estar trabalhando há vinte anos no comércio internacional, conclui-se que o mesmo adquiriu experiência ao longo do tempo atuando na área.

O domínio de um segundo idioma é essencial para o sucesso das negociações internacionais. Executivos brasileiros e angolanos falam além do Português o idioma Inglês, o qual é considerado o idioma universal no que se refere a negociações internacionais, e uma grande parte possuem fluência em Espanhol e outras línguas necessárias para atuar nesta área.

#### 4.2 ASPECTOS DE NEGOCIAÇÃO

As análises a seguir apresentam os aspectos de negociação comercial internacional considerados importantes para os brasileiros e angolanos.

Quadro 8- Aspectos importantes para os brasileiros nas negociações

Características	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Pontualidade nas reuniões de negócios	10%	0%	90%
Pontualidade na entrega dos serviços ou produtos	0%	0%	100%
Flexibilidade na negociação	0%	20%	80%
Boa comunicação	0%	0%	100%
Confiança	0%	0%	100%
Questão “Ganha-Ganha” na negociação	10%	0%	90%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Com relação aos aspectos que são considerados importantes nas negociações com outro país, observa-se que 90% dos brasileiros julga importante a pontualidade nas reuniões e 100% considera importante a pontualidade na entrega dos produtos ou serviços.

É possível destacar também a relevância dos aspectos de boa comunicação entre os interlocutores e a confiança na pessoa ou organização com quem se está negociando.

Quadro 9- Aspectos importantes para os angolanos nas negociações

Características	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Pontualidade nas reuniões de negócios	0%	0%	100%
Pontualidade na entrega dos serviços ou produtos	0%	0%	100%
Flexibilidade na negociação	0%	0%	100%
Boa comunicação	0%	0%	100%
Confiança	0%	0%	100%
Questão “Ganha-Ganha” na negociação	14%	14%	72%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Os angolanos, em geral consideram importante a pontualidade nas reuniões e na entrega de produtos ou serviços. A flexibilidade, a boa comunicação e a confiança também são essenciais para a negociação em si e para o bom relacionamento. Acuff (1997) corrobora essa informação ao afirmar que a maioria das negociações da África do Sul do Saara é baseada em uma forte relação interpessoal e esta cultura apresenta grande proximidade física entre as pessoas.

As duas culturas prezam pela pontualidade nas reuniões e na entrega de produtos e serviços. Os executivos brasileiros apresentam perfil menos flexível do que os angolanos durante a negociação. Um dos angolanos, ao ser questionado sobre os países que julgava difícil de negociar, informou que para ele em primeiro lugar é a China, mas os brasileiros também gostam de complicar. Para Martinelli e Almeida (2006), a identificação das necessidades e interesses em vez de atitudes inflexíveis trazem um resultado muito melhor para as partes envolvidas na negociação.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

A seguir serão apresentadas as estratégias predominantes nas negociações internacionais de brasileiros e de angolanos.

Quadro 10- Estratégias utilizadas nas negociações de brasileiros

Características	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Elaboração do planejamento prévio	0%	0%	100%
Tomada de decisões durante a negociação	10%	10%	80%
Ouvir e depois fazer concessões	0%	30%	70%
Imposição do seu ponto de vista	20%	40%	40%
Concessões no sentido de barganhar	10%	10%	80%
O preço como peso máximo na negociação	0%	30%	70%
O bom relacionamento com comprador/vendedor como peso máximo na negociação	0%	0%	100%
Tomada de decisão individual	60%	0%	40%
Tomada de decisão coletiva	0%	0%	100%
Questão "tempo" na negociação	10%	10%	80%
Questão "ética" na negociação	0%	0%	100%
Questões legais na negociação	0%	10%	90%
Fechamento de negócio imediato	30%	30%	40%
Possibilidade de negociações futuras	0%	0%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Com o objetivo de identificar as estratégias de negociação dos executivos brasileiros, conclui-se que esta cultura considera o planejamento prévio importante. Para Andrade, Alyrio e Macedo (2004), a negociação bem sucedida inicia-se antes de realiza-la. Thompson (2009) corrobora as informações quando afirma que a preparação é a chave do sucesso da negociação.

Os resultados destacam também que 100% dos respondentes brasileiros consideram o bom relacionamento com o interlocutor como um fator que possui peso máximo na negociação. Floriani (2002) destaca que para os brasileiros, conhecer o interlocutor contribui para uma negociação subjetiva. Observa-se também o interesse dos brasileiros em manter o bom relacionamento para as negociações futuras.

Quadro 11- Estratégias utilizadas nas negociações de angolanos

Características	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Elaboração do planejamento prévio	0%	0%	100%
Tomada de decisões durante a negociação	0%	14%	86%
Ouvir e depois fazer concessões	0%	0%	100%
Imposição do seu ponto de vista	29%	14%	57%
Concessões no sentido de barganhar	0%	0%	100%

Continua...

...Continuação

O preço como peso máximo na negociação	0%	0%	100%
O bom relacionamento com comprador/vendedor como peso máximo na negociação	0%	0%	100%
Tomada de decisão individual	14%	0%	86%
Tomada de decisão coletiva	72%	14%	14%
Questão “tempo” na negociação	14%	29%	57%
Questão “ética” na negociação	0%	0%	100%
Questões legais na negociação	0%	0%	100%
Fechamento de negócio imediato	28%	43%	29%
Possibilidade de negociações futuras	0%	0%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Dentre as estratégias utilizadas pelos executivos angolanos, pode-se destacar a elaboração do planejamento prévio a fim de obter sucesso nas negociações. Esta cultura apresenta uma característica de ouvir mais o interlocutor do que impor seu ponto de vista acerca da situação.

Angolanos costumam fazer concessões com a finalidade de alcançar seus objetivos, visto que para essa cultura o preço possui peso máximo nas negociações. Observa-se de forma relevante que angolanos não costumam fazer o fechamento no momento da negociação. Apenas 29% dos entrevistados julga importante o fechamento imediato. Se necessário, pode haver outras reuniões, desde que se chegue ao resultado esperado.

Percebe-se que há algumas semelhanças nas estratégias de negociação comercial internacional entre os brasileiros e angolanos. As duas culturas prezam pelo bom relacionamento e procuram manter futuras negociações com o comprador ou vendedor. O planejamento prévio e preparação são considerados importantes tanto para brasileiros quanto para angolanos.

A questão ética é essencial em qualquer negociação e na tomada de decisões. A ética de um negociador está relacionada a questões pessoais, como a formação filosófica e religiosa, experiência, valores pessoais e outros fatores (MARTINELLI; ALMEIDA, 2006). Analisando o quadro dos resultados, percebe-se que a ética está presente nas estratégias destas culturas. Além disso, o cumprimento e conhecimento das questões legais são respeitados por ambas.

Em contrapartida, percebe-se que na tomada de decisões, os brasileiros procuram agir de forma coletiva e demonstram uma preocupação maior com o grupo. Já os angolanos apresentam um perfil individualista nas negociações e preferem tomar a decisão sozinhos. Acuff (1997) afirma que na cultura individualista

a negociação é feita com um representante, enquanto na cultura centrada a coletividade, o grupo inteiro deve ser convencido.

#### 4.4 ASPECTOS CULTURAIS

No cenário do mercado internacional, conhecer o idioma, as técnicas comerciais, a sintonia com o parceiro de negociação, conhecer e entender a cultura são aspectos essenciais (MINERVINI, 2001).

A seguir será apresentada a importância dos aspectos culturais nas negociações internacionais para os brasileiros e angolanos, respectivamente.

Quadro 12- Importância dos aspectos culturais para brasileiros

Características	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Religião	50%	30%	20%
Entretenimentos	50%	30%	20%
Crenças	70%	10%	20%
Sistema político	30%	0%	70%
Questões legais	0%	10%	90%
Uso do tempo	10%	0%	90%
Agilidade	0%	0%	100%
Idiomas	0%	0%	100%
Valores	0%	10%	90%
Tecnologias	0%	20%	80%
Cores	80%	10%	10%
Simbologia	70%	20%	20%
Datas	50%	10%	40%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Ao analisar-se a importância dos aspectos culturais para os executivos brasileiros, conclui-se que apenas 20% dos entrevistados consideram a religião, entretenimentos, as crenças dos outros países e simbologias como aspectos importantes. Apenas 10% considera que as cores influenciem na negociação. É possível concluir que os principais aspectos culturais considerados pelos brasileiros são a agilidade e os idiomas.

Quadro 13- Importância dos aspectos culturais para angolanos

Características	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Religião	0%	29%	71%
Entretenimentos	28%	43%	29%

... Continua



... Continuação

Crenças	14%	43%	43%
Sistema político	0%	57%	43%
Questões legais	0%	29%	71%
Uso do tempo	0%	29%	71%
Agilidade	0%	43%	57%
Idiomas	0%	29%	71%
Valores	0%	29%	71%
Tecnologias	0%	43%	57%
Cores	14%	43%	43%
Simbologia	14%	43%	43%
Datas	14%	43%	43%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Para 71% dos executivos angolanos, a religião, os valores, o idioma, as questões legais e o uso adequado do tempo são aspectos culturais que devem ser levados em consideração e possuem papel importante no processo de negociação. De modo geral, as crenças, entretenimento, cores, simbologia, datas e o sistema político são fatores que pouco interferem no andamento ou no resultado da negociação internacional.

Para que as negociações se tornem efetivas, elas devem considerar os aspectos culturais dos países envolvidos. As diferenças culturais impactam nas atitudes e comportamento das pessoas no âmbito empresarial, social e pessoal (MARTINELLI, ALMEIDA, 2006). Ao comparar a importância dos aspectos culturais para brasileiros e angolanos, é possível identificar que angolanos levam mais em consideração a influência da religião nas negociações do que angolanos. Steel et al. (apud MARTINELLI, VENTURA e MACHADO, 2004) afirma que é importante saber qual a religião predominante no país e a sua relação com assuntos políticos, relações sociais e horários de trabalho.

Para brasileiros, a agilidade no processo de negociação é essencial, enquanto alguns angolanos não apresentam tanta preocupação neste aspecto.

As duas culturas reconhecem a importância do idioma e dos valores nas negociações. Para Dias (2000), o idioma é o elemento-chave da cultura, pois este sistema de símbolos permite que indivíduos de diferentes sociedades se comuniquem uns com os outros. Ao tratar sobre os valores, o autor afirma que os mesmos podem influenciar o comportamento dos indivíduos. São percepções de uma determinada cultura do que é considerado bom, desejável, certo, bonito ou gostoso.

#### 4.5 ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO

Os resultados a seguir referem-se às etapas da negociação internacional e sua importância para os executivos brasileiros e angolanos.

Quadro 14- Importância das etapas da negociação internacional para brasileiros

Características	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Preparação	10%	10%	80%
Abertura	0%	10%	90%
Exploração das informações	0%	0%	90%
Apresentação	0%	0%	100%
Apresentação da proposta	0%	0%	100%
Fechamento do negócio	0%	0%	100%
Controle/avaliação	0%	0%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Os executivos brasileiros consideram as etapas da negociação comercial internacional importantes para a concretização e o sucesso da mesma. Os resultados demonstram que para os brasileiros, as etapas mais relevantes são a apresentação, apresentação da proposta, fechamento do negócio e controle. De acordo com Hendon (1996), para os brasileiros, o processo de negociação geralmente é mais válido do que o resultado final. Eles dedicam bastante tempo certificando-se que a proposta de negociação será aceita.

Quadro 15- Importância das etapas da negociação internacional para angolanos

Características	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Preparação	0%	0%	100%
Abertura	0%	0%	100%
Exploração das informações	0%	0%	100%
Apresentação	0%	0%	100%
Apresentação da proposta	0%	0%	100%
Fechamento do negócio	0%	0%	100%
Controle/avaliação	0%	0%	100%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Conforme o quadro ilustra, todas as etapas da negociação internacional são importantes para 100% dos respondentes angolanos.

A preparação para a negociação é fundamental para a sua concretização. “Muitas vezes, uma negociação termina sem que seu curso tenha sido previamente monitorado ou refletido” (COSTA, 2006, p. 58). Existem etapas que antecedem o fechamento, as quais auxiliam todo o processo. Percebe-se que tanto os executivos

brasileiros quanto angolanos consideram todas as etapas importantes. Com relação ao fechamento das negociações, Martinelli, Ventura e Machado (2004) ressaltam que enquanto o acordo final não foi firmado, não deve-se desistir, pois sempre há a possibilidade de novas oportunidades surgirem .

#### 4.6 CONFLITOS NAS NEGOCIAÇÕES

O conflito pode ocorrer em uma negociação quando uma ou ambas as partes não atingirem suas metas ou por alguma frustração. Muitas vezes há a incompreensão dos interesses ou cada um interpreta a situação de seu modo (MARTINELLI; VENTURA;MACHADO, 2004). A seguir será apresentada a análise referente à postura de executivos brasileiros e angolanos frente aos conflitos originados durante as negociações internacionais.

Quadro 16- Postura dos brasileiros frente aos conflitos nas negociações

Características	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Resolução imediata	20%	10%	70%
Encarar o conflito como algo negativo	80%	20%	0%
Encarar o conflito como aprendizado ou oportunidade	0%	10%	90%
Buscar objetivos comuns	0%	0%	100%
Ceder a fim de buscar uma solução rápida	50%	10%	40%
Procurar uma terceira pessoa para resolver o conflito	40%	30%	30%
Buscar a solução individual e romper negociações futuras	80%	10%	10%
Acomodar-se e aguardar possíveis mudanças	90%	0%	10%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Ao analisar a postura dos executivos brasileiros frente aos conflitos durante a negociação com outro país, verifica-se que 70% prefere resolver a situação imediatamente. Martinelli e Almeida (2006) confirmam ao afirmar que é importante transformar o conflito em entendimento, pois a partir daí a negociação estará totalmente encaminhada e haverá chances de trazer ganhos para ambas as partes.

Os brasileiros encaram o conflito como uma oportunidade para evitar que o erro perpetue e para desenvolver suas habilidades de negociação. Dessa forma,

os conflitos não são vistos como algo negativo, e sim como aprendizado para as futuras negociações internacionais.

É possível observar a importância da busca por objetivos comuns a fim de resolver os conflitos de forma amigável, sem que nenhuma parte sinta-se prejudicada e não haja o risco de romper negociações futuras com o parceiro. Observa-se que apenas 10% dos respondentes brasileiros preferem acomodar-se frente a essas situações e aguardar o resultado.

Quadro 17- Postura dos angolanos frente aos conflitos nas negociações

Características	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Resolução imediata	43%	0%	57%
Encarar o conflito como algo negativo	57%	0%	43%
Encarar o conflito como aprendizado ou oportunidade	0%	29%	71%
Buscar objetivos comuns	0%	29%	71%
Ceder a fim de buscar uma solução rápida	42%	29%	29%
Procurar uma terceira pessoa para resolver o conflito	43 %	43%	14%
Buscar a solução individual e romper negociações futuras	72%	14%	14%
Acomodar-se e aguardar possíveis mudanças	86%	14%	0%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Em se tratando da reação dos angolanos diante dos conflitos decorrentes nas negociações, observa-se que 57% prefere a resolução imediata, enquanto 43% não dá importância para que o conflito seja suprimido no momento da negociação. Os resultados apontam que apenas 29% dos entrevistados prefere ceder, a fim de não estender o processo de negociação e chegar a um acordo comum. Ao mesmo tempo, não concordam em acomodar-se e aguardar uma solução sem tomar nenhuma atitude para resolver ou atenuar o conflito. Percebe-se também, que 14% dos angolanos não procuram uma terceira pessoa para auxiliar na resolução de conflitos. Essa informação corrobora a cultura individualista dos angolanos.

Nas situações de conflito nas negociações internacionais, os executivos dos dois países apresentam posturas predominantemente parecidas. É notável que ambos prezam por manter os laços comerciais para negociações futuras e buscam solucionar o quanto antes e da melhor forma possível. “Um bom negociador resolve os conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos” (ANDRADE, ALYRIO, MACEDO, 2004, p. 15). Os angolanos apresentam uma

tendência maior em resolver o conflito individualmente, enquanto os brasileiros mostram-se voltados para a solução em conjunto. Pode-se afirmar que a forma de negociar dos brasileiros é importante para as negociações, pois nem sempre apenas um negociador conseguirá resolver sozinho. Segundo Andrade, Alyrio e Vilas Boas (2006), negociar em equipe está se tornando cada vez mais importante, principalmente nas situações mais complexas onde é impossível uma única pessoa dominar todos os aspectos relevantes.

#### 4.7 PERFIL DOS NEGOCIADORES

O conhecimento do perfil dos negociadores é fundamental para saber a melhor forma de agir diante das situações de negociações (MARTINELLI, ALMEIDA, 2006). A análise abaixo se refere à autoavaliação dos executivos brasileiros e angolanos com relação ao seu perfil de negociador.

Quadro 18- Perfil de negociador de brasileiros e angolanos

Características	Brasileiros	Angolanos
Catalisador	12%	27%
Apoiador	38%	19%
Analítico	19%	27%
Controlador	31%	27%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

Os executivos brasileiros apresentaram maior tendência para o estilo apoiador (38%). Segundo Junqueira (2004), o estilo apoiador sabe trabalhar em equipe e está preocupado em ser cordial com os outros. Já os angolanos apresentaram um resultado diversificado, variando entre catalisador, analítico e controlador. Conforme Junqueira (2004), os negociadores catalisadores são orientados para ideias e costumam ser influenciadores. Já o perfil analítico costuma ser mais crítico e a tomada de decisões é feita geralmente quando ele se sente seguro. O negociador controlador não preocupa-se tanto com as pessoas e apresenta mais foco nos resultados. Apenas 19% dos negociadores angolanos respondentes apresentam o estilo “apoiador”, contrastando com o estilo predominante dos executivos brasileiros.

Pode-se relacionar a baixa frequência do perfil apoiador nos executivos angolanos pelo fato de apresentarem uma cultura de negociação individualista, onde

não sentem a necessidade de realizar o fechamento de uma negociação em conjunto.

#### 4.8 SÍNTESE DOS RESULTADOS

O Quadro 19 apresenta os resultados obtidos por meio da pesquisa.

Quadro 19- Síntese dos resultados

Brasil	Angola
Negociador apoiador	Negociador catalisador/controlador/ analítico
50% dos respondentes são homens	71% dos respondentes são homens
Idade média 30 anos	Idade média 35 anos
80% são exportadores	86% são importadores
Menos flexíveis nas negociações	Mais flexíveis nas negociações
Decisões coletivas	Decisões individuais
Maior preocupação com agilidade nas negociações	Menor preocupação com agilidade nas negociações
Consideram o fechamento mais importante do que a preparação da negociação	Consideram todas as etapas da negociação igualmente importantes
Demonstram maior importância pelos aspectos culturais dos países	Demonstram menor importância pelos aspectos culturais dos países

Fonte: Dados obtidos na pesquisa (2014).

As principais diferenças que compreendem a cultura brasileira e angolana, em geral envolvem o perfil dos negociadores. Observou-se que ambos possuem características totalmente distintas no aspecto de negociação. Enquanto a ênfase do executivo brasileiro está na coletividade e no pensamento no grupo, os angolanos preferem fazê-lo de fora individual e apresentam um perfil mais crítico, que enfatiza os resultados. As relações internacionais da Angola, em sua maioria são de importação, visto que este mercado ainda necessita desenvolver-se bastante. De acordo com os resultados, a etapa de preparação da negociação é mais importante para angolanos do que para os brasileiros. Com relação à importância dos aspectos culturais do país com quem se irá negociar, brasileiros apresentaram maior preocupação no conhecimento dos mesmos.

## 5 CONCLUSÃO

A globalização traz cada vez mais a interdependência entre os países. Neste cenário, cada vez mais as organizações buscam expandir suas vendas para o mercado internacional a fim de aumentar a lucratividade e proporcionar o seu crescimento. Pode-se considerar que a internacionalização de uma empresa além de fomentar os ganhos financeiros, melhora sua imagem, proporciona reconhecimento em nível mundial e o desenvolvimento econômico.

Diante deste contexto, esse trabalho objetivou identificar os aspectos culturais que caracterizam as negociações comerciais de brasileiros e angolanos. Para tanto, foram envolvidos executivos brasileiros e angolanos que atuam na área de negociações internacionais.

Foi possível observar que as negociações entre países dependem muito dos fatores culturais. Tais aspectos impulsionam e orientam a negociação comercial. Pelo fato de diferentes culturas possuírem diferentes crenças, valores e costumes, surge a importância de conhecer o máximo de informações sobre o outro país. O idioma é um essencial para as negociações, pois facilita a comunicação entre os interlocutores. Dependendo do país, o fator tempo pode variar. Isso inclui a pontualidade tanto nos prazos para entrega de produtos e serviços, quando nas reuniões de negócio e tempo de fechamento da negociação. A relação interpessoal, o sistema político e crenças também interferem diretamente nas negociações.

Os executivos brasileiros buscam fazer o planejamento prévio da negociação para estarem preparados para as possíveis situações. O bom relacionamento está presente nas negociações, e os brasileiros procuram manter os laços para futuras negociações. Verificou-se que brasileiros prezam por tomar as decisões de forma coletiva priorizando a ética. Em relação à cultura angolana, observou-se que eles procuram planejar-se previamente e prezam pelo bom relacionamento com o outro país a fim de não romper a relação comercial. Angolanos procuram tomar as decisões de forma individual, mantendo a ética e respeitando as questões legais do país.

Quanto ao perfil de negociação dos executivos, constatou-se que os executivos brasileiros apresentaram um perfil apoiador, focado no trabalho equipe e na preocupação com as pessoas. Já os executivos angolanos apresentaram

resultados diferenciados dentre os estilos destacados, variando entre ênfase na inovação, na redução de custos e nas informações.

Ambas as culturas possuem aspectos em comum no âmbito das negociações comerciais internacionais, como o apreço pelo bom relacionamento com o interlocutor, a cautela a fim de manter negociações futuras com determinado país, a ética nas negociações e a preparação. No entanto, observaram-se algumas divergências no perfil de negociação dos executivos dos dois países. Os brasileiros se apresentaram menos flexíveis do que angolanos nas negociações. Além disso, a tomada de decisão da cultura brasileira está ligada ao grupo, enquanto angolanos preferem tomar a decisão individualmente, sem consultar terceiros. Enquanto a maior parte dos entrevistados brasileiros possui relação de exportação com o exterior, a grande maioria dos angolanos possui relação de compra, já que o país ainda possui muitos problemas internos no ambiente de negociação, que são herança de sua colonização.

Dentre as limitações encontradas para a realização deste estudo, destaca-se a coleta das informações para a pesquisa na Angola. Um número maior de respondentes apresentaria um resultado mais detalhado e permitiria uma análise mais minuciosa. É importante ressaltar que a pesquisa foi realizada com uma amostra de executivos e, se fosse aplicada em diferentes regiões poderia apresentar resultados divergentes.

Sugere-se para pesquisas futuras aprofundar este estudo comparativo, com um número maior de respondentes de diversas regiões do país e outras questões que abordem o tema de cultura e negociações internacionais com a finalidade de ampliar o conhecimento.

Diante disso, o presente trabalho foi capaz de alcançar os objetivos esperados, responder a pergunta da pesquisa e permitir a realização de uma análise comparativa entre os executivos brasileiros e angolanos que atuam no mercado internacional.



## REFERÊNCIAS

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 1997. [350] p

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 174 p.

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

\_\_\_\_\_, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; VILAS BOAS, Ana Alice. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 160p.

APEX do Brasil. Disponível em:

<[http://www2.apexbrasil.com.br/media/estudo/PERFILANGOLADefinitivo\\_15012013100518.pdf](http://www2.apexbrasil.com.br/media/estudo/PERFILANGOLADefinitivo_15012013100518.pdf)>. Acesso em: 10 de maio de 2014.

BALDI, Mariana; GREGIANIN, Cassiane; SOUZA, Iêda Isabella de Lira; HOLANDA, Rafael da Silva de. **Brasil e China: A influência cultural no processo interorganizacional**. Disponível em <<http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B169.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2013.

BRANCO, Marta Castello; VEIGA, Pedro da Motta; Ríos, Sandra Polónia. **Cenários para a nova configuração da ordem econômica internacional e seus impactos sobre as estratégias brasileiras**. CINDES. 2011.

COSTA, Ligia Moura. Especial negócios internacionais: Negociação à brasileira. **GV Executivo**, v.5, n.4, p54-58, set./out. 2006.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985. 118 p.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia aplicada ao comércio exterior**. 2.ed. , rev. e ampl. Campinas: Alínea, 2000. 296 p

FERRARO, P.G. **The cultural dimension of international business**. New Jersey: Prentice-Hall. Inc. 1990.

FLORIANI, Dinorá Eliete. **A cultura nacional e as negociações comerciais internacionais: um comparativo entre negociadores brasileiros e italianos**. 2002. 168f. Dissertação (Mestrado interinstitucional em administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Jaraguá do Sul.

GALLIANO, Alfredo Guilherme. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1979. 200 p.

GODINHO, Wagner Botelho; MACIOSKI, Juliana Maria Klüppel. Estilos de negociação: a maneira pessoal de realizar negócios internacionais. **Ciênc Opinião**, v. 2, n. 1/2, p. 143-65, 2005.

HENDON, D. W. **Cross.Cultural Bussines Negotiations.Westport**: Praeger, 1996, 256 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. . **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.

HINDLE, Tim. **Como conduzir negociações: seu guia de estratégia pessoal**. São Paulo: Publifolha, 1999, 72p.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO**.

**Disponível em:**

<[http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla04\\_comun\\_negoc.htm](http://www.institutomvc.com.br/costacurta/artla04_comun_negoc.htm) >. Acesso em: 21 out. 2013.

\_\_\_\_\_, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: Tecnologia e Comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1995.

MARIOTTO, Fábio L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson, 2007. 131 p.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.

\_\_\_\_\_, Dante P.; VENTURA, Carla Aparecida Arena; MACHADO, Juliano R. **Negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2004. 240 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MELLO, José Carlos Martins F. de. **Negociação baseada em estratégia**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2007. 147p.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**. 3.ed São Paulo: Makron Books, 2001. 394 p.

ORTIZ, R. **Cultura Brasileira e Identidade Nacional**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994, 4<sup>a</sup> ed.

PEREIRA, Julio Cesar R. **Análise de dados qualitativos: Estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. São Paulo: Edusp, 2004. 163 p.

RACY, Joaquim Carlos. . **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Thomson, 2006. 181 p.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3. ed Loyola: São Paulo, 2005. 145 p.

RIBEIRO, D. **Os Brasileiros**. Teoria do Brasil. 3. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1978.

ROJOT, J. **Negotiation: from theory to practice**. Hong-Kong: Macmillan Academic and Professional, 1991.

SARQUIS, Sarquis José Buainain. **Comércio internacional e crescimento econômico do Brasil**. Brasília, 2011.

SILVA, Thais França da. **Empresas transculturais: encontro de diversas culturas no ambiente de trabalho**. 2003. 58f. Monografia (Graduação em Psicologia)- Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.

SOBRAL, Felipe João Bera de Azevedo; CARVALHO, Fernando Manuel Pereira de Oliveira. **Ética na Negociação: A conduta ético-negocial dos executivos Portugueses**. Disponível em: <<http://www.vision.com.br/portalnew/artigos/VisionEticaNaNegociacao.pdf> >. Acesso em: 19 out. 2013.

STEEL, P.; MURPHY, J.; RUSSILL, R. **It is a deal: a practical negotiation**. Berkshire: McGraw-Hill, 1989.

THOMPSON, Leigh L. **O Negociador**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 359 p.

WILLIAMS JR., R. M. **The reduction of intergroup tensions**. New York: Social Science Research Council, 1947.  
**XXVII EnANPAD-Encontro Nacional da ANPAD, Anais... Atibaia**, 2003.

YIP, George S. **Globalização como enfrentar os desafios da competitividade mundial**. São Paulo: SENAC, 1996.p.

## **APÊNDICE**

**Apêndice I-** Instrumento de coleta de dados

**UNESC-UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA  
EM COMÉRCIO EXTERIOR – UNESC**

O presente questionário tem o objetivo de coletar dados referentes às diferenças culturais entre executivos brasileiros e Angolanos.

**1) Quanto ao gênero**

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino

**2) Quanto a descendência:**

- ( ) Brasileiro
- ( ) Angolano
- ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**3) Quanto a faixa etária**

- ( ) Até 20 anos
- ( ) De 21 a 30 anos
- ( ) De 31 a 40 anos
- ( ) Acima de 50 anos

**4) Quanto ao Grau escolaridade**

- ( ) Ensino fundamental incompleto
- ( ) Ensino fundamental completo
- ( ) Ensino médio incompleto
- ( ) Ensino médio completo
- ( ) Ensino superior incompleto
- ( ) Ensino superior completo

**5) Qual a sua relação com exterior?**

- Comprador  
 Vendedor

**6) Fala outros idiomas?**

- Sim – Qual (is): \_\_\_\_\_  
 Não

**7) Há quanto tempo trabalha com negociações internacionais?**

\_\_\_\_\_

**Quanto à importância com as negociações internacionais. (Quanto mais próximo de 7 maior o nível de importância, e quanto mais próximo de 1 menor o nível de importância).**

8) O que considera mais importante nas negociações com outro país	Quase sem importância				Muitíssimo importante		
	1	2	3	4	5	6	7
A pontualidade nas reuniões de negócios	1	2	3	4	5	6	7
A pontualidade na entrega dos serviços ou produtos	1	2	3	4	5	6	7
A flexibilidade na negociação	1	2	3	4	5	6	7
A boa comunicação	1	2	3	4	5	6	7
A confiança	1	2	3	4	5	6	7
Considera a questão Ganha-Ganha na negociação	1	2	3	4	5	6	7

**Quanto às questões estratégias de negociação:**

9) Como você classifica as estratégias utilizadas em suas negociações?	Quase sem importância				Muitíssimo importante		
	1	2	3	4	5	6	7
Elaboração do planejamento prévio	1	2	3	4	5	6	7
Tomada de decisões durante a negociação	1	2	3	4	5	6	7
Ouvir e depois fazer concessões	1	2	3	4	5	6	7
Imposição do seu ponto de vista	1	2	3	4	5	6	7
Concessões no sentido de barganhar	1	2	3	4	5	6	7
O preço tem peso máximo na negociação	1	2	3	4	5	6	7
O bom relacionamento com o comprador/vendedor tem peso relevante na negociação	1	2	3	4	5	6	7
As decisões são tomadas individualmente	1	2	3	4	5	6	7
As decisões são tomadas de forma coletiva	1	2	3	4	5	6	7
Questão "tempo" na negociação	1	2	3	4	5	6	7
Questão ética na negociação	1	2	3	4	5	6	7
Questões legais da negociação	1	2	3	4	5	6	7
Fechar negócios imediatos	1	2	3	4	5	6	7
Possibilidade de negociações futuras	1	2	3	4	5	6	7

**Quanto aos aspectos culturais:**

10)Qual a importância dos aspectos culturais nas negociações internacionais?	Quase sem importância				Muitíssimo importante		
Religião	1	2	3	4	5	6	7
Entretenimentos	1	2	3	4	5	6	7
Crenças	1	2	3	4	5	6	7
Sistema político	1	2	3	4	5	6	7
Questões legais	1	2	3	4	5	6	7
Uso do tempo	1	2	3	4	5	6	7
Agilidade	1	2	3	4	5	6	7
Idiomas	1	2	3	4	5	6	7
Valores	1	2	3	4	5	6	7
Tecnologias	1	2	3	4	5	6	7
Cores	1	2	3	4	5	6	7
Simbologias	1	2	3	4	5	6	7
Datas	1	2	3	4	5	6	7

**Quanto às etapas da negociação:**

11)Qual a importância das etapas de uma negociação comercial internacional	Quase sem importância				Muitíssimo importante		
a. Preparação	1	2	3	4	5	6	7
b. Abertura	1	2	3	4	5	6	7
c. Exploração das informações	1	2	3	4	5	6	7
d. Apresentação	1	2	3	4	5	6	7
e. Apresentação da proposta	1	2	3	4	5	6	7
f. Fechamento do negócio	1	2	3	4	5	6	7
g. Controle/avaliação	1	2	3	4	5	6	7

**Quanto à resolução de conflitos:**

12)Qual sua postura frente aos conflitos nas negociações	Quase sem importância				Muitíssimo importante		
Resolução de imediato	1	2	3	4	5	6	7
Encarar o conflito como algo negativo	1	2	3	4	5	6	7
Encarar o conflito como aprendizado ou oportunidade	1	2	3	4	5	6	7
Buscar objetivos comuns	1	2	3	4	5	6	7
Ceder a fim de buscar uma solução rápida	1	2	3	4	5	6	7
Procurar uma terceira pessoa para resolver o conflito	1	2	3	4	5	6	7
Buscar a solução individual e romper negociações futuras	1	2	3	4	5	6	7
Acomodar-se e aguardar possíveis mudanças	1	2	3	4	5	6	7

Quanto às características do negociador:

13) Como você se avalia quanto ao perfil dos negociadores destacados por Junqueira (1994):

1	( )	<b>Catalisador</b>	Ênfase na inovação, criatividade, exclusividade, grandes projetos, ideias
2	( )	<b>Apoiador</b>	Ênfase no trabalho em equipe, preocupação com pessoas, no bem estar geral, na eliminação de conflitos, problemas
3	( )	<b>Analítico</b>	Ênfase em redução de custos, tempo, prazos, resultados, metas, independência em relação aos outros
4	( )	<b>Controlador</b>	Ênfase em informações, dados, detalhes, perfeição, preocupação com o micro, segurança, garantia

Fonte: Junqueira (1994).

Obrigada pela atenção.