



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LFE COMÉRCIO EXTERIOR

**PERFIL DO NEGOCIADOR COLOMBIANO: UMA ANÁLISE DOS  
PARCEIROS COMERCIAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA**

Marina Immich

Lajeado, junho de 2017

Marina Immich

## **PERFIL DO NEGOCIADOR COLOMBIANO: UMA ANÁLISE DOS PARCEIROS COMERCIAIS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, do Centro Universitário UNIVATES, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior.

Orientadora: Profa. Me. Caroline Coletti

Lajeado, junho de 2017

## RESUMO

Com a crescente evolução do comércio internacional, aliada à redução de barreiras existentes na troca com outros países, elevou-se expressivamente o número de empresas exportadoras, que encontram nos negócios internacionais a oportunidade de aumento dos seus ganhos e a possibilidade de se prevenir das possíveis instabilidades do mercado interno. Diante deste contexto, exige-se uma maior capacitação dos profissionais que negociam neste cenário, tornando-se necessário conhecer o seu parceiro internacional e o ambiente onde ele está inserido, para compreender sua maneira de agir e prever possíveis atitudes que ele terá em uma negociação. Considerando que a Colômbia é um país geograficamente próximo ao Brasil e que vem apresentando altas taxas de crescimento, julga-se importante conhecer a maneira como o negociador colombiano atua para otimizar as relações com este mercado. Sendo assim, este estudo de campo, de caráter exploratório, teve como objetivo geral analisar o perfil do negociador colombiano que atua em negociações comerciais internacionais com o Brasil. Para tanto, foram entrevistados 4 executivos colombianos que possuem relações comerciais com o Brasil e 3 executivos brasileiros que negociam com este mercado. Através dos dados coletados nas entrevistas, pode-se perceber que o profissional colombiano é muito assertivo nas negociações, carrega-se de muitas informações, age de forma íntegra e busca construir relacionamentos baseados em confiança que objetivem ganhos mútuos e sejam sustentados por acordos justos.

**Palavras chaves:** Negociação. Negociação Internacional. Cultura. Negociador colombiano.

## LISTA FIGURAS

Figura 1 – Os principais estágios da negociação .....	17
Figura 2 – Os quatro estilos básicos do modelo de Jung.....	25
Figura 3 – O modelo das inquietações duais .....	35
Figura 4 - Três níveis de programação mental humana.....	37
Figura 5 – Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura.....	38
Figura 6 - Direção das exportações da Colômbia US\$ milhões .....	51
Figura 7 - Origem das importações da Colômbia US\$ milhões.....	51

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Dimensões de Hofstede.....	40
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os cinco passos da negociação .....	18
Quadro 2 – Atributos de um bom negociador.....	21
Quadro 3 - Relação entre objetivo, assunto, autor e questões de pesquisa .....	47
Quadro 4 – Informações gerais sobre a Colômbia .....	52
Quadro 5 – Faixa etária da Colômbia.....	53
Quadro 6 - Instruções gerais sobre a Colômbia por Acuff (2004) .....	54
Quadro 7 – Caracterização dos entrevistados .....	56
Quadro 8 – O que os colombianos buscam em uma negociação .....	58
Quadro 9 – Semelhanças entre brasileiros e colombianos na forma de negociar pela visão dos colombianos .....	60
Quadro 10 – Principais dificuldades nas negociações com brasileiros .....	60
Quadro 11 – Comunicação dos colombianos .....	62
Quadro 12 – Características do estilo confrontador de Sparks x Características dos negociadores colombianos descritas pelos entrevistados.....	65
Quadro 13 – Características percebidas nos negociadores brasileiros.....	67
Quadro 14 - Comparativo das Dimensões de Hofstede - Colômbia.....	72
Quadro 15 – O que o colombiano busca em uma negociação pela percepção dos brasileiros.....	74
Quadro 16 – Semelhanças entre negociadores brasileiros e colombianos.....	75
Quadro 17 – Características dos negociadores colombianos .....	78
Quadro 18 – Comparativo das Dimensões de Hofstede - Colômbia (2) Visão dos entrevistados colombianos e brasileiros.....	81

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Tema .....	10
1.1.1 Delimitação do tema.....	10
1.2 Problema de pesquisa .....	10
1.3 Objetivos .....	11
1.3.1 Objetivo geral .....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Negociação .....	13
2.1.1 As três variáveis que influenciam a negociação: tempo, poder e informação .....	15
2.1.2 Etapas do processo de negociação.....	16
2.1.3 Elementos básicos da negociação .....	18
2.1.4 Estratégias de negociação .....	19
2.2 Habilidades dos negociadores.....	21
2.3 Estilos de negociadores .....	23
2.4 Principais erros na negociação .....	26
2.5 Negociação no mercado internacional.....	28
2.6 Comunicação.....	31
2.7 Ética.....	32
2.8 Conflito e negociação .....	34
2.9 Cultura na Negociação Internacional .....	36
2.9.1 Dimensões Culturais de Hofstede .....	38
2.9.1.1 Características culturais nas negociações com parceiros colombianos .....	40
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>44</b>
3.1 Delineamento da Pesquisa .....	44
3.2 Sujeito da Pesquisa.....	45
3.3 Técnicas de Coleta de Dados.....	46
3.4 Técnica de Análise de Dados .....	48
3.5 Limitações do Método.....	49
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>50</b>

<b>4.1 Caracterização do país alvo do estudo .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1.2 Características gerais dos colombianos.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.3 Relações comerciais Brasil x Colômbia.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2 Caracterização Dos Respondentes .....</b>	<b>56</b>
<b>4.3 Princípios das Negociações Internacionais para os Colombianos .....</b>	<b>57</b>
<b>4.4 Estilo de Negociar do Colombiano .....</b>	<b>62</b>
<b>4.5 As Dimensões de Hofstede .....</b>	<b>68</b>
<b>4.6 Os Negociadores Colombianos pela Visão dos Brasileiros.....</b>	<b>73</b>
<b>4.6.1 Dimensões de Hofstede – o negociador comercial internacional colombiano na visão dos brasileiros .....</b>	<b>79</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>83</b>
<b>5.1 Limitações do Estudo .....</b>	<b>86</b>
<b>5.2 Indicações Para Futuros Estudos.....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário Negociador Brasileiro .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário Negociador Colombiano em espanhol .....</b>	<b>95</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A abertura comercial e a globalização tornaram a troca com outros países uma prática cada vez mais comum para as empresas, que estão ingressando gradativamente no mercado internacional como uma maneira de atingirem novas fontes de ganhos e também de se resguardarem das possíveis volatilidades do mercado interno. De acordo com dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) o número de empresas exportadoras brasileiras atingiu recorde no ano de 2016, apresentando um aumento de mais de 25% em relação a 2015, totalizando 25.541 empresas (BRASIL, 2017).

A atual conjuntura econômica global com alta concorrência comercial em todos os setores de bens e de serviços exige um melhor desempenho das organizações, que devem ampliar seus conhecimentos e suas técnicas de negociação. Floriani (2002) ressalta que a globalização e consequente expansão da informação será um peso para empresas que não estiverem bem preparadas para negociar, sendo determinante o conhecimento do cenário para a obtenção de bons resultados.

Portanto é importante compreender alguns princípios de negociação que são válidos em qualquer lugar do mundo e que servem de base para o desenvolvimento das habilidades negociais, como o entendimento do conceito de negociação, a importância de uma estratégia que busque benefícios para as partes envolvidas, o conhecimento das etapas de uma negociação, a capacidade de planejar este processo e saber o que é necessário para fechar o negócio (ACUFF, 2004).

Empresas que buscam efetividade nas suas negociações internacionais também precisam possuir uma visão sistêmica do mundo, percebendo que os

países são interdependentes e estão em contínua transformação. Deste modo, o entendimento dos aspectos culturais torna-se fundamental para compreender as diferenças existentes entre os países, pois eles influenciam diretamente as atitudes e o comportamento das pessoas no cotidiano e na vida profissional. Pensar e agir de maneira global são requisitos determinantes para indivíduos e organizações que buscam sucesso no âmbito internacional (MARTINELLI, 2015).

As diferenças culturais acentuam-se em uma mesa de negociação internacional, pois cada executivo terá pensamentos e atitudes resultantes do ambiente onde está inserido. Perceber cada estilo permite prever a possível conduta que o negociador terá (MARTINELLI, 2015), e assim desenvolver táticas para lidar com ele, compreendendo melhor o que ele está buscando e criando estratégias mais eficazes de ação que busquem resultados positivos para os dois lados.

Diante do considerável ingresso de empresas brasileiras no mercado global, a Colômbia apresenta-se como uma ótima alternativa para iniciantes, pois possui cultura e idioma relativamente semelhantes, além da proximidade geográfica, o que torna a experiência mais simples para elas aprenderem. Além disso, nos últimos anos, a economia colombiana apresentou altas taxas de crescimento, estando entre as mais dinâmicas da América Latina. De 2004 a 2014 o crescimento médio anual do PIB do país foi de 4,8% ao ano (MDIC, 2015).

Sendo assim, conhecer o ambiente e as características do negociador colombiano, torna-se uma necessidade para entrar com êxito neste mercado. Desta forma, este trabalho será dividido de modo que no primeiro capítulo serão apresentados os principais motivos que influenciaram a realização deste estudo, começando com o tema e sua delimitação, seguido por uma breve contextualização sobre a definição do problema de pesquisa; após serão expostos os objetivos gerais, objetivos específicos e a justificativa para realização deste estudo. O segundo capítulo conta com a fundamentação teórica que foi utilizada como base para a elaboração deste trabalho, buscando mostrar importantes aspectos do processo de negociação, do comportamento e práticas do negociador internacional e por fim apresentar os fatores culturais como elementos essenciais do processo de negociação. O terceiro capítulo mostrará a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho. No quarto capítulo será exposto o país alvo deste estudo, a

caracterização dos respondentes da pesquisa e a apresentação e análise dos dados obtidos. No quinto capítulo serão feitas as considerações finais.

## **1.1 Tema**

Para que as empresas obtenham resultados mais efetivos nas negociações internacionais é importante conhecer o modo como seus clientes atuam, compreendendo o ambiente onde estão inseridos. Identificar as atribuições dos negociadores facilita o processo de negociação, pois possibilita atitudes mais assertivas, contribuindo assim para resultados favoráveis e para o desenvolvimento das relações entre as partes.

### **1.1.1 Delimitação do tema**

Este estudo analisou o perfil do negociador colombiano, no âmbito das negociações internacionais através de elementos como o processo negocial, habilidades e estilos dos negociadores, e o fator cultural. Salienta-se que o estudo focou-se na compreensão dos fatores culturais e comportamentais do processo de negociação, não sendo abordados temas políticos, financeiros e burocráticos.

## **1.2 Problema de pesquisa**

A América do Sul apresenta condições satisfatórias para a expansão dos negócios internacionais brasileiros e a Colômbia surge como destaque em virtude do crescimento econômico apresentado nos últimos anos e do seu amplo mercado interno (MDIC, 2014). Além disso, o país também é uma ótima alternativa para empresas que desejam inserir-se no mercado externo, porque economias maiores são mais intimidantes e complicadas (BRASIL, 2016, texto digital).

Considerando os dados apresentados pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE) o comércio entre o Brasil e a Colômbia cresceu 165% de 2005 a 2014 e a pauta de exportações brasileiras para o país conta com produtos diversificados, principalmente manufaturados. O Brasil apresenta-se como um dos principais

destinos das exportações colombianas e também como uma das principais origens das importações do país (BRASIL, 2015).

Há também uma elevada complementaridade entre a pauta de exportações dos dois países, e a Colômbia mostra-se um mercado alvo tanto para as exportações brasileiras de bens quanto de serviços (MDIC, 2014). Os países participam da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI) e a Colômbia aparece como segundo principal destino das exportações brasileiras considerando o comércio intra-grupo, totalizando US\$ 379 milhões em 2015 (MDIC, 2015). Em 2003 também foi firmado o Acordo de Complementação Econômica nº 59 (ACE) entre Mercosul, Colômbia, Equador e Venezuela, buscando o aumento das relações econômicas e comerciais entre os países, ao facilitar a circulação de bens e serviços entre eles (MDIC, 2017).

Tendo em vista a ampliação de oportunidades de negócios brasileiros com o promissor mercado colombiano, considera-se a importância de empresas e indivíduos estarem preparados para negociar com este país, e identificar as características que os negociadores colombianos apresentam torna esse processo mais fácil, possibilitando agir de forma mais assertiva durante a negociação e aumentando as probabilidades de êxito nos resultados. Diante disso, temos a questão central deste estudo: Qual o perfil dos negociadores colombianos que atuam em negociações comerciais internacionais com o Brasil?

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos deste estudo são divididos em geral e específicos.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Apresentar o perfil dos negociadores colombianos que atuam em negociações comerciais internacionais com o Brasil.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Apresentar as principais premissas do processo de negociação internacional para os colombianos;
- Identificar o estilo de negociação de executivos colombianos;
- Apresentar as características dos negociadores colombianos a partir das dimensões de Hofstede;
- Verificar a percepção do negociador brasileiro sobre o negociador colombiano.

### **1.4 Justificativa**

Este estudo foi realizado com o intuito de contribuir na preparação de negociadores que possam vir a atuar com o mercado colombiano, visto que a Colômbia é um importante parceiro comercial brasileiro e um país atrativo para empresas que iniciam sua internacionalização pelas facilidades de acesso e pelo dinamismo econômico.

Ele também possibilita a capacitação e melhoria na atuação de empresas brasileiras que já comercializam com empresas colombianas, a fim de facilitar as relações de negócios entre elas, contribuindo para o sucesso das negociações comerciais e crescimento das relações entre os dois países e para a expansão dos negócios internacionais.

Para a academia o estudo traz contribuições importantes, como orientações e conceitos sobre a negociação comercial internacional e a cultura dos negociadores colombianos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo será apresentada a revisão da literatura, com o objetivo de fundamentar os principais tópicos relacionados ao tema. Inicialmente será apresentado o tema negociação e logo após serão abordados aspectos relacionados ao comportamento do negociador. Posterior a isso será exposto o tema negociação internacional, além de alguns elementos significativos deste processo. Por fim, será relacionado o fator cultural fundamentado, sobretudo, nas dimensões de Hofstede.

### **2.1 Negociação**

Tanto na vida pessoal como na vida profissional, saber negociar é uma habilidade indispensável para atingir objetivos. Através do uso de bons argumentos, é possível convencer o outro com a sua ideia, ganhar o seu espaço, evitar conflitos, cultivar bons relacionamentos e efetivar negócios. Além disso, a negociação adquire importância ainda maior diante da atual realidade econômica, que estabelece parâmetros elevados de competição e exige melhor preparação das empresas para enfrentar um mercado cada vez mais globalizado, que excede as barreiras nacionais.

De acordo com Acuff (2004, p. 28) a negociação tem como objetivo “[...] chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. [...] sobretudo, significa ter uma nítida compreensão das nossas próprias motivações e das do outro lado, enquanto tentamos persuadi-los a fazer o que desejamos que façam”.

Shell (2001, p. 7) diz que “[...] uma negociação é um processo de comunicação interativo que pode ocorrer quando queremos algo de outra pessoa ou quando outra pessoa quer algo de nós”.

Para Bazerman (2007, p. 17) “[...] em suas várias formas a negociação é usada todos os dias para resolver diferenças e para distribuir recursos. Ela ocorre entre todos os tipos de pessoas [...] e até mesmo entre nações”.

Já Andrade, Alyrio e Boas (2006, p. 80) dizem que “a negociação é um processo extremamente abrangente e comporta uma grande gama de modalidades [...]. Implica questões econômicas, sociais e políticas, nacionais e internacionais, e pode envolver aspectos estratégicos, táticos ou operacionais”.

Segundo Martinelli, Ventura e Machado (2012, p. 41)

“a partir do momento em que se começa a olhar a vida com os olhos de um negociador, para-se de aceitar a existência de parâmetros e fronteiras fixas pré-definidas e começa-se a buscar explicações para os fatos que acontecem [...]. A partir disso, descobre-se que tudo é negociável”.

Bubridge et al. (2007) destaca que há três lados que devem ser observados em uma negociação, sendo eles: o nosso lado, o outro lado e o terceiro lado. O nosso lado se refere ao conhecimento que o negociador deve ter de si mesmo e com isso se auto-administrar para evitar situações de tensão, possibilitando que a negociação seja mais assertiva. O outro lado é a capacidade de entender o que o outro lado está pensando, buscando soluções que atendam suas necessidades. E o terceiro lado é aquele que não faz parte da negociação, mas pode ajudá-la ou prejudicá-la, manifestando-se normalmente quando os dois lados envolvidos na negociação não conseguem fechar um acordo (p. ex., métodos de arbitragem e conciliação).

Para Andrade, Alyrio e Boas (2006) os tipos de Negociação podem ser divididos em negociações bilaterais, onde há somente duas partes fundamentais, e negociações multilaterais, onde há três ou mais interessados.

Martinelli, Ventura e Machado (2012) ainda dizem que, de acordo com a postura dos participantes, pode haver dois tipos de negociação: a negociação competitiva e a negociação cooperativa. Na negociação competitiva, os

negociadores buscam atender seus interesses individuais, sem se preocupar com a insatisfação da outra parte, o que se chama de negociação “ganha-perde”, pois um lado torna-se vencedor e o outro perdedor da negociação. Há casos em que as duas partes buscam ganhar a negociação a qualquer custo e ela acaba terminando em perdas para ambos os lados, o que caracteriza uma negociação “perde-perde”. Já na negociação cooperativa, busca-se chegar a um acordo que seja satisfatório e gere ganhos para ambas as partes, o que caracteriza uma negociação “ganha-ganha”. Em alguns casos de negociação cooperativa, uma das partes pode não sair vencedora, mas chega a uma condição em que nem ganha nem perde, chamada de negociação “ganha-neutro”.

Na definição de negociação de Junqueira (1991, p. 12) também nota-se a preocupação com os ganhos mútuos:

Negociação é o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.

Diversos são os conceitos existentes e é importante conhecê-los para ter um entendimento amplo e abrangente sobre o processo de negociação.

### **2.1.1 As três variáveis que influenciam a negociação: tempo, poder e informação**

Para Martinelli (2015), independente do objetivo de cada negociação, haverá sempre três variáveis básicas neste processo: tempo, poder e informação. O autor define estas variáveis da seguinte forma:

- Poder: demonstra autoconfiança, sendo muito importante na defesa dos interesses e na obtenção de resultados positivos para todas as partes da negociação;

- Tempo: é a base para se projetar o negócio e precisa sempre ser considerado na estratégia da negociação. As negociações têm uma limitação de tempo e as concessões costumam ocorrer mais próximas ao prazo final, pressionadas pelo pouco tempo que resta, saber fazer uso do poder neste momento



pode garantir o sucesso da negociação. Como quem negocia que estabelece o limite de tempo, ele também pode ser flexibilizado, conforme interesse das partes;

- Informação: Quanto mais informações o negociador tiver sobre tudo o que influencia o processo, maiores serão suas chances de êxito.

Ainda de acordo com o autor, para que a negociação aconteça e tenha bons resultados é importante ter pelo menos duas delas e melhor se estiverem interligadas. Para ele, todo indivíduo tem contato diário com essas variáveis e cabe a cada um saber identificá-las e explorá-las (MARTINELLI, 2015).

### **2.1.2 Etapas do processo de negociação**

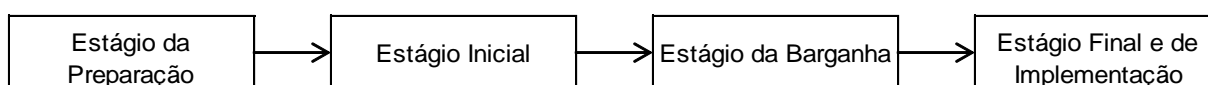
Para otimizar os resultados das negociações, há algumas etapas que podem ser seguidas, possibilitando um melhor desempenho antes, durante e depois do processo.

Acuff (2004) destaca seis etapas que devem ser cumpridas nas negociações nacionais e internacionais: (1) Orientação e Pesquisa: processo de coleta das informações necessárias para se preparar para o processo de negociação, como conhecer melhor a organização com a qual irá se negociar e analisar os estilos dos interlocutores; (2) Resistência: possibilita enfrentar e contornar objeções que podem surgir durante o processo; (3) Reformulação das Estratégias: momento de rever as estratégias já elaboradas e mudá-las se for necessário; (4) Discussões Difíceis e Tomada de Decisões: momento do julgamento da negociação, verificando os reais objetivos, se as objeções foram contornadas, além de ser o momento de direcionar a negociação para garantir que ocorram ganhos recíprocos, caso ela ainda não esteja neste caminho; (5) Acordo: confirmação da negociação pelas partes e o acerto dos detalhes; e (6) Seguimento: hora de garantir que o outro lado esteja satisfeito com a negociação, depois de já assinado o contrato, demonstrando interesse e assegurando que a próxima negociação ocorra.

Já o processo de negociação de Lewicki e Hiam (2003) apresenta quatro estágios (FIGURA 1). O estágio 1 é a preparação e envolve coleta de informações (destaca-se neste ponto duas técnicas essenciais: saber fazer perguntas de cunho

investigativo e saber ouvir atentamente), o planejamento e a definição de objetivos. O estágio 2 é o início e é onde ocorre a exposição dos argumentos. O estágio 3 é barganhar, é onde se dá e se recebe, onde ocorrem as concessões, buscando chegar no melhor acordo. O estágio 4 é o fechamento e implementação, é o estágio final, onde se revê o que foi acordado, prepara-se o contrato, esclarecem-se dúvidas. A implementação é muito importante, pois é onde se verifica se foi cumprido o acordado.

Figura 1 – Os principais estágios da negociação



Fonte: Da autora, adaptada de Lewicki e Hiam (2003).

O autor ainda destaca que o tempo gasto em cada um dos estágios vai depender dos seguintes fatores:

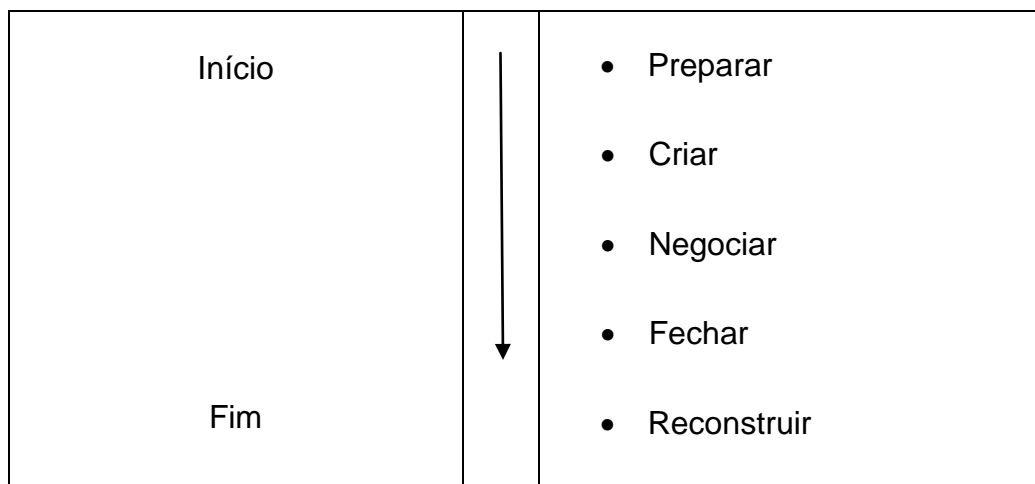
- Quem é a outra parte e se você os conhece ou quer conhecê-los bem;
- Se você já está bem preparado com relação à informação necessária sobre a outra parte;
- A cultura da parte envolvida na negociação.

Já para Brubidge et al. (2007) há cinco passos importantes em uma negociação: preparar, criar, negociar, fechar e reconstruir (QUADRO 1).

(1) Preparar: envolve tudo o que se deve fazer antes de ir para a negociação e neste momento são criadas as condições para uma negociação bem sucedida; (2) Criar: inclui tudo o que se deve fazer quando se inicia o contato com o outro negociador, antes de fazer ou receber propostas. É o momento da criação de valor e é importante que os dois lados procurem soluções para os problemas, buscando oportunidades de ganhos mútuos; (3) Negociar: tudo o que se deve fazer para chegar a um acordo que satisfaça os objetivos, é onde se faz e se recebem propostas; (4) Fechar: momento de concluir a negociação e tomar decisão: se aceita a proposta ou parte para o MASA (melhor alternativa sem acordo); e (5) Reconstruir:

além de fechar a negociação é importante que haja a proteção da imagem e o investimento em negociações futuras.

Quadro 1 – Os cinco passos da negociação



Fonte: Da autora, adaptado de Brubidge et al. (2007).

O tema abordado pelos diferentes autores apresenta estágios com pequenas distinções que, em síntese, mencionam a importância da preparação para iniciar o processo, de chegar a um acordo que seja positivo para os dois lados e de garantir que ele foi realizado conforme o combinado entre as partes. Adotar uma estratégia de negociação e dividi-la em processos facilita o seu controle ao mesmo tempo em que possibilita organizar melhor cada fase, diminuindo as chances de erro.

### 2.1.3 Elementos básicos da negociação

Além de analisar as variáveis existentes e de dividir o processo de negociação em etapas para a obtenção de ganhos mais efetivos para as partes e em consequência para a construção de relacionamentos mais sólidos, deve-se estar atento também para alguns elementos básicos que estão presentes em todas as negociações. De acordo com Fisher, Ury e Patton (2005) são sete estes elementos:

- Comunicação: precisa existir para a negociação acontecer. Quanto melhor a comunicação entre as partes, mais fácil se tornará o processo;

- Relacionamento: as partes devem se relacionar;

- Alternativas: devem-se criar caminhos caso a outra parte não aceite o acordo proposto, como o MASA (melhor alternativa sem acordo);
- Interesses: identificar os interesses das partes para chegar a resultados positivos para todos os envolvidos;
- Legitimidade ou critérios objetivos: contribuem para o estabelecimento da justiça em situações que isso se fizer necessário;
- Opções: propostas e escolhas que podem ser adotadas para se chegar ao acordo final;
- Compromisso: cumprir com o que foi acordado.

Fisher, Ury e Patton (2005) também resumem em quatro os pontos que precisam ser analisados nas negociações e o que se deve fazer a partir deles:

- Pessoas: separar as pessoas dos problemas;
- Interesses: concentrar-se nos interesses, não nas posições;
- Opções: criar muitas possibilidades antes de decidir o que fazer;
- Critérios: o resultado deve ter por base algum padrão objetivo.

Ainda segundo os autores, seguindo estes pontos durante a negociação, concentrando-se em interesses básicos, em opções satisfatórias para as partes e em padrões imparciais, o resultado originar-se-á em um acordo sensato (FISHER; URY; PATTON, 2005).

#### **2.1.4 Estratégias de negociação**

Acuff (2004) lista 10 estratégias de negociação que tendem a ser eficazes em qualquer lugar do mundo, são elas: (1) Planeje a negociação; (2) Adote o método do “eu ganho, você ganha”; (3) Mantenha altas expectativas; (4) Use linguagem simples e acessível; (5) Faça muitas perguntas e depois escute com muita atenção; (6) Construa relações interpessoais sólidas; (7) Mantenha a sua integridade pessoal; (8) Não faça concessões desnecessárias; (9) Faça da sua paciência uma obsessão;

(10) Esteja culturalmente afinado e adapte o processo de negociação ao ambiente do país anfitrião.

De acordo com Brubidge et al. (2007) antes de iniciar uma negociação é preciso saber o que se quer e o que se está disposto a aceitar para fechar um bom negócio. Para isto, é importante tentar descobrir a Zona de Possíveis Acordos (ZOPA), que irá determinar a probabilidade de se chegar a um acordo e o que fazer para chegar lá. Para determinar a ZOPA é preciso trabalhar com os seus alvos e limites e com os alvos e limites da outra parte. Quando os envolvidos tiverem objetivos múltiplos, como uma combinação de preço, prazo e qualidade, é preciso estabelecer prioridades e pesos para cada elemento que compõe o valor.

Com relação ao preço-limite, conforme o autor, um dos fatores a ser levado em consideração é a “Melhor Alternativa Sem Acordo” ou MASA, também conhecida por, em inglês, *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (BATNA), que representa o que será feito, qual o preço limite a ser fixado, caso não se consiga o acordo (BRUBIDGE et al., 2007).

O mais difícil na ZOPA é saber o preço-limite do outro lado. Algumas maneiras de estimá-lo são construindo confiança, informações de terceiros e inteligência externa (como técnicas para coletar informações durante a conversação com o outro lado). Conhecer a sua MASA e descobrir a MASA da outra parte pode representar uma significativa vantagem para o sucesso da negociação (BRUBIDGE et al., 2007)

Para Carvalho et al. (2012), quem tem a “Melhor Alternativa em caso de Não Acordo”, chamada por ele de MACNA, forte, pode exigir mais durante a negociação, enquanto quem tem a MACNA fraca, fica mais vulnerável a concessões. Além disso, o autor complementa dizendo que uma percepção incorreta da MACNA pode levar o negociador a fechar um acordo que não maximize seu resultado ou deixar de fechar um acordo que seria satisfatório.

## 2.2 Habilidades dos negociadores

Diversas são as habilidades essenciais a serem constantemente desenvolvidas e aperfeiçoadas pelos negociadores em geral, mas principalmente por aqueles que buscam eficácia em suas negociações, pois estão diretamente relacionadas ao sucesso delas (MARTINELLI, 2015).

Carvalho et al. (2012, p. 99) diz que

“[...] os bons negociadores, especialmente no âmbito das negociações positivas, atribuem elevado valor à credibilidade e à necessidade de ganhar o respeito e a confiança da outra parte. Assim, comunicação aberta e relacionamento têm papel relevante para sua imagem”.

A seguir, será apresentado no Quadro 2 as definições de diferentes autores sobre as habilidades que um bom negociador deve possuir.

Quadro 2 – Atributos de um bom negociador

Autores	Atributos de um Bom Negociador
<b>Miranda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postura adequada: com destaque para a flexibilidade, saber que roupa usar de acordo com a situação;</li> <li>• Criatividade: possibilita chegar a uma solução que agrada a todos, é importante diante de conflitos;</li> <li>• Gosto pelo planejamento: planejamento é fundamental para conseguir bons resultados;</li> <li>• Ser orientado por metas: quantificar as metas incentiva a busca pelo resultado;</li> <li>• Atributos de ator/atriz: para transparecer a emoção que quer passar e não a que realmente está sentido;</li> <li>• Audácia: deve estar presente, mas com prudência, visando grandes ganhos;</li> <li>• Bom humor: fundamental para a vida e para encarar a negociação;</li> <li>• Auto estima: para acreditar nos próprios argumentos e não ceder aos adversários;</li> <li>• Capacidade de atuar em condições de incerteza: é preciso ter “jogo de cintura” para enfrentar as situações.</li> </ul>
<b>Andrade, Alyrio e Macedo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolução de conflitos de forma cooperativa, produzindo ótimos resultados para todos;</li> <li>• Comunicação natural;</li> <li>• Preparação antes, durante e depois da negociação;</li> <li>• Percepção e observação dos estilos de negociação dos outros;</li> <li>• Negociar por princípios;</li> </ul>

(Continua...)

(Continuação)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber ouvir;</li> <li>• Concentrar-se no que está por trás das posições e interesses;</li> <li>• Criar opções de ganhos mútuos;</li> <li>• Utilizar-se de padrões pesquisados para garantir a confiança da outra parte;</li> <li>• Flexibilidade e criatividade;</li> <li>• Lidar com objeções de forma clara e transparente;</li> <li>• Cumprir o que foi acordado;</li> <li>• Investir no grau de satisfação da outra parte;</li> <li>• Ser ético;</li> <li>• Acreditar no que está dizendo e fazendo.</li> </ul>
<b>Martinelli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrar-se nas ideias;</li> <li>• Discutir posições;</li> <li>• Saber falar e ouvir;</li> <li>• Colocar-se no lugar da outra parte;</li> <li>• Separar relacionamentos dos interesses;</li> <li>• Fazer propostas concretas;</li> <li>• Proporcionar alternativas;</li> <li>• Interpretar o comportamento humano;</li> <li>• Ter objetividade.</li> </ul>
<b>Sebben e Dourado Filho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber se comportar;</li> <li>• Saber receber bem;</li> <li>• Ser permanentemente curioso e criativo;</li> <li>• Ter capacidade intelectual além do comum;</li> <li>• Entender de negociação como ninguém.</li> </ul>

Fonte: Da autora, adaptado de Miranda (2003), Andrade, Alyrio e Macedo (2007), Martinelli (2015) e Sebben e Filho (2005).

Martinelli (2015) considera as habilidades de negociação como universais, sendo as mesmas para negociadores nacionais e internacionais e menciona que apenas diferem de acordo com o ambiente, e por consequência, com a maneira de utilizá-las. O autor reforça a importância da análise do ambiente e das influências que ele exerce sobre os negociadores, fazendo com que suas habilidades sejam utilizadas de maneira diferente, de acordo com as características do país onde ocorre a negociação.

## 2.3 Estilos de negociadores

Gottschalk apud Rojot (1991, p. 77) define estilo de negociação como “a descrição de todas as características de comportamento de um indivíduo envolvido em um encontro de negociação”.

Para Shell (2001, p. 9) “[...] seu estilo pessoal é uma variável vital na negociação. Se não souber o que seu instinto e intuição irão lhe dizer que faça, sob determinadas condições, você terá um árduo trabalho para planejar estratégias e reações eficazes”.

A seguir, serão apresentados alguns estilos de negociadores desenvolvidos por diferentes autores. Para Shell (2001) há cinco estilos básicos de negociadores, listados a seguir:

- Evitam conflito: detestam conflitos interpessoais, evitam situações de desacordo e preferem a paz e o silêncio;
- Transigentes: procuram ser justos, buscando acordos igualitários, mas em uma emergência estão mais propensos a escolher uma opção que preserve o relacionamento e não um resultado vantajoso;
- Prestativos: gostam de resolver conflitos interpessoais e solucionar problemas de outras pessoas;
- Competidores: procuram ganhar acima de qualquer coisa e estão dispostos a correr riscos. São ambiciosos e gostam de controlar as negociações, fazendo, inclusive, ameaças;
- Solucionadores de problemas: são justos, expõem de maneira franca seus interesses, apresentam várias opções e solucionam questões difíceis.

Já Brett (2001) divide os negociadores internacionais em três tipos:

- Individualista pragmático: estabelece seu alvo e é motivado a buscar informações, além de detestar ser destrutado em questões de poder. Essa atitude



pode prejudicar a negociação, pois intimida a outra parte, gerando um desconforto durante a negociação;

- Pragmático cooperativo: preocupa-se com os seus objetivos e com os objetivos do outro, passando confiança à outra parte, além de lidar com o poder indiretamente. Esse negociador guarda algumas das suas informações na medida em que monitora sua relação de confiança, mas isso pode impedir que ele consiga chegar a um acordo integrativo por não compartilhar essas informações;

- Estrategista indireto: utiliza a incerteza sobre o poder para motivar uma busca indireta por informação.

Sparks (1992) apresenta quatro estilos de negociação baseados no modelo de personalidade desenvolvido por Carl Jung. Cada estilo se baseia em um conjunto de suposições e em geral dois impulsos se unem para criar um conjunto de suposições sobre a outra parte. Os impulsos são:

1. Controle: impulso para dominar e governar os outros, com crença na correção da rivalidade direta e desenfreada;

2. Desconsideração: impulso para rebaixar os outros, com crença de que a tolerância passiva e a extrema atenção têm a mais alta importância;

3. Deferência: impulso para deixar outros assumir o comando, com crença de que o desinteresse ou a impaciência têm o mais alto valor;

4. Confiança: impulso para incluir outros como parceiros no trabalho, com crença de que o melhor é a colaboração.

Estes impulsos geram os seguintes estilos:

- Estilo restritivo: combinação de controle com desconsideração para formar a suposição de que os negociadores só chegam a um acordo se forem forçados, sendo assim, não são cooperativos. Um oponente deste estilo só aceita como resultado o alcance de um ganho, ou de uma vitória;

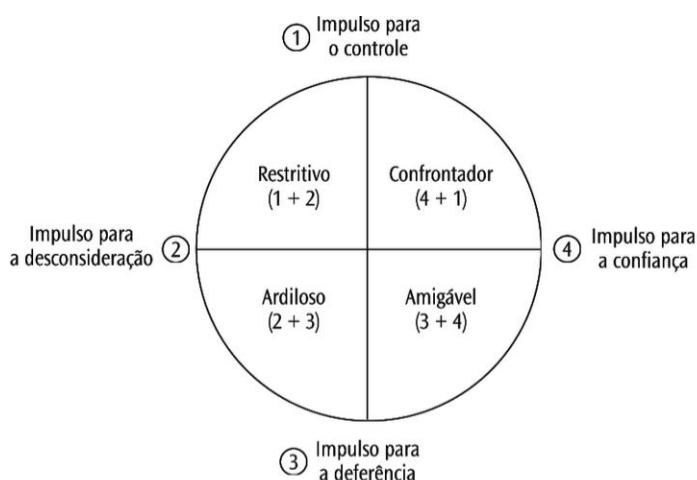
- Estilo ardiloso: combinação de desconsideração com deferência para formar a suposição de que os negociadores devem ser evitados ou mantidos à distância, pois são uma fonte de aborrecimento. Este estilo traz a ideia de que as pessoas não podem ser influenciadas pelas ações dos outros e seu objetivo principal é sobreviver à negociação;

- Estilo amigável: combinação de deferência e confiança forma a suposição de que a maioria dos negociadores são cooperativos e até simpáticos, influenciados pelo bom espírito esportivo. Situações de competitividade vão existir, mas deve-se ter uma visão mais clara e ampla da situação. Manter o relacionamento com o negociador é o principal objetivo do oponente deste estilo;

- Estilo confrontador: combinação de confiança e controle forma a suposição de que os negociadores procuram a equidade, apreciando a necessidade de contestar questões e trabalhando juntos para chegar a um acordo sólido, tendo a opinião de que as pessoas serão objetivas se não forem tratadas de maneira subjetiva. O oponente deste estilo tem o objetivo de se chegar ao melhor acordo global nas circunstâncias dadas.

Sparks (1992) ainda classifica os estilos restritivo e confrontador como iniciantes e o ardiloso e amigável como reativos, sendo que os oponentes de estilo restritivo e confrontador normalmente têm o maior número de acordos.

Figura 2 – Os quatro estilos básicos do modelo de Jung



Fonte: Sparks (1992).

Por fim, Rojot (1991) mostra quatro estilos de negociação baseados na experiência prática de Gottschalk, são eles:

- Estilo duro: estilo caracterizado como dominante, agressivo e voltado para o poder. É determinado a atingir o melhor, conhece bem seus objetivos e aceita assumir riscos, apreciando surpresas e mudanças;

- Estilo caloroso: possui como características ser apoiador, compreensivo, colaborador, é orientado para as pessoas. Preocupa-se com as necessidades da outra parte, confia nos outros, é otimista, mas evita o conflito por superestimar as reações dos outros, além de antecipar problemas que podem nem existir. Busca benefícios mútuos e procura construir e fortalecer relacionamentos;

- Estilo dos números: é um estilo analítico, conservador, reservado e orientado para as questões, conhece os fatos, a lógica e é prático. Prepara-se muito para a negociação e espera convencer os outros com seus fatos, irritando-se com quem não segue suas perspectivas. Quando seus fatos não são aceitos, espera que a outra parte apresente dados estruturados para que possa analisar rigorosamente. Costuma ser resistente às mudanças;

- Estilo negociador: suas principais características são flexibilidade, compromisso, integração e orientação para resultados. Identifica oportunidades rapidamente e aprecia negociar através de barreiras culturais. Procura fortalecer os relacionamentos. Nem sempre está muito preparado para a negociação, mas possui a capacidade de forçar o surgimento das coisas no momento certo.

É importante que os negociadores identifiquem não somente os seus próprios estilos, como os modelos utilizados pela outra parte, para estarem mais preparados para a negociação. Compreender o que o outro lado procura possibilita agir de forma mais eficaz, oportunizando resultados mais satisfatórios.

## **2.4 Principais erros na negociação**

Andrade, Alyrio e Macedo (2007) destacam o que não deve ser feito em uma negociação:

- Improvisação e falta de planejamento: a coleta de dados e informações precisa acontecer para que o negociador esteja bem preparado;
- Descobrir o ponto fraco do oponente e atacá-lo: negociações duradouras e com bons resultados são aquelas em que os aspectos positivos dos negociadores são valorizados. É importante transformar as diferenças em complementaridades para se chegar ao sucesso;
- Aplicar truque, macetes e artimanhas: o outro lado pode se tornar um inimigo quando subestimado e posto em posição de inferioridade;
- Tentar manipular os outros: ninguém gosta de ser manipulado;
- Agredir, dar murros na mesa, intimidar: a negociação não pode parecer uma guerra e quem quer negociar provavelmente não aceitará receber agressões.

Segundo Almeida (2005) alguns comportamentos verbais devem ser evitados em uma negociação porque, mesmo que tragam um ganho momentâneo, são atenuantes para o desgaste da relação. Estes comportamentos são:

- Prometer: nem sempre é possível cumprir o que se promete o que gera consequências negativas para a negociação;
- Ameaçar: a ameaça, assim como a promessa, pode não ser cumprida, porém, esta tem caráter de agressão;
- Cobrar: caracteriza uma forma autoritária de relacionamento;
- Criticar: a crítica normalmente é recebida como ofensa pelo outro lado, devendo ser evitada ao máximo;
- Irritar: algumas atitudes durante a negociação são irritantes, como ser sarcástico ou falar ao mesmo tempo em que o outro, e dificultam ou até impedem a efetivação da negociação.

Já Thompson (2009) destaca as principais armadilhas da negociação:

- Deixar dinheiro na mesa de negociações: acontece quando os negociadores deixam de explorar o potencial para o “ganha-ganha”;
- Concordar com muito pouco: ocorre quando os negociadores fazem concessões muito grandes, ficando com um pedaço pequeno do negócio;
- Sair da mesa: acontece quando os negociadores rejeitam o que a outra parte oferece, sendo claramente melhor do que qualquer outra opção disponível para eles;
- Chegar a um acordo pior que a alternativa: ocorre quando os negociadores se sentem obrigados a fechar um acordo mesmo quando ele não é a melhor alternativa.

Essas e outras atitudes explicam a ineficácia das pessoas nas negociações. É importante destacar que ser um bom negociador é essencial para atingir sucesso tanto profissional quanto pessoal e, portanto, deveria haver uma maior preocupação das pessoas com seu desempenho enquanto negociadores (THOMPSON, 2009).

## **2.5 Negociação no mercado internacional**

O mundo mudou, o comércio evoluiu intensamente com a globalização e o mercado nacional não é mais suficiente para muitas empresas. Segundo Minervini (2001), diversos são os motivos que levam as empresas para o mercado internacional: previne dificuldades de vendas no mercado interno, possibilita preços mais rentáveis, diversifica riscos, melhora a imagem e aumenta prestígio da empresa, é um equilíbrio contra a entrada de competidores no mercado interno, é uma estratégia para o desenvolvimento da empresa, entre outros.

Internacionalizar-se virou sinônimo de crescimento e saber negociar nesse âmbito tornou-se fundamental neste novo cenário, que tem impacto significativo na vida das pessoas e das organizações. Conforme apontam Martinelli, Ventura e Machado (2012, p. 12):

As empresas procuram globalizar suas atividades, adaptando-se às reais condições de cada país ou região, as pessoas procuram dominar diferentes idiomas, além de conhecer os costumes de seus parceiros comerciais, e as

economias procuram fortalecer-se para enfrentar a nova realidade na qual estão inseridas. Os países buscam agrupar-se para formar blocos comerciais que possam torná-los mais competitivos, superando diferenças culturais e eliminando barreiras.

Novos hábitos de consumo, novas tecnologias, informação ao alcance de todos a todo o momento, são algumas das influências dessa nova era, onde pessoas e organizações agem de acordo com modelos com os quais se identificam, ignorando fronteiras e retratando como a globalização rompeu barreiras e trouxe mudanças significativas para o crescimento, em todas as dimensões, do comércio internacional.

Bubridge (2007) diz que na negociação internacional, o elemento “manter” deve ser acrescentado aos cinco elementos que o autor considera necessários às negociações (preparar, criar, negociar, fechar e reconstruir). Segundo ele, negociações além das fronteiras exigem mais precaução pós-negociação e muitos erros podem ser evitados seguindo as seguintes regras:

- Transição gradual: se refere ao repasse de conhecimentos e informações pertinentes ao acordo, que deve ocorrer de forma completa pela equipe envolvida no processo, evitando conflitos desnecessários;

- Preparação para novas realidades: se for o primeiro ou um dos primeiros negócios internacionais da empresa, deve-se criar um programa de comunicação interno para esclarecimentos, com a ideia de preparar a empresa para mercados globalizados;

- Manutenção de monitoramento do negócio e do relacionamento: introduzir um sistema de monitoramento dos negócios internacionais com relatórios periódicos, visto que ele não é igual aos negócios internos;

- Definição prévia de procedimentos para resolução de eventuais conflitos: é importante estar preparado para possíveis conflitos no mercado internacional. Reuniões regulares predefinidas no acordo podem ser uma maneira de evitá-los.

Phatak e Habib apud Lewicki, Saunders e Minton (2002) dizem que dois contextos globais influenciam as negociações internacionais: o contexto ambiental e o contexto imediato. O primeiro inclui forças atuantes no ambiente das negociações,

que afetam os processos e não podem ser controladas pelo negociador. Já o segundo se refere às forças sobre as quais os negociadores possuem algum controle. É importante conhecer estes controles para entender como eles podem influenciar os resultados da negociação.

Referente ao contexto ambiental, Salacuse apud Lewicki, Saunders e Minton (2002) sugere seis fatores a serem observados que diferenciam as negociações domésticas das negociações globais: pluralismo político e legal, economias internacionais, governos e burocracias estrangeiras, instabilidade, ideologia e cultura. Phatak e Habib apud Lewicki, Saunders e Minton (2002) sugerem mais um: investidores externos. É fundamental ter conhecimento sobre cada um deles, pois eles podem se tornar limitadores da negociação.

- Pluralismo político e legal: se refere ao ambiente legal e político do país, como impostos, padrões trabalhistas, leis;

- Economia internacional: considera que as moedas internacionais que servem como meio de pagamento das operações podem flutuar de acordo com a instabilidade econômica, afetando a negociação, pois podem gerar grandes lucros de um lado e grandes perdas do outro;

- Governos e burocracias estrangeiras: leva em consideração o grau de intervenção do governo sobre as organizações, que varia de acordo com cada país;

- Instabilidade: pode assumir diversas formas, incluindo instabilidade política como golpes e trocas de governo, até falta de recursos e escassez de bens e serviços;

- Ideologia: nem sempre será compatível, enquanto os negociadores de alguns países irão priorizar direitos individuais e foco no lucro, outros darão maior importância aos direitos do grupo e ao investimento público;

- Cultura: culturas diferentes negociam de maneira distinta, enquanto algumas prezam mais pelo relacionamento, outras se preocupam mais com as cláusulas contratuais;

- Investidores externos: para Phatak e Habib apud Lewicki, Saunders e Minton (2002) são pessoas que também têm interesse na negociação e no resultado que ela trará, como os sindicatos e as embaixadas.

Já o contexto imediato irá considerar os seguintes elementos:

- Poder de barganha relativo: considera controles que cada lado pode apresentar, como um maior patrimônio líquido, acesso especial a mercados, sistemas de distribuição;

- Níveis de conflito: devem ser analisados os conflitos existentes nos países em negociação e considerar se os negociadores respondem à estes conflitos da mesma maneira;

- Relação entre negociadores: a história das relações entre as partes principais da negociação influencia a negociação atual e o seu resultado, assim como a negociação atual influenciará negociações futuras entre as partes;

- Resultados desejados: a negociação pode gerar outros resultados que também serão importantes para as partes envolvidas, como metas políticas internas. Alguns países também abrem mão de um resultado melhor no curto prazo, visando melhorar a relação à longo prazo;

- Públicos de interesse imediatos: além dos negociadores, outras pessoas também possuem interesse imediato nas negociações, como diretores, gerentes e empregados. Estes públicos podem influenciar os negociadores de muitas formas e as motivações de todos têm influencia sobre os resultados das negociações.

## **2.6 Comunicação**

Para Lewicki e Hiam (2003) a comunicação tem importante papel no processo de negociação, porque se ela não ocorrer de forma clara e fluente há grande possibilidade de ocasionar um conflito. Se as partes não se comunicarem bem, uma pode culpar a outra, alegando, por exemplo, a omissão de fatos. Nestes casos, os envolvidos passam a competir um com o outro, desviando a atenção que deveria permanecer no processo de negociação e focando-se nas personalidades



individuais. As diferenças são ressaltadas e as semelhanças deixadas de lado, e a emoção passa a falar mais alto do que a razão.

Para Martinelli, Ventura e Machado (2012, p. 43) “a comunicação é básica e fundamental dentro de um processo de negociação, visto que ela está presente em todas as etapas do processo e de maneira muito intensa”.

Fisher, Ury e Patton (2005) destacam três grandes problemas na comunicação: o primeiro é que os negociadores podem não falar um com o outro, agem para agradar uma plateia (os espectadores) ao invés de ajudarem um ao outro a dar um passo mais construtivo. O segundo problema é a falta de atenção, mesmo falando claramente com o outro, ele talvez não escute. Isso acontece muitas vezes porque o negociador fica preocupado em como responder a uma pergunta feita anteriormente ou em como irá estruturar seu próximo argumento e acaba não ouvindo o que o outro diz. E o terceiro problema são os mal-entendidos, que acontece pela má interpretação do que o outro diz, e pode acontecer principalmente quando os negociadores falam línguas diferentes, onde muitas palavras possuem significado desigual.

Para evitar estes problemas, os autores sugerem as seguintes atitudes: escutar atentamente e registrar o que está sendo dito, falar para ser entendido, falar sobre você mesmo e não sobre o outro e falar com um objetivo.

## **2.7 Ética**

De acordo com Thompson (2009, p. 164) “a ética é uma manifestação de normas culturais, contextuais e interpessoais que tornam inaceitáveis certas estratégias e comportamentos”.

Andrade, Alyrio e Boas (2006) dizem que o objetivo da ética é identificar as regras que deveriam guiar o comportamento das pessoas e os “bens” que vale a pena buscar.

Para Martinelli (2015), a ética assume um importante papel nas negociações. Conforme o autor, as negociações costumam fazer parte de um processo competitivo e a luta das pessoas para se chegar ao melhor acordo possível tende a

fazer com que elas passem de um comportamento honesto para um tipo de comportamento que pode ser considerado desonesto.

Há muita discussão sobre o que é agir de maneira ética em uma negociação, por exemplo, quando um negociador questiona até que limite seu oponente pode chegar na negociação e o oponente não diz o verdadeiro limite para ter maior espaço de barganha, indaga-se até que ponto este comportamento pode ser considerado ético e quando ele se torna antiético. Isso irá depender muito dos valores das pessoas envolvidas na negociação e do ambiente onde elas estão inseridas (MARTINELLI, 2015).

Não há um padrão ético que sirva de modelo para os negociadores, mas a sua ética irá depender, sobretudo, de questões pessoais, como formação filosófica e religiosa, experiências, valores pessoais e outros aspectos importantes (MARTINELLI, 2015). Andrade, Alyrio e Boas (2006) confirmam ao dizer que todas as decisões éticas são guiadas pelos valores subjacentes de cada pessoa.

Um dos principais motivos pelos quais as pessoas se envolvem em comportamentos não éticos é a busca por vantagem, em termos de poder, o que se classifica como uma atitude típica de comportamento “ganha-perde”. Considerando que a informação que gera poder, a parte que é capaz de manipular melhor as informações é capaz de obter certa vantagem sobre a outra. Por outro lado, é muito comum que os negociadores guardem algumas informações, escondendo-as do outro, com a intenção de ter mais poder de barganha (MARTINELLI, 2015).

Sendo assim, a informação pode ser considerada o principal fator do comportamento ético na negociação. Tendo isso em vista, é fundamental saber de quanta informação se dispõe, sua precisão, quanto deve ser compartilhada com a outra parte e em qual momento da negociação isso deve ocorrer. Essas questões são essenciais, pois influenciam diretamente o resultado da negociação (MARTINELLI, 2015).

## 2.8 Conflito e negociação

Para Lewicki, Saunders e Barry (2014) o conflito existe em todo o lugar e pode ser dividido em quatro níveis:

1. Conflito intrapessoal ou intrapsíquico: ocorre dentro do indivíduo e tem como fonte ideias, pensamentos, emoções, predisposições, impulsos conflitantes;

2. Conflito interpessoal: acontece entre pessoas, como patrões e subordinados;

3. Conflito intragrupo: se dá dentro de um pequeno grupo, como em uma equipe. Neste nível, é analisada a capacidade do grupo de solucionar disputas e continuar a atingir seus objetivos;

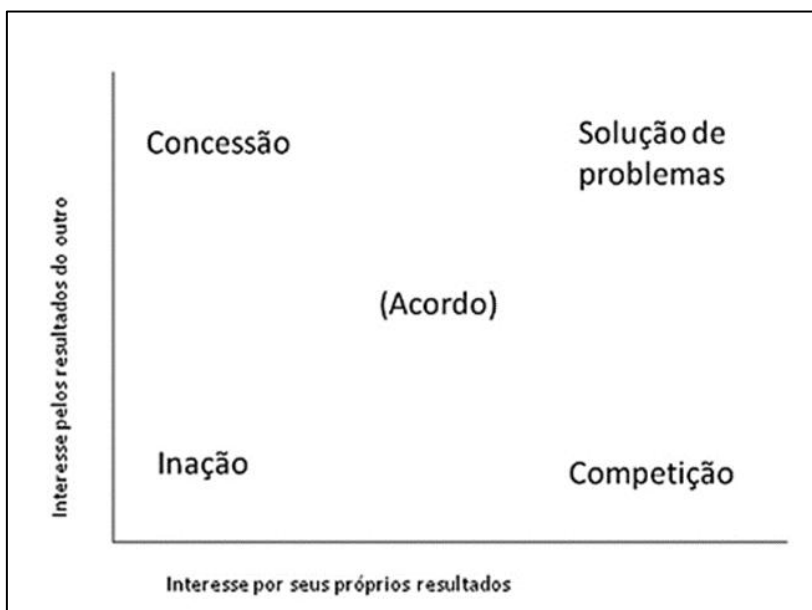
4. Conflito intergrupo: envolve grupos maiores, como nações em guerra. O conflito pode ocorrer dentro de grupos e entre grupos simultaneamente. As negociações que ocorrem neste nível são as mais complexas.

Para Carvalhal et al. (2012) há três condições antecedentes encontradas na maioria das organizações e que podem levar ao conflito. A primeira é a diferenciação dos grupos, que acabam se unindo conforme áreas de especialização e assim tendem a desenvolver uma visão única de pensar sobre o mundo. A segunda condição é a limitação de recursos para os grupos, estes são alocados conforme necessidade e podem sofrer mudanças a qualquer tempo. E a terceira é a interdependência entre os grupos, onde o trabalho de um depende do trabalho de outro e quanto mais interdependente ficarem maior é a chance de um auxiliar ou prejudicar o trabalho do outro.

Ainda segundo o autor, é importante que se distingam os conflitos com causas reais daqueles com causas emocionais. Enquanto o primeiro irá envolver questões políticas e normas o segundo irá compreender sentimentos negativos entre as partes, como desconfiança, desprezo e medo. Identificar estes dois tipos de conflito facilita o processo de intervenção (CARVALHAL et al., 2012).

Sobre a gestão de conflitos Lewicki, Saunders e Barry (2014) trazem uma estrutura bidimensional proposta por Dean Pruitt, Jeffrey Rubin e S. H. Kim, chamada de “modelo das inquietações duais”, que considera o interesse em seus próprios resultados e o interesse nos resultados da outra parte. Quanto maior o interesse em seus resultados, maior a possibilidade de as pessoas buscarem estratégias localizadas no lado direito da figura e quanto menor o interesse em seus resultados, maior a chance de utilizar as estratégias do lado esquerdo da figura. Quanto maior a vontade de ajudar a outra parte a atingir os objetivos dela, maior a possibilidade de buscar estratégias na parte superior da figura. Quanto menor o interesse pelos resultados da outra parte, maior a probabilidade de buscar estratégias da base da Figura 3.

Figura 3 – O modelo das inquietações duais



Fonte: Lewicki, Saunders e Barry (2014).

As cinco principais estratégias encontradas neste modelo são:

1. A competição: as partes buscam intensamente resultados próprios sem se preocupar com os resultados da outra parte. Nesta estratégia são comuns ameaças e intimidações;

2. A concessão: os envolvidos demonstram pouco interesse nos seus objetivos e procuram ajudar a outra parte a alcançar os objetivos dela;

3. A inação: as partes demonstram pouco interesse por seus objetivos e pelos objetivos da outra parte. Adotam o recuo ou preferem não fazer alguma coisa;

4. A solução de problemas: os envolvidos demonstram muito interesse em atingir seus objetivos e em que a outra parte também atinja os dela. As partes buscam alternativas para maximizarem juntas seus resultados;

5. O acordo: representa o esforço moderado em alcançar os objetivos e em ajudar a outra parte a alcançar os seus.

Carvalho et al. (2012) ainda cita a mediação e a conciliação como métodos alternativos de resolução de conflito que fazem uso de terceiras partes. A mediação ocorre quando as partes esgotam as possibilidades de negociação direta. Então um terceiro, o mediador, identifica os interesses das partes e constrói junto com elas soluções alternativas. Já a conciliação exige que o conciliador desempenhe papel de investigador e de ouvinte. É importante que ele seja imparcial e convença as partes a chegarem a um acordo, mesmo que este não seja totalmente satisfatório.

## **2.9 Cultura na Negociação Internacional**

Quando a negociação ultrapassa barreiras nacionais, além dos métodos de barganha utilizados, a observação do fator cultural terá grande relevância para potencializar o processo e garantir bons resultados para as partes envolvidas. Para Reale (2005, p. 2) “a palavra cultura vincula-se a cada pessoa, indicando o acervo de conhecimentos e de convicções que consubstanciam as suas experiências e condicionam as suas atitudes, ou, mais amplamente, o seu comportamento como ser situado na sociedade e no mundo”.

A região onde a pessoa nasce ou onde cria suas raízes terá importância na sua formação cultural, pois serão suas vivências, o convívio com outras pessoas, os conhecimentos adquiridos, que contribuirão para definir o seu jeito de ser e de agir, para criar seus hábitos, crenças, costumes e formar seus valores. Soares (2004, p. 202) ressalta que a distância cultural “[...] é a maior distância do comércio internacional [...], e se torna evidente somente quando temos a oportunidade de defrontar a cultura à qual pertencemos com uma outra”.

Para Junqueira (1991, p. 67) todo homem de negócios deve aprender que no âmbito internacional “a consciência das diferenças culturais pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso”.

Para Hofstede (2003) os pensamentos, sentimentos e ações de cada um se referem aos seus contínuos aprendizados e muitos são adquiridos no período da infância, quando há maior propensão ao aprendizado e a assimilação. O autor atribui o termo “programação mental” para se referir aos processos adquiridos e para designar as reações mais prováveis em função do passado de cada um.

De acordo com o autor, a cultura é adquirida e não herdada e deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade de cada um. A natureza humana diz respeito ao que os seres humanos têm em comum. O medo, a raiva, a alegria, a tristeza e outros sentimentos, se referem a essa natureza, porém, o que cada um faz com eles é modificado pela cultura. A personalidade é constituída por um conjunto de programas mentais que o indivíduo possui que não é semelhante a nenhum outro ser humano, constitui-se de traços que são herdados geneticamente e de traços adquiridos. A aquisição destes traços se dá através das influências culturais e de experiências pessoais (HOFSTEDE, 2003) (FIGURA 4).

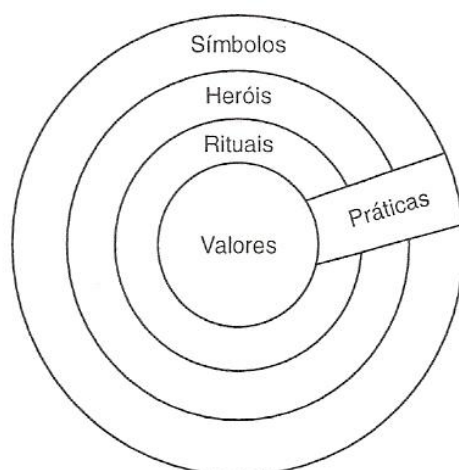
Figura 4 - Três níveis de programação mental humana



Fonte: Hofstede (2003, p. 20).

Ainda para Hofstede (2003), quatro termos podem ser utilizados para descrever as manifestações da cultura: símbolos, heróis, rituais e valores (FIGURA 5).

Figura 5 – Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura



Fonte: Hofstede (2003, p. 23).

Os símbolos são palavras, gestos, figuras, objetos que têm um significado particular e que somente são compartilhados pelos indivíduos de uma mesma cultura. Os heróis servem de modelo de comportamento e são representados por pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características muito valorizadas em uma determinada cultura. Os rituais são atividades coletivas realizadas pelas culturas para atingir objetivos desejados. Os símbolos, heróis e rituais são práticas visíveis ao observador externo. Já o seu significado cultural é invisível e se refere à forma como estas práticas são interpretadas pelos sujeitos que pertencem a determinada cultura. O centro da cultura é formado pelos valores, que são em grande parte inconscientes e não são diretamente perceptíveis do exterior, mas podem ser deduzidos através da forma como as pessoas agem nas diferentes circunstâncias (HOFSTEDE, 2003).

### 2.9.1 Dimensões Culturais de Hofstede

Hofstede (2017) realizou um estudo onde destacou seis dimensões culturais para analisar como as pessoas de determinada cultura podem agir:

(1) Distância do poder: tem relação com a maneira como o poder é distribuído na sociedade e como a sociedade lida com isso. Um alto grau de distância do poder em uma sociedade significa que as pessoas dessa sociedade aceitam a ordem hierárquica imposta e um baixo grau representa uma sociedade onde as pessoas buscam igualdade na distribuição de poder (HOFSTEDE, 2017);

(2) Individualismo x coletivismo: é o índice que representa como as decisões são tomadas, de forma mais independente ou em grupo. Quanto mais individualista for a sociedade, mais as pessoas tendem a tomar decisões sozinhas e quanto mais coletivista (índice de individualismo baixo), mais forte são os laços grupais (HOFSTEDE, 2017);

(3) Masculinidade x feminilidade: irá confrontar sociedades competitivas, mais voltadas para recompensas materiais com sociedades caracterizadas pela cooperação e preferência pela melhor qualidade de vida para todos, respectivamente. Nas sociedades com alta masculinidade as pessoas são mais competitivas e focadas em resultados e nas sociedades que apresentam baixa pontuação neste item, consideradas feministas, as pessoas buscam construir boas relações (HOFSTEDE, 2017);

(4) Aversão à incerteza: se refere ao grau com que as pessoas de um país se sentem desconfortáveis para lidar com incertezas. Quanto maior for o grau de aversão à incerteza, mais as pessoas dessa sociedade necessitam de segurança e previsibilidade e quanto menor for o grau mais as pessoas estão aptas a lidar com situações desestruturadas, sem tantas regras e aceitando a liberdade de expressão (HOFSTEDE, 2017);

(5) Orientação em longo prazo x em curto prazo: terá relação com valores orientados para o futuro versus valores relacionados ao passado e ao presente, respectivamente. Sociedades que apresentam pontuação baixa nesta dimensão (orientação de curto prazo) preferem manter tradições e suspeitam de mudanças sociais. Já as sociedades com pontuação elevada (orientação de longo prazo) acreditam nas mudanças e as consideram uma forma de se preparar para o futuro (HOFSTEDE, 2017);



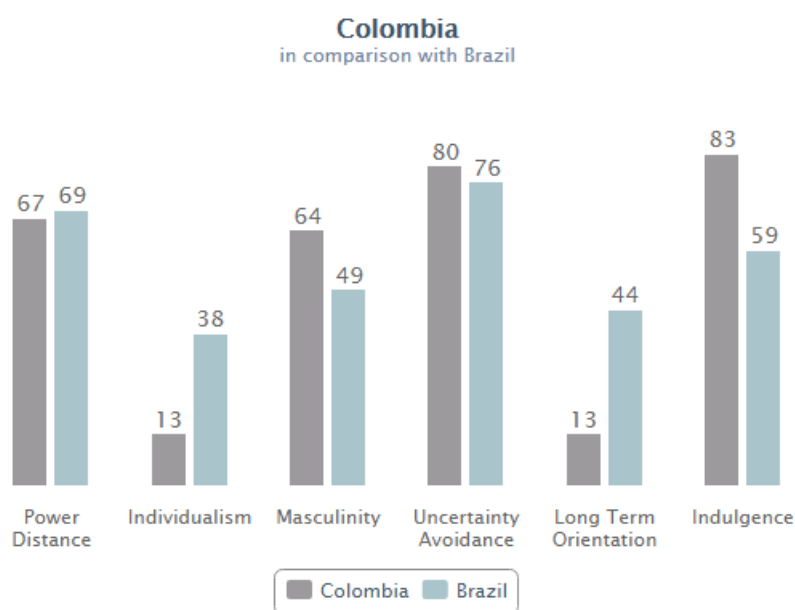
(6) Indulgência x moderação: analisa a importância que os indivíduos dão para a felicidade e o controle da vida. Quanto maior for o grau de indulgência, mais as pessoas dessa sociedade buscam realizar seus desejos, o que demonstra que elas possuem um controle relativamente fraco sobre eles, enquanto sociedades mais moderadas (menor índice de indulgência) apresentam um controle maior sobre seus prazeres e procuram seguir normas sociais de forma rígidas (HOFSTEDE, 2017).

Considerando as dimensões do autor, apresenta-se a seguir os índices relativos a Colômbia em cada uma delas.

### 2.9.1.1 Características culturais nas negociações com parceiros colombianos

O Gráfico 1 apresenta as seis dimensões de Hofstede (2017) comparando índices encontrados na Colômbia e no Brasil. O comparativo permite mostrar o quanto as culturas dos dois países são semelhantes em alguns aspectos e distintas em outros.

Gráfico 1 – Dimensões de Hofstede



Fonte: Hofstede (2017, texto digital).

Distância do poder: a Colômbia possui uma pontuação alta, de 67, nesta dimensão, o que demonstra que elas encaram a desigualdade entre pessoas simplesmente como um fato da vida, aceitando a hierarquia existente. Destaca-se que essa desigualdade será encontrada em todas as camadas da sociedade, de modo que um líder sindical terá muito mais poder do que os outros membros do sindicato, assim como líderes empresariais e altos cargos do governo (HOFSTEDE, 2017).

Individualismo: com uma baixa pontuação, de apenas 13 pontos, a Colômbia mostra um baixo grau individualista, estando entre as culturas mais coletivistas do mundo. Considerando essa situação, pertencer a um grupo e alinhar-se com a opinião dele torna-se muito importante para alcançar objetivos. Evitam-se conflitos, para preservar a harmonia do grupo e são valorizados os relacionamentos (HOFSTEDE, 2017).

Masculinidade: com 64 pontos a Colômbia mostra-se uma sociedade masculina, competitiva e orientada para o sucesso. Porém, como são coletivistas, significa que direcionam a competição para outros grupos e não para membros do seu próprio grupo. A adesão a grupos também objetiva recompensas ligadas a desempenho e muitas vezes eles trocam o lazer pelo trabalho, desde que membros do grupo detentores de poder aceitem essa situação (HOFSTEDE, 2017).

Aversão à incerteza: apresentando um elevado índice de 80 pontos, os colombianos buscam evitar situações de incerteza, buscando situações de segurança. Expressam suas emoções, buscam obedecer a regras e seguem o conservadorismo social. O reflexo disso pode ser observado também na religião, respeitada e seguida por muitos. Mas, as regras podem não ser seguidas se o grupo considerar que elas não são aplicáveis, e isso poderá depender também da decisão dos detentores de poder, que criam suas próprias regras. No trabalho, isso pode resultar em um planejamento detalhado que não necessariamente será seguido na prática. Considerando a alta pontuação nessa dimensão e as pontuações nas dimensões anteriores, nota-se que é difícil mudar uma condição atual, a menos que uma figura de autoridade seja capaz de acumular um grande grupo de pessoas e levá-lo para a mudança (HOFSTEDE, 2017).

Orientação de longo prazo: a Colômbia apresentou pontuação 13 nesta dimensão, sendo classificada com caráter normativo, buscando manter normas, seguir e respeitar tradições. Há preocupação com a verdade absoluta e uma pequena propensão de buscar melhorias para o futuro (HOFSTEDE, 2017).

Indulgência: com a maior pontuação dentro das dimensões, de 83, a Colômbia caracteriza-se como um país indulgente, o que mostra a vontade das pessoas em realizar seus desejos, aproveitar a vida e se divertir. Essa pontuação também demonstra que as pessoas possuem uma atitude positiva e otimista, importando-se com o tempo de lazer e gastando o dinheiro da maneira que quiserem (HOFSTEDE, 2017).

Ao comparar a pontuação da Colômbia com o Brasil, nota-se grande proximidade no índice de distância do poder demonstrando serem culturas onde os indivíduos não costumam questionar quem está em níveis mais altos de poder. Tais pontuações justificam-se pelo índice também muito semelhante de aversão à incerteza, o que mostra que as decisões de maior complexidade costumam ser centralizadas em níveis hierárquicos mais altos (HOFSTEDE, 2017).

Na dimensão que mede o individualismo, o Brasil apresenta uma pontuação maior do que a Colômbia, porém, não elevada. Isso demonstra que apesar de serem um pouco mais individualistas, estão integrados em grupos e buscam defendê-los. Nos negócios, os brasileiros irão buscar construir relacionamentos duradouros e conhecer melhor quem está do outro lado antes de fechar o negócio (HOFSTEDE, 2017).

O Brasil apresenta um índice de masculinidade um pouco inferior à Colômbia, e de caráter intermediário, o que mostra que também são competitivos e voltados para resultados, mas que buscam, na mesma medida, construir boas relações (HOFSTEDE, 2017).

Na orientação de longo prazo, o Brasil apresenta uma pontuação maior do que a Colômbia e de caráter intermediário, equilibrando valores orientados para o futuro, como perseverança, com a preservação de tradições e buscando cumprir obrigações sociais (HOFSTEDE, 2017).

Quanto à indulgência, o Brasil apresentou uma pontuação menor do que a Colômbia, mas mesmo assim alta, mostrando que no geral a sociedade apresenta vontade de realizar seus impulsos e desejos (HOFSTEDE, 2017).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo serão apresentadas as técnicas e o método considerados mais adequados para a elaboração desta pesquisa e para alcançar os objetivos pretendidos.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Esta pesquisa científica possui uma abordagem de natureza qualitativa, de nível exploratório, e foi utilizado como procedimento técnico a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, para auxiliar na identificação do perfil dos negociadores colombianos.

A pesquisa de campo teve foco em estudar um único grupo, utilizando procedimentos de análise, como documentos e entrevistas, para obter informações que possibilitaram interpretar o que ocorre nesse grupo, apresentando profundidade na pesquisa (GIL, 2008). Já a pesquisa bibliográfica buscou conhecer as contribuições científicas existentes sobre o assunto (OLIVEIRA, 2004).

Sendo este estudo de caráter exploratório, teve a finalidade de proporcionar uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro e ajudando a construir hipóteses e aprimorar ideias, através de um planejamento bastante flexível, que possibilitou consideração de diversos aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2008).

A dimensão do estudo apresentou-se como qualitativa, buscando apresentar o que os diversos autores escreveram sobre o assunto para depois estabelecer correlações e no final chegar ao ponto de vista conclusivo (OLIVEIRA, 2004), além

disso, este tipo de estudo possui formato não estruturado, sendo fundamentado em amostras e possibilitando o entendimento de características e motivações do entrevistado (MALHOTRA, 2011). Considera-se também que as amostras são reduzidas e são interpretados aspectos mais profundos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Considerando os conceitos de pesquisas de campo e bibliográfica, caráter exploratório e dimensão qualitativa, este estudo buscou analisar práticas e comportamentos dos negociadores colombianos através de questões culturais relativas às negociações encontradas na bibliografia, para então trazer informações que possibilitassem formar um perfil deste profissional e que fossem úteis às empresas e executivos que negociam em âmbito internacional.

### **3.2 Sujeito da Pesquisa**

De acordo com Gil (2008), a população é formada por elementos que possuem determinadas características, enquanto a amostra é um subconjunto desta por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características da população.

Por se tratar de um estudo de campo exploratório a definição dos critérios de escolha dos entrevistados utilizou o parâmetro da acessibilidade, onde a seleção de elementos é feita pela facilidade de acesso a eles, sem utilizar qualquer procedimento estatístico (VERGARA, 2016) e foram consideradas as experiências profissionais em negociação internacional.

Para a realização desta pesquisa, foram eleitos executivos colombianos e executivos brasileiros que negociam com a Colômbia e que vivenciam diariamente situações de negócios internacionais com o Brasil. Buscaram-se negociadores colombianos que mantêm negócios com empresas brasileiras, tendo assim acesso a estes.

Sendo assim, por meio de relações da autora e indicações foram contatados executivos de empresas exportadoras brasileiras que negociam com o mercado colombiano e por meio deles foi possível também chegar aos executivos colombianos. Os próprios executivos brasileiros, após confirmarem a viabilidade de

participação da pesquisa, se disponibilizaram a contatar seus parceiros comerciais colombianos e verificar a possibilidade de participação dos mesmos. Sendo assim, para realizar este estudo de campo, foram elaborados dois questionários pela autora, um específico para os negociadores brasileiros e outro específico para os negociadores colombianos, este último traduzido para o espanhol, ambos com perguntas abertas, estruturados com base no referencial bibliográfico pesquisado. Considerando os critérios de acessibilidade, experiência profissional e viabilidade de participação, o questionário foi enviado por email para 5 executivos brasileiros e eles encaminharam os questionários respectivos para os seus clientes colombianos responsáveis pelos negócios internacionais, possibilitando atingir o total 5 executivos colombianos. Destes, 3 negociadores brasileiros e 4 negociadores colombianos retornaram a pesquisa respondida.

### **3.3 Técnicas de Coleta de Dados**

A pesquisa foi feita através de questionários, que são caracterizados por uma série de questões que podem ser apresentadas aos respondentes por escrito, de maneira impressa ou digital e apresentando forma aberta, onde as respostas dos respondentes são livres (VERGARA, 2016). Os questionários foram enviados de maneira digital para os respondentes, através de email.

Esta técnica do questionário foi escolhida considerando que a pesquisadora não estaria presente no momento das respostas e a definição de perguntas abertas buscou uma investigação mais aprofundada, ao não limitar possíveis respostas por meio de alternativas. A coleta de dados foi efetuada ao longo do mês de abril de 2017 e todos os 7 participantes foram abordados através de questionário.

Para possibilitar atingir todos os objetivos específicos deste estudo, fez-se necessária a elaboração de dois questionários, um para os negociadores colombianos, traduzido para o espanhol, e outro para os negociadores brasileiros que negociam com os colombianos.

De acordo com as definições das técnicas de coleta de dados foram considerados objetivos geral e específicos bem como os autores utilizados como base teórica deste estudo. Os objetivos específicos foram divididos em sessões e

foram vinculados a eles os autores referidos à cada tema do objetivo. Desta forma, foi feito um quadro (QUADRO 3) de relação entre objetivo, assunto, autor e as questões de pesquisa.

Quadro 3 - Relação entre objetivo, assunto, autor e questões de pesquisa

<b>Objetivo final:</b>			<b>Questões do questionário</b>	
<b>Apresentar o perfil dos negociadores colombianos que atuam em negociações comerciais internacionais com o Brasil.</b>				
<b>Objetivos intermediários</b>	<b>Assunto</b>	<b>Autores</b>	<b>Apêndice A - Negociadores colombianos</b>	<b>Apêndice B - Negociadores brasileiros</b>
<b>Apresentar as principais premissas do processo de negociação internacional para os colombianos</b>	Negociação	Acuff (2004) Shell (2001) Bazerman (2007) Andrade, Alyrio e Boas (2007) Marinelli, Ventura e Machado (2012) Ury (2007) Junqueira (1991) Marinelli (2010) Lewicki e Hiam (2003) Fisher, Ury e Patton (2005) Carvalho et al. (2012)	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	
<b>Identificar o estilo de negociação de executivos colombianos</b>	Negociação internacional	Carvalho et al. (2012) Miranda (2003) Andrade, Alyrio e Macedo (2007) Vilhena e Melo (2014) Sebben e Dourado Filho (2005) Shell (2001) Brett (2001) Ury (2007) Sparks (1992) Rojot (1991) Junior (2005) Thompson (2009) Minervini (2001) Marinelli, Ventura e Machado (2012) Lewicki, Saunder e Minton (2002) Lewicki e Hiam (2003) Fisher, Ury e Patton (2005) Lewicki, Saunder e Barry (2014)	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	

(Continua...)



(Continuação)

<b>Apresentar as características dos negociadores colombianos a partir das dimensões de Hofstede</b>	Cultura	Hofstede (2003)	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	
<b>Verificar a percepção do negociador brasileiro sobre o negociador colombiano</b>	Ambiente negocial	Carvalho et al. (2012) Miranda (2003) Andrade, Alyrio e Macedo (2007) Vilhena e Melo (2014) Sebben e Dourado Filho (2005) Shell (2001) Brett (2001) Ury (2007) Sparks (1992) Rojot (1991) Junior (2005) Thompson (2009) Minervini (2001) Marinelli, Ventura e Machado (2012) Lewicki, Saunder e Minton (2002) Lewicki e Hiam (2003) Fisher, Ury e Patton (2005) Lewicki, Saunder e Barry (2014)		1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 Técnica de Análise de Dados

A técnica utilizada para a análise dos dados coletados nesta pesquisa é a análise de conteúdo, que procura identificar o que está sendo dito sobre determinado tema (VERGARA, 2016). No tratamento dos dados, à medida que se confrontam as informações obtidas com informações já existentes, pode-se chegar a amplas generalizações, o que torna a análise de conteúdo um importante instrumento para analisar comunicações em massa (GIL, 2008).

Barros e Lehfeld (2010) dizem que a interpretação dos dados é o momento que eles são examinados e transformam-se em elementos importantes que irão comprovar ou não as hipóteses.

### **3.5 Limitações do Método**

Considera-se como uma limitação do método utilizado a falta de flexibilidade do questionário. Por seu envio e retorno terem sido por email, não há garantia quanto ao entendimento das questões, visto que o pesquisador não pôde esclarecer pessoalmente o significado das perguntas, o que é capaz de limitar a eficácia da pesquisa. Além disso, o questionário enviado em espanhol ainda pode trazer diferentes interpretações das perguntas.

Outra limitação é que por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados obtidos não podem ser generalizados, visto que ela objetiva apenas compreender mais intensamente o fenômeno estudado.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo envolve a apresentação e análise dos dados desta pesquisa. Inicialmente, ocorrerá a exposição dos dados do país alvo do estudo, depois serão mostrados resumidamente os perfis dos entrevistados e após serão apresentadas as análises resultantes da pesquisa.

### 4.1 Caracterização do país alvo do estudo

A Colômbia foi o país escolhido para ser abordado neste estudo. Nos últimos anos, a economia colombiana apresentou altas taxas de crescimento, estando entre as mais dinâmicas da América Latina. De 2004 a 2014 o crescimento médio anual do PIB foi de 4,8% ao ano. A partir de 2007 a maioria dos países passou a apresentar baixas taxas de crescimento, aumento do desemprego e aumento do endividamento público, em decorrência da crise financeira global, porém, a Colômbia escapou desse quadro geral. A economia do país obteve crescimento significativo se comparada ao desempenho de países desenvolvidos, demonstrando resistência às turbulências globais (MDIC, 2015).

Segundo dados do MRE (2016) a Colômbia possui a segunda maior população da América do Sul, atrás somente do Brasil, e vem apresentando altas taxas de crescimento, decorrentes de uma crescente abertura ao comércio internacional, além de estar diversificando cada vez mais suas atividades econômicas, embora apresente um perfil exportador de produtos primários.

Ainda de acordo com dados do MRE (2016), dentre as principais exportações destacam-se o petróleo e seus derivados (representando 52,8% do total), café e

especiarias, plásticos, ouro e outras pedras preciosas, flores, açúcar e frutas. No ranking dos maiores importadores dos produtos colombianos, os Estados Unidos ocupa a 1ª posição (28,2%) e o Brasil aparece em 7º lugar (3,3%) – Figura 6.

Figura 6 - Direção das exportações da Colômbia US\$ milhões

<b>Países</b>	<b>2015</b>	<b>Part. % no total</b>
Estados Unidos	10.053	28,2%
Panamá	2.394	6,7%
China	2.264	6,3%
Espanha	1.581	4,4%
Países Baixos	1.490	4,2%
Equador	1.433	4,0%
<b>Brasil</b>	<b>1.190</b>	<b>3,3%</b>
Peru	1.148	3,2%
Venezuela	1.060	3,0%
México	914	2,6%
<b>Subtotal</b>	<b>23.527</b>	<b>65,9%</b>
<b>Outros países</b>	<b>12.164</b>	<b>34,1%</b>
<b>Total</b>	<b>35.691</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Da autora, adaptado de MRE (2017, texto digital).

Já a pauta de importações colombianas, conforme dados do MRE (2016), é composta por máquinas mecânicas, máquinas elétricas, combustíveis, automóveis, aviões, plásticos, farmacêuticos, químicos orgânicos, instrumentos de precisão e cereais. No *ranking* dos principais países que exportam para a Colômbia a liderança também é dos Estados Unidos (28,8%) e o Brasil ocupa a 5ª posição (3,9%) (FIGURA 7).

Figura 7 - Origem das importações da Colômbia US\$ milhões

<b>Países</b>	<b>2015</b>	<b>Part. % no total</b>
Estados Unidos	15.583	28,8%
China	10.032	18,6%
México	3.853	7,1%
Alemanha	2.267	4,2%
<b>Brasil</b>	<b>2.084</b>	<b>3,9%</b>
França	1.919	3,5%
Japão	1.227	2,3%
Índia	1.199	2,2%
Coreia do Sul	1.155	2,1%
Peru	937	1,7%
<b>Subtotal</b>	<b>40.256</b>	<b>74,5%</b>
<b>Outros países</b>	<b>13.802</b>	<b>25,5%</b>
<b>Total</b>	<b>54.058</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Da autora, adaptado de MRE (2017, texto digital).

A Colômbia se fortaleceu nos últimos anos através da promoção de acordos de livre comércio e das suas sólidas políticas econômicas. Ainda assim, o país depende fortemente das exportações de energia e mineração, o que o torna vulnerável a uma possível queda nos preços das commodities. É o quarto maior exportador de carvão do mundo e o quarto maior produtor de petróleo da América Latina (Central Intelligence Agency, 2017, tradução nossa).

O crescimento econômico do país é sustentado pelo aumento do consumo, ampliação da produção e exportação do setor de mineração e petróleo e pela recuperação dos investimentos, com destaque para a produção e escoamento de carvão. Seu quadro geral mostra um aumento das reservas internacionais passando de 43,6 bilhões em dezembro de 2013 para R\$ 47,3 bilhões em dezembro de 2014, o que demonstra uma capacidade de proteção da economia contra choques externos (MDIC, 2015).

No Quadro 4 ainda é possível observar informações gerais sobre o país com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Quadro 4 – Informações gerais sobre a Colômbia

Colômbia	
Capital	Bogotá
Extensão territorial	1.141.750 km <sup>2</sup>
Idioma	Espanhol
Moeda	Peso colombiano
Gastos públicos com educação	4,5% do PIB
Gastos públicos com saúde	6,8% do PIB
PIB per capita	6.056 US\$
Taxa de alfabetização das pessoas com 15 anos ou mais	94,6%
População total	48.228.704 habitantes
Homens	23.743.535 habitantes
Mulheres	24.485.169 habitantes

Fonte: Da autora, adaptado de IBGE (2016).

O Quadro 5 ainda traz informações sobre a faixa etária colombiana, de acordo com dados da *Central Intelligence Agency* (CIA).

Quadro 5 – Faixa etária da Colômbia

<b>Faixa Etária da Colômbia</b>	
0-14 anos	24,57%
15-24 anos	17,54%
25-54 anos	41,82%
55-64 anos	8,9%
65 anos ou mais	7,17%

Fonte: Da autora, adaptado de CIA (2017, tradução nossa).

#### **4.1.2 Características gerais dos colombianos**

De acordo com Acuff (2004) os negociadores colombianos são acolhedores e formais; embora nem sempre pontuais, pois preferem a individualidade do que a pontualidade, gostam que o negociador do outro lado seja; costumam ter longas discussões antes de entrar no assunto dos negócios e conduzem a negociação em um ritmo mais lento; gostam de ser elogiados, apreciam cortesias, valorizam a criatividade e costumam fazer contratos longos, além de considerarem relevantes protocolos.

O autor também descreve que as mulheres de negócios são bem recebidas na Colômbia, embora poucas ocupem cargos profissionais ou de direção no país. Além disso, predominam alguns valores tradicionais como a responsabilidade do pai pelo sustento da família e a da mãe pelas tarefas (ACUFF, 2004).

Para Sebben e Dourado Filho (2005) o povo colombiano é hospitaleiro e generoso, possuem boa conversa e seriedade profissional. O autor também comenta sobre a boa distribuição territorial do país e da riqueza de carvão, esmeraldas, café, pecuária, além de ser também muito avançado em indústrias têxteis.

O Quadro 6 apresenta instruções gerais sobre a Colômbia pela visão de Acuff (2004).

Quadro 6 - Instruções gerais sobre a Colômbia por Acuff (2004)

<b>Cumprimentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertar a mão dos homens, mas não com muita força. As mulheres cumprimentam verbalmente e podem se beijar na face se forem conhecidas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abraços apenas entre amigos próximos e parentes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir-se às pessoas pelo título (senhor, doutor) ao ser apresentados. Para pessoas que não se conhecem bem não se usa o primeiro nome.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas têm dois sobrenomes, sendo o último o da mãe e o do meio, que é o sobrenome oficial, o do pai.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frases comuns para saudações são <i>Buenos dias</i>, <i>Como está?</i> e <i>Adiós</i>. Apreciam sorrisos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aconselha-se levar bastante cartões de visitas.</li> </ul>
<b>Conversaço:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os colombianos são orgulhosos da história de soberania e democracia do seu país. Também gostam de falar sobre arte, café e as belas paisagens do país.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O esporte mais popular é o futebol, mas há outros esportes populares como ciclismo, nataçã, atletismo, corridas de autos e touradas.</li> </ul>
<b>Sensibilidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar discutir políticas ou drogas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não criticar touradas.</li> </ul>
<b>Dicas do dia-a-dia:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algumas vezes discutem negócios durante as refeições, mas o interlocutor deve tomar a iniciativa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideram o almoço a principal refeição do dia e ocorre entre 12 e 14 horas, neste período muitos negócios e escolas fecham para as famílias almoçarem juntas.</li> </ul>
<b>Modos à Mesa e Comida</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante as refeições é indicado conversar sobre amenidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comer excessivamente é visto como uma falta de cortesia, portanto, mesmo que o anfitrião ofereça outra porção, deve-se recusá-la.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os colombianos costumam comer alimentos com muita fécula, como batatas, arroz e macarrão e gostam de cozidos e sopas espessas.</li> </ul>
<b>Outras dicas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Colômbia é muito dependente da agricultura.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um número pequeno de colombianos controla a maior parte da riqueza e do poder político do país.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A Colômbia é um dos principais países exportadores de café.</li> </ul>

Fonte: Da autora, adaptado de Acuff (2004).

### 4.1.3 Relações comerciais Brasil x Colômbia

A Colômbia está entre as três maiores economias sul-americanas e suas relações com o Brasil vêm se fortalecendo na última década, transformando-se em um importante destino de investimentos brasileiros (MRE, 2016).

Ainda de acordo com os dados do Ministério das Relações Exteriores (2016), as exportações do Brasil para a Colômbia são diversificadas e compostas principalmente por produtos manufaturados. De 2005 a 2014 o comércio entre os países cresceu 165%, porém, há muito potencial ainda inexplorado que pode ser aproveitado.

De acordo com a gerente do escritório da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) na Colômbia, Vicky Osorio, a proximidade geográfica dos dois países facilita os processos de relações comerciais entre eles, beneficiando companhias que estão começando a exportar e que desejam iniciar suas atividades em um mercado menor (BRASIL pode ampliar..., 2016, texto digital).

Em entrevista à Agência Brasil a gerente informou que dos projetos que a Apex tem desenvolvido com associações, a Colômbia é o segundo país de maior interesse, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. Um dos motivos é o crescimento econômico, a população que apresenta um consumo interessante que também está em crescimento. Ele ainda acrescenta que agora com uma maior consciência por parte das empresas sobre importância de exportar, a Colômbia aparece como uma ótima alternativa, pois economias maiores são mais intimidantes e complicadas. A cultura e o idioma relativamente similares da Colômbia são uma oportunidade para empresas que ainda não exportam, pois tornam a experiência mais simples para elas aprenderem (BRASIL pode ampliar..., 2016, texto digital).

Vicky Osorio ainda comentou que a Colômbia não é um mercado que visita-se uma vez e não se volta mais, pois é um mercado concorrido, com muito potencial e com uma economia aberta, com vários acordos comerciais, portanto, é necessário ser um mercado de presença permanente para ganhar espaço lá (BRASIL pode ampliar..., 2016, texto digital).



## 4.2 Caracterização Dos Respondentes

Como objetivo principal deste estudo foi proposto identificar o perfil do negociador colombiano. Sendo assim, contataram-se executivos de nacionalidade colombiana com experiências em negociações internacionais com o Brasil. Entre os objetivos específicos deste estudo está também identificar a percepção do negociador brasileiro sobre o negociador colombiano e por isso também foram contatados executivos de nacionalidade brasileira que possuem experiências comerciais com a Colômbia.

De acordo com a disponibilidade dos entrevistados, todas as 7 pesquisas foram feitas por meio de questionário. A coleta de dados foi efetuada ao longo do mês de abril de 2017. Os entrevistados responderam o questionário por email e retornaram com as respostas de 7 a 21 dias após o envio. O Quadro 7 apresenta a caracterização dos entrevistados.

Quadro 7 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Nacionalidade	Meio de coleta de dados	Escolaridade	Função	Setor de atuação	Importador ou Exportador	Tempo de atuação no mercado internacional (anos)	Sexo: Masculino (M) ou Feminino (F)
C1	Colombiano	Questionário A	Graduação	Negociadora internacional	Produtos de limpeza	Importador/Exportador	4	F
C2	Colombiano	Questionário A	Graduação	Analista de negócios internacionais	Softwares	Importador/Exportador	2	M
C3	Colombiano	Questionário A	Técnico	Gerente comercial	Equipamento de inox	Importador	3	M
C4	Colombiano	Questionário A	Bacharel	Gerente comercial	Bebidas alcoólicas	Importador	18	M
B1	Brasileiro	Questionário B	Graduação em andamento	Analista de negócios internacionais	Softwares	Exportador	2	F
B2	Brasileiro	Questionário B	Graduação em andamento	Coordenador comercial e administrativo	Setor óleo químico	Exportador	5	M
B3	Brasileiro	Questionário B	Pós-graduada	Diretora comercial	Produtos de Limpeza	Exportador	10	F

Fonte: Elaborado pela autora.

Por meio do quadro é possível notar a variação nos níveis de escolaridade dos entrevistados e também nas suas funções. Destaca-se que todos

desempenham funções expressivas dentro das empresas e trabalham efetivamente com negócios internacionais. Os ramos de atuação são variados e há profissionais com muita experiência de mercado e outros com menor experiência.

Todos os negociadores brasileiros entrevistados exportam para a Colômbia. Entre os colombianos, há dois que somente importam do Brasil e outros dois que desempenham as duas funções.

### **4.3 Princípios das Negociações Internacionais para os Colombianos**

Um dos objetivos deste estudo é apresentar as principais premissas do processo de negociação internacional para os colombianos. Com base nas respostas obtidas pelos negociadores C1, C2 e C3 nota-se que os colombianos procuram coletar o máximo de informações antes de iniciar uma negociação comercial internacional, buscando dados sobre o mercado, a empresa e sobre seus produtos, a fim de oferecerem um produto adequado que se encaixe às necessidades dos seus clientes. Já o negociador C4, que trabalha principalmente com importação, disse que sua busca inicia com a identificação do produto que o mercado interno necessita. Sendo assim, percebe-se que essa busca por informações acontece tanto na compra como na venda de produtos/serviços.

Os autores Lewicki e Hiam (2003) ressaltam a importância da informação ao dizer que ela pode ser considerada a principal fonte de poder em uma negociação e que ela serve de base para o planejamento da estratégia da empresa. Segundo os autores, com boas informações se constrói um bom plano de ação e com um bom plano de ação os resultados da negociação tendem a ser muito positivos. Além disso, são as informações que sustentarão os argumentos e que possibilitarão avaliar a outra parte (LEWICKI; HIAM, 2003).

Martinelli (2015) diz que a coleta de informação auxilia na identificação das necessidades dos clientes e por isso essa busca precisa acontecer antes mesmo de sentar-se à mesa para efetivar um acordo. As opiniões dos autores demonstram que os colombianos iniciam sua preparação para a negociação internacional de forma muito positiva, ao munirem-se de informações.

O tempo demandado em uma negociação internacional também é uma importante característica a ser considerada no processo. Todos os respondentes colombianos informaram que suas negociações são demoradas, apresentando prazos que variam de dois meses até três anos.

Nas justificativas pelo alongamento das negociações, a entrevistada colombiana C1 citou justamente a ampla busca por informações que os colombianos fazem, seus projetos, análises, planejamento de vendas, que acarretam em demoradas negociações. Já o entrevistado colombiano C4 mencionou que um dos motivos da demora é a alta burocracia colombiana.

O tempo deve ser cuidadosamente analisado em uma negociação, pois afeta diretamente o processo. Ele deve servir de apoio para se projetar o negócio e sua correta condução possibilita a satisfação dos envolvidos (MARTINELLI, 2015). Sendo assim, considerando que as negociações com a Colômbia são mais prolongadas, quem negocia com este mercado precisa desenvolver a capacidade de administrar essa variável de forma que agrade o seu parceiro, facilitando desta forma a busca pelos resultados pretendidos.

Quando questionados referente ao que esperam de uma negociação comercial internacional, os entrevistados colombianos destacaram diversos pontos que foram reunidos no Quadro 8.

Quadro 8 – O que os colombianos buscam em uma negociação

<b>O que os colombianos buscam em uma negociação</b>
• Fechar o negócio
• Buscar o cliente mais adequado para o produto
• Fazer uma negociação justa
• Acordos duradouros baseados em confiança
• Que os compromissos sejam cumpridos
• Formação de alianças
• Preço
• Qualidade
• Rentabilidade
• Agilidade de entrega

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados mostraram uma linha de pensamento muito semelhante, onde notou-se uma grande preocupação com a construção de relacionamentos sólidos, baseados em confiança, onde eles se assegurem que poderão contar com seu parceiro e que esta relação resulte em um produto/serviço que satisfaça o cliente final e que traga resultados efetivos para as partes envolvidas. Confirmando isso, todos os colombianos ainda disseram que buscam resultados de longo prazo em suas negociações.

*“Nas negociações penso em resultados de longo prazo, é mais importante conseguir a confiança do cliente para que ele se torne um comprador contínuo” (C1)*

Shell (2001) diz que a confiança é a essência dos relacionamentos humanos e que é através dela que os acordos acontecem, pois a falta de confiança torna as negociações vulneráveis, dificultando o fechamento do acordo. O autor também compara as negociações com o relacionamento à dois, onde, por mais que seja estável, sempre irá exigir confiança. Isto demonstra a necessidade de se rever o fator relacionamento como um processo rotineiro do planejamento efetivo da negociação (SHELL, 2001).

Porém, mesmo que objetivem garantir resultados no longo prazo, os colombianos também demonstram saber a importância dos resultados imediatos.

*“[...] nos negócios o ideal seria buscar resultados no curto prazo, mas na maioria dos casos você precisa fazer um trabalho de longo prazo, porque a nossa empresa é pensada para as futuras gerações da família” (C4)*

*“[...] nas negociações os resultados em longo prazo se constroem com acertos em curto prazo” (C2)*

Outra questão relevante para possibilitar a caracterização das negociações internacionais para os colombianos é identificar o que eles julgam como um acordo satisfatório. Para um dos respondentes ele acontece *“[...] quando a negociação for concluída com êxito, sentindo que foram oferecidas todas as garantias, suficientes para construir a confiança entre as partes.” (C3)*

A respondente C1 disse que são acordos justos para os dois lados. E o respondente C4 informou que o acordo satisfatório é aquele onde seu parceiro fornece garantia e suporte para o cliente.

Por meio dos resultados apresentados identifica-se que o colombiano procura uma negociação do tipo cooperativo de caracterização ganha-ganha. De acordo com Martinelli, Ventura e Machado (2012), as organizações devem buscar negociações do tipo ganha-ganha, onde todas as partes saem satisfeitas e com seus interesses ao menos parcialmente atingidos. Ainda segundo os autores, para esse tipo de negociação acontecer, as duas partes precisam apresentar uma postura cooperativa. Sendo assim, para as negociações com a Colômbia serem bem sucedidas é importante agir buscando fechar acordos que objetivem ganhem mútuos.

Como este estudo busca auxiliar os profissionais brasileiros que já negociam e os que pretendem negociar com a Colômbia, os entrevistados colombianos foram ainda questionados sobre semelhanças na forma de negociar entre os profissionais dos dois países e também sobre as principais dificuldades encontradas em suas negociações com brasileiros. Com base em suas respostas, elaboraram-se os Quadros 9 e 10.

Quadro 9 – Semelhanças entre brasileiros e colombianos na forma de negociar pela visão dos colombianos

<b>NEGOCIADORES BRASILEIROS X NEGOCIADORES COLOMBIANOS</b>	
<b>SEMELHANÇAS</b>	• Dinâmicos
	• Firmes
	• Buscam afinidade pessoal
	• Gostam de sair vitoriosos nas suas abordagens

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10 – Principais dificuldades nas negociações com brasileiros

<b>Principais Dificuldades nas Negociações com Brasileiros</b>
• Comunicação (língua)
• Falta de fluidez nos negócios finalizados
• Falta de prioridade
• Falta de agilidade na documentação
• Problemas com prazos de entrega

Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que o respondente C3 disse que não há semelhanças com brasileiros na forma de negociar e o respondente C4 apesar de dizer que existem não as apresentou. Os outros dois respondentes que descreveram as semelhanças enfatizaram que apesar delas existem muitas diferenças.

Outra importante observação é que, quando questionados sobre as dificuldades, três dos quatro respondentes colombianos falaram sobre a comunicação.

*“A língua, falando do português e do espanhol, é uma característica que faz sentir e ver ao brasileiro como distante aos seus próximos da região. [...] A Colômbia é um país cujo idioma oficial é o espanhol e onde a segunda língua a aprender é o inglês. Se você não consegue se comunicar com as palavras certas pode passar vergonha e pôr em dúvida a seriedade da negociação.” (C2)*

*“O brasileiro não se esforça para aprender espanhol [...]” (C1)*

*“[...] às vezes, quando você diz alguma coisa em espanhol é entendido de forma diferente em português e não se compreende toda a ideia” (C3)*

A comunicação tem papel fundamental em uma negociação e a falta de clareza é um atenuante para a geração de conflitos entre as partes. Se elas não se comunicarem bem, uma pode culpar a outra, alegando, por exemplo, a omissão de fatos, o que contribui para a formação de um clima competitivo na negociação. (LEWICKI; HIAM, 2003). Considerando que as negociações colombianas apresentam características muito cooperativas, onde se busca uma maior harmonia na negociação, deixando as ansiedades de lado (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2012), o cuidado com a clareza ao negociar com este mercado deve ser redobrado para evitar este tipo de situação.

Os mal-entendidos estão entre os grandes problemas na comunicação evidenciados por Fisher, Ury e Patton (2005) e acontecem pela má interpretação do que o outro diz, ocorrendo principalmente quando os negociadores falam línguas diferentes e utilizam-se de palavras com significado desigual. Considerando as respostas dos negociadores colombianos, este é um dos principais obstáculos nas negociações com brasileiros, portanto, acentua-se a importância do domínio da língua local para que os brasileiros consigam resultados mais efetivos em suas negociações com a Colômbia.

#### 4.4 Estilo de Negociar do Colombiano

O segundo objetivo deste estudo busca identificar o estilo de negociação do executivo colombiano. Para atingir o resultado esperado, os entrevistados colombianos foram questionados sobre alguns pontos essenciais neste processo.

Conforme já mencionado, a comunicação é um importante elemento do processo de negociação e quanto mais clara for menores serão as chances de ocorrerem conflitos. Shell (2001) utiliza a comunicação em sua definição de negociação, dizendo que a negociação nada mais é que um processo de comunicação interativo entre as partes que pode ocorrer quando uma parte quer algo da outra. Considerando o valor e a influência que ela tem sobre o processo, os entrevistados foram questionados sobre a sua maneira de se comunicar. O Quadro 11 mostra as principais técnicas utilizadas por eles e os comentários feitos sobre elas.

Quadro 11 – Comunicação dos colombianos

Comunicação	Observações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escutar atenta e intensamente o que o cliente tem a dizer</li> </ul>	Estar atento a gestos e expressões corporais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidar para que o cliente sempre fale mais</li> </ul>	Fazer perguntas sobre as expectativas dele, sobre o que ele sente do mercado e o que espera do produto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer perguntas estratégicas</li> </ul>	Incentivar o discurso e descobrir o que o outro lado está buscando.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falar com domínio e segurança</li> </ul>	Possível por meio do conhecimento dos produtos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falar com clareza</li> </ul>	De forma simples, sincera e honesta

Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às dificuldades na comunicação com seus parceiros, foi relatada de forma minimizada a linguagem pelo respondente C3 e o entrevistado C2 disse apenas que “[...] todos querem falar, poucos querem ouvir”. Os outros dois respondentes não identificaram dificuldades relevantes e a respondente C1 fez a seguinte observação: “[...] o inglês facilitou muito a comunicação das ideias na

*negociação e a tecnologia também, hoje nos comunicamos de maneira muito mais fácil” (C1)*

É importante que a comunicação ocorra de maneira bilateral na negociação, satisfazendo todas as partes, porque uma delas estará sempre transmitindo uma mensagem e a outra recebendo, e provavelmente ocorrerá a inversão dos papéis em outro momento do processo. Destaca-se também que na comunicação bilateral, por haver preocupação maior com a satisfação das necessidades das partes, há uma tendência para a negociação ser do tipo ganha-ganha (MARTINELLI, 2015).

Além da comunicação, o conflito também surge como outro assunto de destaque nas negociações. Segundo Lewicki, Saunders e Barry (2014), ele ocorre quando as necessidades dos envolvidos são muito divergentes ou quando suas noções e percepções são equivocadas.

A respondente C1 disse que em uma situação de conflito ela apresenta uma postura determinada e direta, não busca amenizar a situação, mas deixa claro para a outra parte que está buscando o melhor para os envolvidos. Já os outros três respondentes mostraram-se mais preocupados com este tipo de situação e todos responderam que buscam manter a calma para então procurarem soluções para o conflito. Utilizaram em suas respostas frases como “tento me tranquilizar” e “busco soluções de cabeça fria”.

Para gerenciar os conflitos, Lewicki, Saunders e Barry (2014) trazem o “modelo das inquietações duais” proposto por Dean Pruitt, Jeffrey Rubin e S. H. Kim, que considera o interesse em seus próprios resultados e o interesse nos resultados da outra parte. De acordo com este modelo, existem cinco estratégias principais que as partes podem adotar e que possibilitam fazer uma gestão mais eficiente dos conflitos: competição, concessão, inação, solução de problemas e acordo.

Analisando as respostas dos negociadores colombianos a estratégia que mais se identifica com a maneira de agir é a de “solução de problemas”, onde os envolvidos demonstram muito interesse em atingir seus objetivos e em que a outra parte também atinja, buscando junto com seus parceiros alternativas para maximizarem resultados. Por muito tempo esta estratégia foi vista por diversos



autores como a mais adequada para todos os tipos de conflitos. Estudos mais recentes, porém, ainda que defendam a sua importância, consideram que cada estratégia terá vantagens e desvantagens de acordo com o tipo de interdependência entre as partes e com o contexto do conflito.

Quando questionados sobre as características do negociador colombiano e sobre os seus próprios atributos enquanto negociadores, observaram-se respostas equivalentes e compatíveis com o que já foi exposto até aqui: planejam a negociação, preparam-se intensamente, pensam estrategicamente, fundamentam-se em dados, são honestos, buscam construir relações baseadas em confiança, sabem ouvir, preocupam-se com a opinião do cliente e trabalham para oferecer a ele o melhor produto, assumem compromissos com responsabilidade e assumem riscos.

Posterior à isso, pediu-se que os entrevistados enumerassem características por ordem de importância referente às habilidades que o negociador deve possuir, com base em atitudes que Andrade, Alyrio e Macedo (2007) destacam como pertencentes a um bom negociador. Das catorze atitudes listadas, e indo ao encontro do que se observou no decorrer deste estudo, três respondentes colocaram como a mais importante “ser ético”.

Para Martinelli (2015) a ética de um negociador irá depender de questões pessoais como experiências, valores pessoais, formação filosófica, religião, entre outros. O autor ainda cita que a busca por vantagens é um dos principais motivos que levam as pessoas a terem atitudes não éticas. Tal consideração explica, de certa forma, o fato de os colombianos valorizarem tanto a ética: eles negociam considerando ganhos mútuos, agem com honestidade, buscam relações de confiança e desaprovam atitudes contrárias.

Martinelli (2015) ainda ressalta que a informação é o principal fator do comportamento ético na negociação, pois quanto mais informação se tem, maior é o poder e conseqüentemente a capacidade de manipulá-las da melhor forma para obter vantagem sobre a outra parte. Considerando que os negociadores colombianos costumam ser detentores de muita informação, conforme já apresentado por eles, a ética destes profissionais se torna ainda mais relevante, pois eles poderiam utilizar a informação que possuem de forma oportunista para

maximizar seus ganhos, mas negociam buscando um acordo justo para todos os envolvidos no processo.

A preparação, confirmando informações já apresentadas, também aparece entre as principais habilidades para todos os negociadores colombianos, estando entre as três principais de acordo com a opinião de três dos quatro entrevistados.

Cruzando os dados obtidos, os negociadores C1 e C3 mostraram respostas semelhantes, apresentando dentre as seis principais características, cinco em comum: além da ética e da preparação, destacaram também acreditar no que estão dizendo e fazendo, cumprir o que foi acordado e criar opções de ganhos mútuos. Outra característica que teve relevância nas respostas foi saber ouvir, estando entre as duas principais para os negociadores C2 e C4.

As demais características apresentaram relevâncias diferentes para os entrevistados, mas é significativo destacar que dos 14 atributos apresentados como fundamentais para um bom negociador pelos autores Andrade, Alyrio e Macedo (2007), 12 foram mencionados pelos entrevistados colombianos no decorrer de suas respostas do questionário, e em momentos distintos, retratando atitudes marcantes do executivo colombiano.

O negociador colombiano se mostra um negociador muito efetivo, que entra na negociação com atitude e segurança, fundamenta-se em dados e busca resultados satisfatórios para todos os envolvidos no processo. Age com transparência e espera que seu parceiro também o faça para que possam construir juntos um relacionamento sólido e de confiança mútua.

Baseando-se nas respostas apresentadas, buscou-se identificar um estilo para o negociador colombiano que mais se assemelhasse aos apresentados pelos autores no decorrer do referencial teórico deste estudo. Escolheu-se, então, um estilo apresentado por Sparks (1992): o confrontador. O Quadro 12 abaixo relaciona as principais características deste estilo com as características do negociador colombiano descritas pelos entrevistados.

Quadro 12 – Características do estilo confrontador de Sparks x Características dos negociadores colombianos descritas pelos entrevistados

<b>Características</b>	
<b>Estilo Confrontador de Sparks</b>	<b>O Negociador Colombiano na Visão dos Entrevistados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combina os impulsos de controle (incentivo para dominar e governar os outros, com crença na correção da rivalidade direta e desenfreada) e confiança (incentivo para incluir outros como parceiros no trabalho, com crença de que o melhor é a colaboração);</li> <li>• Procura a equidade;</li> <li>• Contesta questões;</li> <li>• Trabalha mutuamente para chegar a um acordo sólido;</li> <li>• Pensa que as pessoas devem colaborar em vez de obstruir e devem ser objetivas, a não ser que sejam tratadas de maneira subjetiva;</li> <li>• Objetiva o melhor acordo global dentro das circunstâncias dadas e este acordo deve ser apoiado no mérito e no compromisso mútuo para ser aprovado;</li> <li>• Seus compromissos com o acordo tendem a ser mais firmes, durar um tempo maior e ter as melhores possibilidades de conclusão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeja;</li> <li>• Prepara-se intensamente;</li> <li>• Pensa estrategicamente;</li> <li>• Embasa-se em dados;</li> <li>• É honesto;</li> <li>• Constrói relacionamentos baseados em confiança;</li> <li>• Sabe ouvir;</li> <li>• Preocupa-se com a opinião do cliente para oferecer a ele o melhor produto;</li> <li>• Assume compromissos com responsabilidade;</li> <li>• Assume riscos.</li> </ul>

Fonte: Da autora, adaptado de Sparks (1992).

Sparks (1992) diz que a confrontação é o estilo mais adequado quando se trata de buscar o melhor acordo possível envolvendo altos interesses. O autor ainda destaca que o negociador normalmente apresenta um estilo principal e outros secundários e que dificilmente ele seguirá do começo ao fim da negociação com o mesmo estilo, mas retornará ao seu principal com frequência durante o processo (SPARKS, 1992).

Também nota-se semelhança dos negociadores colombianos com o estilo “calculista” de Gottschalk, retratado por Rojot (1991). Os negociadores deste estilo apresentam as seguintes características: possuem bom conhecimento dos fatos, pesam as alternativas, são bem preparados, têm confiança nas suas próprias habilidades, insistem em números evidentes, são persistentes, não tomam decisões

rápidas, têm dificuldade para adotar uma perspectiva de solução de problemas, esperam convencer os outros com os fatos e detalhes que apresentam, são frios com os outros, sentem-se desconfortáveis com pessoas e sentimentos, são resistentes à mudança, não têm muita imaginação, prendem-se ao passado e são vulneráveis a movimentos surpresas.

Um dos principais motivos por não enquadrar o negociador colombiano no estilo calculista de Gottschalk é porque este tipo de negociador não possui atitudes voltadas para o relacionamento entre as partes. Características como sentir-se desconfortável com pessoas e sentimentos e ser frio com os outros, se distancia muito das respostas obtidas nas entrevistas com os colombianos.

Após definido o estilo que melhor se enquadra ao negociador colombiano, serão apresentadas algumas características que os respondentes colombianos percebem nos negociadores brasileiros. A identificação destas características é significativa para o processo, pois possibilita ao negociador brasileiro corrigir os traços vistos como negativos e acentuar os positivos, visando a construção de um relacionamento mais próximo e eficaz com seu parceiro colombiano. O Quadro 13 apresenta as definições feitas pelo negociador colombiano.

Quadro 13 – Características percebidas nos negociadores brasileiros

<b>Características percebidas nos negociadores brasileiros</b>
• Imediatistas
• Focam somente no resultado
• Oportunistas
• Desejam tirar benefícios e vantagens em diferentes cenários
• Oferecem somente um modelo de negociação
• Diretos e rápidos
• Tendem a se fechar e idealizar suas ideias

Fonte: Elaborado pela autora.

Estas características foram apresentadas pelos negociadores C1, C2 e C3. Destaca-se ainda o comentário feito pela entrevistada C1: *“Eles têm determinado produto a um preço “x” e querem vendê-lo assim e se não venderem naquele mercado irão buscar outro mercado que queira.”* (C1)

O negociador C4 apresentou uma visão isolada, completamente distinta dos demais respondentes colombianos, dizendo que os brasileiros “[...] são pessoas muito calorosas, muito sinceras e noto transparência na sua maneira de atuar, o que me encoraja a fazer negócio.” O negociador C3 fez um comentário à parte dizendo que são profissionais calmos.

Ressalta-se que os entrevistados foram questionados sobre as características dos negociadores brasileiros e percebeu-se que foram apontados diversos traços negativos, mostrando alguns descontentamentos sobre a forma de atuação do brasileiro, por parte do colombiano.

#### 4.5 As Dimensões de Hofstede

Para atingir o terceiro objetivo deste estudo, que busca identificar as características dos negociadores colombianos a partir das dimensões de Hofstede, os entrevistados foram questionados sobre aspectos relativos às dimensões.

Os respondentes colombianos C1 e C2 enfatizaram que a hierarquia é muito forte na Colômbia, existindo grande respeito pelos superiores. A entrevistada C1 ainda destacou que muitas vezes tem-se contato apenas com o superior imediato, quase inexistindo relação com os demais superiores.

*As relações com o superior são distantes, baseando-se fortemente em hierarquias e linhas de mando. Existe um grande respeito (algo culturalmente disseminado) entre colegas e superior, mas esse último cenário é marcado fortemente entre cargos (operativos, táticos e estratégicos) (C2)*

Em função disso, de acordo com os mesmos entrevistados, as negociações na Colômbia costumam ocorrer de forma coletiva, em equipe. [...] as negociações são projetadas e precisam passar pela aprovação de várias pessoas (superiores). Demoram mais, mas a chance de dar certo é maior (C2)

O negociador C3 ressaltou o trabalho em equipe na Colômbia e disse que as relações são de confiança e responsabilidade, porém, não citou a forte hierarquia apresentada pelos negociadores anteriores. Este mesmo respondente disse que apesar de na sua empresa as relações acontecerem de forma individual, ele prefere trabalhar em equipe para que a negociação se fortaleça. Como o entrevistado em questão é representante comercial de uma empresa brasileira, estima-se que suas

respostas sejam influenciadas pela sua atividade, caracterizada por um perfil mais individual.

O negociador C4 possui sociedade com seu irmão, que também é seu superior imediato e representante legal da empresa. Em decorrência deste fato, sua proximidade com o superior é maior e ele enfatiza que a relação de trabalho dos dois está estruturada em estratégias conjuntas para a empresa.

Todos os respondentes disseram gostar de negociar coletivamente.

Para Hofstede (2003), nos países com índices elevados de distância hierárquica, há uma considerável dependência dos subordinados aos seus chefes e os subordinados dificilmente irão contradizê-los. As respostas vão ao encontro do baixo índice de individualismo (apenas 13 pontos) apresentado pela Colômbia, de acordo com Hofstede (2017), o que justifica a preferência pelo trabalho e negociação em equipe. É importante conhecer a forma como os negociadores colombianos costumam negociar para criar uma estratégia de ação assertiva, que contemple este aspecto.

Concomitantemente ao baixo índice de individualismo ou alto índice de coletivismo apresentado pelos colombianos, as respostas obtidas pelos entrevistados na dimensão “aversão à incerteza” também apresentam concordância com a elevada pontuação que o país apresenta neste item (HOFSTEDÉ, 2017).

De uma maneira geral, todos os entrevistados disseram que buscam agir com cautela em situações de incerteza e demonstraram não se sentirem confortáveis ao enfrentar este tipo de situação, utilizando respostas como “*eu não pressiono*” (C1), “*respiro extremamente fundo e devagar*” (C2), “*procuro consultar pessoas que têm conhecimento sobre o assunto*” (C3), “*reajo com prudência*” (C4).

O negociador C3 ainda enfatizou em sua resposta que a incerteza é um problema na Colômbia.

O sentimento de incerteza e a maneira de enfrentá-lo fazem parte da herança cultural de uma sociedade, sendo transmitido e reforçado por instituições de base, como a família, a escola e o Estado (HOFSTEDÉ, 2003).

Dois dos negociadores colombianos, C1 e C2 revelaram dar mais importância à boa qualidade de vida do que a uma atuação profissional mais competitiva. Já os negociadores C3 e C4 disseram que buscam conciliar a qualidade de vida com o empenho e competitividade profissional, o que se pondera considerando que eles trabalham em empresas das quais são sócios. Mas, também se analisa que, mesmo trabalhando para seu próprio ganho, o que muitas vezes motiva um trabalho exaustivo na busca por resultados melhores, existe a preocupação em manter uma boa qualidade de vida.

*[...] como eu sou empregado da minha empresa gosto de trabalhar por ela e faço isso com muito empenho. Porém, também gosto da qualidade de vida, então tento balancear trabalho, minha vida familiar e as boas relações de trabalho e comerciais. (C3)*

Estas respostas revelam um índice considerável de feminilidade contrapondo-se ao índice de masculinidade, o que difere do que foi apresentado por Hofstede (2017), onde a Colômbia mostra-se uma sociedade mais masculina, orientada para o sucesso. Hofstede (2003) ainda diz que estes índices tem relação com o papel do homem e da mulher na sociedade, se o país apresentar maior índice de masculinidade os papéis são nitidamente diferenciados (homem forte, autoritário e preocupado com o sucesso x mulher modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida), já nas sociedades feministas os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto homens como mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida).

A busca pela qualidade de vida relaciona-se também com a indulgência apresentada pelos colombianos. De acordo com Hofstede (2017) na dimensão “indulgência” a Colômbia apresenta sua mais alta pontuação, comprovando as vivências dos negociadores entrevistados C1, C3 e C4, que afirmaram que procuram aproveitar a vida.

Hofstede (2017) ainda comenta que essa pontuação demonstra uma sociedade onde as pessoas buscam realizar os seus desejos e agem de forma otimista e positiva, dão importância ao tempo de lazer e gastam o dinheiro da maneira que quiserem.

*“Procuro aproveitar a vida e realizar os meus desejos [...] para mim é mais importante viver em harmonia, gostar do que faço e ter uma boa qualidade de vida. Quanto mais se tem, maiores são as preocupações”. (C1)*

O negociador C4, contudo, apresentou sua resposta da seguinte maneira:

*“Busco aproveitar a vida não deixando passar oportunidades, mas com cautela e responsabilidade necessárias.” (C4)*

Já o negociador C2, menciona: *“Sou mais reservado e calculista, tentando medir e avaliar os diferentes cenários e situações” (C2)*

Portanto, é necessário considerar nesta questão que os entrevistados também apresentaram níveis de moderação, contrapondo o índice de indulgência. Para Hofstede (2017) sociedades com características de moderação costumam seguir normas sociais de forma rígida e apresentam maior controle sobre seus prazeres.

Os colombianos, de acordo com Hofstede (2017), possuem traços conservadores, buscam seguir tradições, suspeitam de mudanças e demonstram uma pequena propensão em buscar melhorias para o futuro. Neste ponto, as respostas dos negociadores discordaram do autor: três dos quatro colombianos consideraram-se com perfil mais inovador do que conservador.

*[...] para conseguir ter resultados diferentes não adianta fazer as coisas da mesma forma, é um mundo dinâmico, cambiante e acelerado, para criar tu tens que ser inovador, para pensar tu tens que ser inovador, para aprender tu tens que ser inovador [...]”. (C2)*

Notou-se que os respondentes valorizam essa característica para a realização de negócios mais eficazes.

*“[...] o cliente pode vir com surpresas e temos que procurar uma solução pra não perder o negócio. Vejo a inovação como muito importante para o negócio ser bem sucedido.”*

*“Eu gosto de oferecer várias opções aos meus clientes para atender suas necessidades e no processo de proporcionar estas opções eu apresento soluções que não são as tradicionais.” (C3)*

O respondente C4 disse que apesar de se considerar inovador é muito aberto a novas ideias.



Para facilitar a comparação dos resultados já apresentados pelos entrevistados em relação às dimensões de Hofstede com a própria classificação do autor, elaborou-se um quadro confrontando-se cada índice e exibindo alguns comentários dos entrevistados (QUADRO 14).

Quadro 14 - Comparativo das Dimensões de Hofstede - Colômbia

<b>Dimensões</b>	<b>Hofstede</b>	<b>Negociadores Colombiano Entrevistados</b>	<b>Comentários dos Entrevistados</b>
Distância do poder	Alta	Alta	<i>“As relações com o superior são distantes, baseando-se fortemente em hierarquias e linhas de mando.” (C2)</i>
Individualismo	Baixo	Baixo	<i>“Não podemos ser egocêntricos e pensar que em uma pessoa só cabe o conhecimento todo de tudo.” (C2)</i>
			<i>“Em equipe se fortalece mais a negociação.” (C3)</i>
Masculinidade	Alta	Baixa	<i>“Para mim é mais importante viver em harmonia, gostar do que faço e ter uma boa qualidade de vida. Quanto mais se tem, maiores são as preocupações.” (C1)</i>
Aversão à incerteza	Muito alta	Muito alta	<i>“A incerteza na Colômbia é um problema, eu procuro consultar pessoas que tem conhecimento sobre o assunto e, sem seguida, tomar decisões.” (C3)</i>
Orientação de longo prazo	Baixa	Alta	<i>“Sou mais inovador [...] para conseguir ter resultados diferentes não adianta fazer as coisas da mesma forma, é um mundo dinâmico, cambiante e acelerado [...]” (C2)</i>
Indulgência	Muito alta	Moderada	<i>“Busco aproveitar a vida não deixando passar oportunidades, mas com cautela e responsabilidade necessárias.” (C4)</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo Hofstede (2017), as pontuações dos países nas dimensões são relativas, pois, considerando que cada ser humano é único, a cultura só pode ser

usada de forma significativa por comparação. Essas pontuações relativas vêm se mostrando bastante estáveis ao longo do tempo. As forças que fazem com que a cultura mude tendem a ser globais, e assim sendo, atingem muitos países ao mesmo tempo. Então, se as culturas mudam, os países mudam juntos e suas posições relativas permanecem as mesmas (HOFSTEDE, 2017).

#### **4.6 Os Negociadores Colombianos pela Visão dos Brasileiros**

Respondendo ao quarto e último objetivo específico, esta análise busca verificar como o negociador brasileiro que atua em negociações comerciais internacionais com a Colômbia enxerga o negociador colombiano, com o propósito de descobrir se a percepção dos profissionais brasileiros é condizente com a maneira dos colombianos atuarem. A experiência dos profissionais brasileiros que já negociam com este mercado possibilitará atingir o objetivo geral deste estudo de forma mais abrangente, ao identificar o perfil do negociador colombiano por meio do confronto de informações: como se veem x como são vistos.

De acordo com Lewicki e Hiam (2003) é essencial descobrir coisas da outra parte à medida que a negociação segue seu curso, porém, não é suficiente. É necessário prever as necessidades e reações do outro lado e adotar uma estratégia em função disso.

Os negociadores brasileiros demonstram conhecer a maneira como o negociador colombiano se prepara para as negociações, ao dizer que eles procuram muitas informações antes de sentarem-se à mesa de negociação, corroborando com a resposta dos próprios negociadores colombianos:

Apresentam-se alguns comentários importantes feitos pelos entrevistados brasileiros:

*“[...] o negociador colombiano busca conhecer muito bem o tipo de produto/serviço que está sendo oferecido, faz muitas perguntas e analisa muito bem aquilo que lhe está sendo oferecido. Justamente por ter este perfil, gosta de realizar muitas reuniões [...]”.* (B1)

*“O colombiano busca um conhecimento maior dos produtos, muitas vezes é um teste sensorial, de tato, um contato maior com a amostra do produto pra entendê-lo, conhecer suas características, seus benefícios, como ele pode*

*ser introduzido, posicionamento dele no seu mercado. Além disso, buscam confiança da outra parte [...] para então fechar o negócio”. (B3)*

A negociadora B3 ainda menciona que a busca minuciosa de informações feita pelo colombiano contribui muito para o fechamento da negociação, ao dar um embasamento muito maior para a tomada de decisão.

Referente ao que os colombianos buscam em uma negociação, todos os itens apresentados pelos brasileiros estão presentes também nas respostas dos colombianos, o que demonstra uma percepção assertiva do brasileiro com relação ao seu parceiro comercial (QUADRO 15).

Quadro 15 – O que o colombiano busca em uma negociação pela percepção dos brasileiros

<b>O Que o Colombiano Busca em uma Negociação</b>
• Criar um elo de confiança entre as partes
• Ganhos mútuos
• Preço
• Qualidade
• Negócios de curto e longo prazo

Fonte: Elaborado pela autora.

Além destes pontos, os respondentes colombianos ainda falaram que esperam que seu parceiro cumpra os compromissos e tenha agilidade na entrega, aspectos não indicados nas respostas dos brasileiros.

Referente à busca por resultados, os três entrevistados brasileiros foram unânimes ao dizer que os colombianos querem resultados imediatos, portanto, mesmo que objetivem relacionamentos que tragam benefícios no longo prazo, eles também se preocupam em fechar acordos que tragam resultados rápidos. Na definição da entrevistada B3 eles *“[...] sempre buscam uma continuidade, começam semeando, querem resultado logo, mas também buscam resultados futuros. Negocia no curto prazo, mas com visão de longo prazo.”*

Um importante ponto que mostrou concordância entre os brasileiros e os colombianos foi a demora nas negociações colombianas. Apenas um respondente

brasileiro, que trabalha com setor óleo químico, informou que no seu segmento, onde os volumes de produtos e valores são altos, as negociações costumam ser fechadas em um período mais curto, em torno de duas a três semanas. Os outros dois respondentes classificaram as negociações como demoradas.

A entrevistada brasileira B3 disse que a demora tem relação direta com a necessidade que o colombiano tem de criar confiança na outra parte e que, por isso, sempre que negociam com a Colômbia, buscam levar várias informações, o que facilita o processo, pois deixa o colombiano mais tranquilo ao demonstrar conhecimento do mercado. Ela também menciona a importância da clareza nas informações para a formação de confiança entre as partes e para a efetividade do negócio:

*“[...] Quando se tem essa clareza a negociação fica mais fácil e se cria um elo de confiança mais rápido, porque a negociação ocorre quando existe um elo de confiança mútua, quando não existir essa confiança a negociação vai continuar se estendendo até que esse elo se crie e se ele não se criar a negociação não vai acontecer.” (B3)*

Sendo assim, considerando que as negociações com a Colômbia são mais prolongadas, cabe ao negociador brasileiro a capacidade de administrá-las de forma que agrade o seu parceiro. É importante que o negociador brasileiro tenha paciência, respeitando o tempo do colombiano, mas não deixe de persistir na negociação. A preparação prévia com apresentação de várias informações pode ser uma alternativa para reduzir este tempo, pois demonstra conhecimento da parte interessada e auxilia na imagem que o colombiano terá do seu parceiro, facilitando a construção de confiança e conseqüentemente acelerando o processo de tomada de decisão.

Questionados sobre a semelhança entre negociadores brasileiros e colombianos na forma de negociar, os entrevistados brasileiros identificaram alguns pontos em comum diferentes dos apresentados pelos colombianos. O Quadro 16 faz o comparativo das respostas obtidas.

Evidencia-se o seguinte comentário feito por uma negociadora brasileira:

*“[...] com as experiências que eu tive com negociadores colombianos, eu vejo que temos semelhanças porque um bom negociador procura que a negociação seja boa para ambos, pra quem está comprando e pra quem*

*está vendendo, pois isso será vendido para consumidores finais e para que tenha vantagem nisso todo mundo precisa estar ganhando” (B3).*

Quadro 16 – Semelhanças entre negociadores brasileiros e colombianos

<b>Negociadores Brasileiros X Negociadores Colombianos</b>	
<b>Semelhanças Destacas pelos Brasileiros</b>	<b>Semelhanças Destacadas pelos Colombianos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabem o que querem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinâmicos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordam assuntos críticos, qualidades e problemas de forma calorosa, lógica e detalhista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciam as conversas nas negociações com assuntos genéricos como política e futebol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscam afinidade pessoal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazem análise completa do mercado, da empresa e dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostam de sair vitoriosos nas suas abordagens</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscam uma negociação com ganhos para todos</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pela autora.

A colocação da entrevistada B3 confirma as atitudes que os negociadores colombianos dizem possuir, mas se opõe completamente quanto às características dos brasileiros citadas pelos entrevistados colombianos, que os classificaram como negociadores *“oportunistas”*, que buscam obter vantagens em qualquer cenário e que oferecem apenas um modelo de negociação. Isso explica, de certa forma, porque os entrevistados brasileiros conseguiram apresentar características comuns mais importantes do que as apresentadas pelos colombianos: os colombianos enxergam apenas neles estes atributos, não os encontrando nos negociadores brasileiros.

Quanto às dificuldades em negociar com colombianos, a entrevistada B1 citou a demora em tomar decisões e o entrevistado B2 falou sobre a linguagem: *“[...] mesmo falando idiomas semelhantes, a velocidade com que ambos falam em suas línguas nativas e a similaridade de algumas palavras podem gerar mal entendimentos [...]”*.

A resposta do negociador brasileiro condiz com os apontamentos dos entrevistados colombianos, que também classificaram a língua como uma complicação nas negociações com o Brasil. Porém, os colombianos

responsabilizaram os brasileiros pela existência desta dificuldade, ao dizer que eles não se esforçam para aprender o espanhol e que a falta de domínio da língua os distancia dos demais países da região.

Já a negociadora brasileira B3 disse que não encontra dificuldades, nem mesmo na língua.

*“A língua também não considero dificuldade porque eu já tinha um conhecimento do espanhol e fui aprofundando. Eu considero fácil fazer uma negociação com colombianos, inclusive estive em situações de conversar com presidentes de grandes empresas em momentos em que estávamos em negociação sem ter os respectivos abaixo de nós, então, eu precisava expressar a opinião da nossa empresa como um todo e mesmo assim eu não senti dificuldade.”*

Os respondentes brasileiros foram unânimes ao dizer que a comunicação do colombiano durante a negociação ocorre de forma clara e simples. A negociadora B1 disse que o colombiano faz muitas perguntas e demonstra interesse e a entrevistada B3 enfatizou que eles utilizam planilhas com informações e dados para fundamentar suas colocações. Tais apontamentos são condizentes com os feitos pelos colombianos referentes à sua maneira de se comunicar.

Dois dos três entrevistados brasileiros também descreveram uma postura firme do colombiano ao lidar com conflitos: “[...] vejo que eles não deixam de expressar sua opinião, mesmo que isso possa estar ocasionando alguma situação de descontentamento pelo outro lado” (B3) “Quando o conflito é ocasionado pela contraparte eles costumam partir totalmente para o ataque, sem muita brecha para explicações” (B2)

Os apontamentos feitos concordam com o que foi dito por uma das negociadoras colombianas quanto à sua maneira de reagir a conflitos: “Sou determinada, não busco amenizar, sou direta [...]” (C1)

A negociadora B3 também mencionou que eles são muito transparentes ao lidar com conflitos e a negociadora B1 disse que eles procuram resolver os conflitos na base do diálogo.

Para complementar o que já foi exposto até aqui, os entrevistados brasileiros ainda foram questionados quanto às características dos negociadores colombianos. O Quadro 17 traz as principais características citadas por eles.

Quadro 17 – Características dos negociadores colombianos

<b>Características dos Negociadores Colombianos</b>
• Assertivos
• Planejam a negociação
• Cercam-se de informações
• Preparam-se muito
• Atenciosos
• Preocupam-se em ajudar o próximo
• Postura forte
• Determinados
• Transparentes
• Defendem sua posição com rigidez

Fonte: Elaborado pela autora.

#### Comentários relativos ao negociador colombiano:

*“[...] dificilmente irá voltar atrás em algo que disser, mesmo que eventualmente possa estar equivocado, eles defendem sua posição com rigidez, talvez para evitar sinais de fraqueza.” (B2)*

*“O negociador Colombiano tende a se assemelhar muito ao estilo assertivo, baseando-se principalmente em uma postura de poder, mesmo quando não o tem de fato.” (B2)*

*“São muito assertivos, buscam as informações necessárias que precisam e uma vez de posse destas informações eles vão para a negociação com mais assertividade, mais força, mais ímpeto, na busca do fechamento do negócio. Enquanto vendedores, eles são muito incisivos nas colocações, buscando o convencimento do comprador de que o produto que estão apresentando não pode faltar em sua empresa. Essa é uma característica bem marcante: quando eles querem algo, lutam até o final para conseguir atingir.” (B3)*

Observou-se que os entrevistados brasileiros relataram uma postura do colombiano semelhante à apresentada por eles próprios, porém mencionaram algumas características de caráter mais competitivo do que as descritas por eles. A colocação dos negociadores brasileiros vai ao encontro de Hofstede (2017) que classifica a sociedade colombiana com alto grau de masculinidade, o que caracteriza

sociedades competitivas. Porém, difere-se em parte do que foi apresentado pelos entrevistados colombianos que se disseram mais propensos a buscar qualidade de vida, demonstrando traços de uma sociedade feminista.

Por meio das colocações feitas pelos entrevistados brasileiros e colombianos, identifica-se que o executivo colombiano possui um estilo de negociar muito positivo, preocupando-se com preço e qualidade para entregar ao seu cliente final a melhor alternativa de produto. Procura construir relacionamentos sólidos baseados em confiança e equidade, mas sem abrir mão de fechar um acordo que traga resultados efetivos. Portanto, seus negócios tendem a se desenvolver muito quando encontram parceiros certos para as suas relações comerciais.

#### **4.6.1 Dimensões de Hofstede – o negociador comercial internacional colombiano na visão dos brasileiros**

Os negociadores brasileiros também foram questionados quanto às dimensões de Hofstede, com o intuito de comparar o ponto de vista deles com a visão dos colombianos e com a definição do próprio autor.

Todos salientaram a hierarquia muito estabelecida e explícita nas organizações colombianas. Falaram sobre o respeito pelos superiores e a maneira como os subordinados dependem deles.

Destacaram que as negociações costumam ocorrer de forma coletiva, e a entrevistada B3 disse que mesmo se no momento da negociação estiver presente apenas um colombiano, sabe-se que diversas áreas estão envolvidas no processo de tomada de decisão. Todos mencionaram que notam a preferência que os colombianos apresentam por negociar em equipe. O negociador B2 justifica essa afirmativa: “[...] em equipe, pois utilizam de maneira muito eficaz as posições de cada um para ceder ou exigir do negociador oposto.”

Dois dos três entrevistados brasileiros classificaram os colombianos como competitivos nas negociações, o que caracteriza novamente um desenvolvido índice de masculinidade: “No segmento em que atuamos aparentam ser bastante competitivos, vestem a camisa de suas corporações.” (B2)



Já a entrevistada B3 disse que a busca por harmonia no relacionamento se sobrepõe ao caráter competitivo: *“Nas minhas experiências vejo que eles procuram qualidade no relacionamento, buscando harmonia e não tanto crescer a qualquer custo.”* (B3)

Todos os entrevistados brasileiros ressaltaram que os colombianos apresentam alto grau de aversão à incerteza. A entrevistada B1 relatou que eles levam muitas dúvidas consigo. O negociador B2 disse que em alguns casos eles até desistem da negociação de maneira instintiva. B3 comentou que há um aumento de tensão, mas que mesmo assim eles não deixam de buscar soluções para os problemas.

Houve ainda unanimidade na classificação do colombiano como conservador, mas a entrevistada B1 disse que dependendo do grupo social onde ele está inserido irá apresentar também características inovadoras.

Já B2 e B3 enfatizaram o caráter conservador:

*“[...] se atém ao que já conhece e costuma evitar apresentações de produtos que não estejam inseridos em seu mercado a mais tempo.”* (B2)

*“Vejo no colombiano pessoas mais conservadoras, que procuram estudar, se esforçar, mas não vejo muita inovação naquilo que é feito. A negociação é tradicional, onde há uma busca de mercados. Não vi nenhuma inovação desde que estamos negociando com eles.”* (B3)

Os três respondentes brasileiros disseram que os colombianos são mais impulsivos, que buscam realizar os seus desejos e aproveitar a vida. Nenhum deles enxerga-os como reservados e controladores.

*“Procuram aproveitar a vida buscando realizar seus impulsos e desejos.”* (B1)

*“Os colombianos são mais naturais, mais afetivos, sempre procuram se envolver mais nas negociações e não os vejo como fechados [...]. Acredito que por serem latinos, sempre estão com o coração mais aberto, querendo uma amplitude nas relações.”* (B3)

Após verificar a percepção dos brasileiros com relação às dimensões de Hofstede, elaborou-se novamente um quadro comparativo, contrapondo a definição do autor, com a visão dos colombianos e dos brasileiros e respectivos comentários (QUADRO 18).

Quadro 18 – Comparativo das Dimensões de Hofstede - Colômbia (2) Visão dos entrevistados colombianos e brasileiros

<b>Dimensões</b>	<b>Hofstede</b>	<b>Visão do Negociador Colombiano</b>	<b>Visão Do Negociador Brasileiro</b>
<b>Distância do poder</b>	<b>Alta</b>	<p><b>Alta</b></p> <p>“As relações com o superior são distantes, baseando-se fortemente em hierarquias e linhas de mando.” (C2)</p>	<p><b>Muito alta</b></p> <p>“[...] possuem uma relação de respeito hierárquico bastante grande, dificilmente irão dar o famoso “by-pass”, ou seja, passar por cima do outro para conseguir algo.” (B2)</p> <p>“São muito vinculados aos superiores e respeitam bastante quem está acima dele.” (B3)</p>
<b>Individualismo</b>	<b>Baixo</b>	<p><b>Baixo</b></p> <p>“Prefiro negociar em equipe, se fortalece mais a negociação.” (C3)</p>	<p><b>Baixo</b></p> <p>“Preferem negociar em equipe, pois utilizam de maneira muito eficaz as posições de cada um para ceder ou exigir do negociador oposto.” (B2)</p>
<b>Masculinidade</b>	<b>Alta</b>	<p><b>Baixa</b></p> <p>“Para mim é mais importante viver em harmonia, gostar do que faço e ter uma boa qualidade de vida. Quanto mais se tem, maiores são as preocupações.” (C1)</p>	<p><b>Alta</b></p> <p>“[...] bastante competitivos, vestem a camisa de suas corporações.” (B2)</p>
<b>Aversão à incerteza</b>	<b>Muito alta</b>	<p><b>Muito alta</b></p> <p>“A incerteza na Colômbia é um problema, eu procuro consultar pessoas que tem conhecimento sobre o assunto e, sem seguida, tomar decisões.” (C3)</p>	<p><b>Muito alta</b></p> <p>“Ele pede tempo e exige esclarecimentos técnicos. Eventualmente encontramos negociadores que imediatamente pulam fora da negociação de maneira instintiva.” (B2)</p> <p>“Gera dúvidas, há um aumento</p>

(Continua...)

(Continuação)

			<i>de tensão [...]” (B3)</i>
<b>Orientação de longo prazo</b>	<b>Baixa</b>	<b>Alta</b> <i>“Sou mais inovador [...] para conseguir ter resultados diferentes não adianta fazer as coisas da mesma forma, é um mundo dinâmico, cambiante e acelerado [...].” (C2)</i>	<b>Baixa</b> <i>“ Vejo no colombiano pessoas mais conservadoras [...] não vejo muita inovação naquilo que é feito. [...] Não vi nenhuma inovação desde que estamos negociando com eles.” (B3)</i>
<b>Indulgência</b>	<b>Muito alta</b>	<b>Moderada</b> <i>“Busco aproveitar a vida não deixando passar oportunidades, mas com cautela e responsabilidade necessárias.” (C4)</i>	<b>Muito alta</b> <i>“Procuram aproveitar a vida buscando realizar seus impulsos e desejos.” (B1)</i> <i>“[...] no dia-a-dia de suas negociações costumam ser impulsivos nas tomadas de decisões.” (B2)</i>

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste estudo, podem-se destacar características e comportamentos dos negociadores colombianos e relacioná-los com o ambiente cultural onde estão inseridos. Através das entrevistas realizadas e da análise dos resultados, pôde-se apresentar os princípios das negociações internacionais para os executivos colombianos, identificar o seu estilo de negociação, comparar as suas características culturais a partir das dimensões de Hofstede e por fim mostrar a percepção que o negociador brasileiro possui deste profissional, possibilitando assim o alcance dos quatro objetivos específicos e conseqüentemente do objetivo geral deste estudo.

As análises feitas possibilitaram identificar o colombiano como um profissional muito competente e ético, que trabalha com seriedade e que reconhece a importância do processo de negociação e por isso planeja e se prepara de maneira intensa, coletando todas as informações que julga necessárias, buscando dados sobre mercado, empresa e produtos. Em função disso e de traços culturais, suas negociações serão mais demoradas, o que exigirá paciência e também persistência de seus parceiros. Enquanto comprador, sempre irá buscar um produto que corresponda às necessidades do seu cliente, que tenha qualidade e que possa vendê-lo a um preço justo. Na posição de vendedor, tentará honestamente e munido de informações, convencer o seu cliente de que o produto que está oferecendo é a melhor alternativa, e fará isso muito bem por acreditar no que está defendendo.

O negociador colombiano busca construir relacionamentos baseados na confiança entre as partes, onde os acordos sejam justos e objetivem ganhos para todos os envolvidos. Ele precisa ter a segurança de que o seu parceiro, assim como

ele, será cooperativo, cumprirá com os seus compromissos e lhe dará todo o suporte necessário da negociação, sobretudo, quando o acordo já estiver finalizado.

A comunicação com seu parceiro ocorrerá de forma clara e simples, mas nem por isso ele deixará de lado suas técnicas: observará atentamente gestos, fará perguntas estratégicas que possibilitem descobrir o que o outro lado está buscando e cuidará para que a outra parte sempre fale mais, o que demonstra sabedoria para coletar as informações necessárias ao processo. Quando se pronunciar, além da clareza, o fará com segurança e persistência. Contudo, os entrevistados colombianos relatam ter dificuldades na comunicação com os negociadores brasileiros, que não se esforçam para aprender espanhol, língua oficial do país, nem mesmo o inglês enquanto língua universal. Nota-se há uma expectativa dos colombianos quanto ao domínio da língua local por parte de seus parceiros, para que a comunicação ocorra de forma fluente, e possa facilitar em vez de obstruir o processo de negociação.

Em situações divergentes, o negociador colombiano considera que dificilmente irá se alterar, manterá a calma e tentará solucionar o problema em um segundo momento, no qual a emoção não interfira na sua decisão.

Diante das características apresentadas, considerou-se que o estilo que mais se aproxima ao do negociador colombiano é o estilo “confrontador” de Sparks (1992). O “confrontador” procura a igualdade em seus relacionamentos, acredita que as pessoas devem sempre colaborar e objetiva o melhor acordo dentro das circunstâncias dadas, apoiado no mérito e no compromisso mútuo.

A questão cultural foi fundamentada nas dimensões de Hofstede. Os entrevistados tiveram algumas respostas distintas da classificação do autor, mas as dimensões foram fundamentais para compreender melhor a cultura colombiana. De acordo com os entrevistados, confirmou-se a elevada distância hierárquica dos colombianos com seus superiores e o baixo índice de individualismo apresentados pelo autor. Entende-se que a preferência dos colombianos por negociações em equipe está diretamente relacionada à hierarquia existente nas suas organizações, onde sempre haverá a dependência das posições superiores tanto para concessões ou exigências nas negociações quanto para fechar definitivamente o acordo. Os

negociadores colombianos mostraram que se preocupam mais com a qualidade de vida do que com a busca competitiva por resultados o que caracteriza uma sociedade com mais traços de feminilidade, divergindo das características de masculinidade apresentados pelo autor. Nota-se que a atual população colombiana conta com um alto índice de mulheres, superior ao índice de homens, o que pode explicar a divergência neste resultado. Os entrevistados também se consideraram pessoas inovadoras, entendendo a importância disso para a continuidade dos seus negócios. Neste índice, também houve diferença do que foi apresentado pelo autor, que classificou a sociedade colombiana como mais conservadora. Entende-se que essa desigualdade pode ter relação com a atual faixa etária colombiana, onde a maior parte da sua população possui idade entre 25 e 54 anos. Pessoas mais jovens costumam possuir uma visão mais aberta e os traços conservadores acabam sendo carregados pela população mais velha. Os respondentes confirmaram a alta pontuação que Hofstede atribuiu à Colômbia no índice de aversão à incerteza, dizendo que se sentem muito desconfortáveis com situações instáveis e buscam sempre agir com muita cautela. Por fim, demonstraram ser pessoas que buscam atingir seus desejos e objetivos, mas de forma responsável. Neste índice também houve uma pequena alteração com relação ao autor, que classificou os colombianos como muito indulgentes, ao passo que metade dos entrevistados disseram possuir atitudes mais responsáveis e cautelosas. Considera-se que o resultado da dimensão foi consequência da idade dos respondentes, onde os mais jovens mostraram-se mais indulgentes e os mais velhos mais ponderados.

Finalmente, foi apresentada a percepção dos negociadores brasileiros sobre seus parceiros comerciais colombianos, confirmando-se as atitudes anteriormente expostas pelos negociadores colombianos entrevistados. O que se pode acrescentar são os traços de competitividade destacados pelos brasileiros que foram relatados de maneira reduzida pelos colombianos.

Sendo assim, compreende-se que o negociador colombiano irá buscar relações do tipo ganha-ganha, com colaboração, resultados efetivos para todos os envolvidos e consequente satisfação das partes, e apresentará atitudes competitivas, buscando um produto com qualidade, preço bom, prazos de entrega e demais elementos importantes para que a empresa possa otimizar seus resultados.

Estes comportamentos demonstram um equilíbrio entre a cooperação e a busca por resultados quantificáveis, o que transforma este executivo em um profissional ousado, persistente, focado em estratégias e objetivos, com qualidades inerentes a um negociador de sucesso.

Por fim, este estudo busca conhecer mais sobre o negociador colombiano, com o intuito de auxiliar empresas e negociadores brasileiros que queiram atuar na Colômbia e contribuir com empresas e negociadores que já estão inseridos neste mercado. Ao apresentar comportamentos e atitudes do executivo colombiano, sugere-se que as empresas e seus profissionais preparem-se de forma mais eficaz para negociar com ele e através disso possam alcançar seus objetivos de forma satisfatória e desenvolvendo parcerias duradouras.

### **5.1 Limitações do Estudo**

Como limitações deste estudo pode-se apontar o possível comprometimento dos resultados devido ao baixo número de entrevistados que se conseguiu abordar. Soma-se a isso o fator geográfico, que não permitiu entrevistar um número maior de executivos colombianos, sendo assim, utilizaram-se empresas brasileiras que possuem relações com este mercado para conseguir se chegar até eles.

### **5.2 Indicações Para Futuros Estudos**

Para futuros estudos, sugere-se que seja entrevistado um número maior de negociadores colombianos, visto que amostras maiores possibilitam análises mais detalhadas.

Outra sugestão é que seja feita uma pesquisa ampliada, pois acredita-se que muitos outros aspectos podem ser explorados através de outros trabalhos que envolvam o tema cultura e negociação internacional. Espera-se que este trabalho instigue futuras investigações.

É importante ressaltar que este estudo pode contribuir no sentido de aumentar o número de informações a respeito de negociadores colombianos, fornecendo aos que já negociam ou aos que pretendem negociar com eles o perfil

do negociador internacional colombiano. Ressalta-se a importancia de conhecer as motivações e comportamentos que movem nossos parceiros comerciais, durante o processo de negociação.



## REFERÊNCIAS

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

ALMEIDA JÚNIOR, Sebastião. **Negociação: técnica e arte**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; BOAS, Ana Alice Vilas. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

BAZERMAN, Max H.; NEALE, Margaret A. **Negociando racionalmente**. Tradução de Darrell Champlin. 2. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. **Empresas brasileiras exportadoras por faixa de valor exportado**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. **Estudo de Inteligência Comercial Colômbia 2014**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITARIO/scs/decin/Estudos/Col%C3%B4mbia/Estudo\\_Piloto\\_Col%C3%B4mbia\\_-\\_2014Set.pdf](http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITARIO/scs/decin/Estudos/Col%C3%B4mbia/Estudo_Piloto_Col%C3%B4mbia_-_2014Set.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2017.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. **Panorama do comércio do Brasil com países da Aladi**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITARIO/scs/decin/Estat%C3%ADsticas\\_de\\_](http://www.mdic.gov.br/images/REPOSITARIO/scs/decin/Estat%C3%ADsticas_de_)

Com%C3%A9rcio\_Exterior/2015/Panorama\_ALADI\_2015.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2017.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC. **Mercosul – Colômbia, Equador e Venezuela (ACE-59)**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-externo/negociacoes-internacionais/132-acordos-dos-quais-o-brasil-e-parte/1826-acordos-mercosul-colombia-equador-e-venezuela-ace-59>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

BRASIL, Ministério das Relações Exteriores – MRE. **Direção das exportações da Colômbia**. Brasília, DF, 2016. Disponível em:< <https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/IndicadoresEconomicos/web/index.html?a=INDColombia&p=00004>>. Acesso em: 07 mai. 2017.

BRASIL, Ministério das Relações Exteriores – MRE. **Composição das exportações da Colômbia**. Brasília, DF, 2016. Disponível em:< <https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/IndicadoresEconomicos/web/index.html?a=INDColombia&p=00006>>. Acesso em: 07 mai. 2017.

BRASIL, Ministério das Relações Exteriores – MRE. **Origem das importações da Colômbia**. Brasília, DF, 2016. Disponível em:<<https://investexportbrasil.dpr.gov.br/arquivos/IndicadoresEconomicos/web/index.html?a=INDColombia&p=00005>>. Acesso em: 07. Mai. 2017.

BRASIL pode ampliar exportações para a Colômbia, diz Apex. **Agência Brasil**, Brasília, 21 out. 2016. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-10/colombia-e-um-dos-paises-de-maior-interesse-para-exportacao-de-produtos>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

BRASIL, Ministério das Relações Exteriores - MRE. **República da Colômbia**. 2015. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/ficha-pais/6240-republica-da-colombia>>. Acesso em: 10 abr. 2017.

BRETT, J. M. **Negotiating globally**: how to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries. New York: John Willey, 2001.

BUBRIDGE, R. Marc. et al. **Gestão de negociação** : como conseguir o que se quer sem ceder o que não se deve. 2. ed. rev. ampl. atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

CARVALHAL, Eugenio do. et al. **Negociação e administração de conflitos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **South America: Colombia**. USA, 2017. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/co.html>>. Acesso em: 07 mai. 2017.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Tradução de Vera Ribeiro e Ana Luiza Borges. 2. ed. rev. e amp. Rio de Janeiro: 2005.

FLORIANI, D. E. **A cultura nacional e as negociações internacionais: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos.** 2002. 168f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Jaraguá do Sul, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Dados e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental.** Tradução de Antônio Fidalgo. Lisboa: Sílabo, 2003.

HOFSTEDE, Geert H. **National Culture, Dimensions.** 2017. Disponível em: <<https://geert-hofstede.com/national-culture.html>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

HOFSTEDE, Geert H. **National Culture, Countries.** 2017. Disponível em: <<https://geert-hofstede.com/colombia.html>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Países: Colômbia.** Disponível em: <<http://pais.es.ibge.gov.br/#/pt/pais/colombia/info/economia>>. Acesso em: 20 mai. 2017.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação: tecnologia e comportamento.** 7. ed. Rio de Janeiro: COP, 1991.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. **Fundamentos da negociação.** Tradução de Raquel Macagnan Silva. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LEWICKI, Roy J.; HIAM, Alexander. **MBA compacto: estratégias de negociação e fechamento.** Tradução de Isabel de Paula e Silva Corrêa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LEWICKI, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos de Negociação.** Tradução de Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica.** 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. **Negociação Internacional.** São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINERVINI, Nicola. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MIRANDA, Marcio. **Negociando para ganhar**: “desenvolver suas habilidades como negociador é a chave do sucesso para seus negócios e sua vida”. Salvador: Casa da Qualidade, 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

REALE, Miguel. **Paradigmas da cultura contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788572449649/pages/7>>. Acesso em: 12 set. 2016.

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

SEBEN, Andréa; DOURADO FILHO, Fernando. **Os nortes da bússola**: manual para conviver e negociar com culturas estrangeiras. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2005.

SHELL, G. Richard. **Negociar é preciso**: estratégias de negociação para pessoas de bom senso. Tradução de Márcia Tadeu. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2001.

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

SPARKS, D. B. **A dinâmica da negociação efetiva**: como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. São Paulo: Nobel, 1992.

THOMPSON, Leigh L. **O negociador**. Tradução de Carlos Tasso Eira DeAquino. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A – Questionário Negociador Brasileiro**

Prezado entrevistado, este questionário visa coletar informações para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa sobre o perfil dos negociadores colombianos que atuam em negociações comerciais internacionais com o Brasil.

A veracidade dos dados coletados é de extrema importância para que a conclusão do estudo torne-se fidedigna e possível. Salienta-se que será mantido o anonimato de qualquer identificação da empresa.

### **Sobre a empresa**

- Empresa atual (opcional)
- Ramo de atividade

### **Sobre o executivo:**

- Atividade atual
- Há quanto tempo atua como negociador
- Escolaridade

### **Negociação comercial internacional**

1. Você acha que brasileiros e colombianos apresentam semelhanças na forma de negociar?

2. Qual o tempo de uma negociação com um colombiano (rápida, demorada)?

3. O que o colombiano busca em uma negociação?

4. Nas negociações, você acredita que o colombiano busque obter resultados imediatos ou a longo prazo? Justifique.

5. Quais as principais dificuldades que você tem em negociações com colombianos?

### **Quanto ao tipo de negociador**

6. Quais as principais características percebidas nos colombianos?
7. Quanto ao tipo de negociador, como você percebe o negociador colombiano? Por que (justificar com características, atitudes)?
8. Como o colombiano se comunica durante a negociação?
9. Você identifica algum obstáculo nessa maneira de se comunicar?
10. Como você percebe que o colombiano reage a conflitos?

### **Dimensões de Hofstede**

11. Como você vê a relação do colombiano com o superior imediato dele? E com os demais superiores?
12. Os colombianos costumam negociar de forma coletiva ou individual?
13. E como você acha que ele prefere negociar (sozinho ou em equipe)?
14. Na atividade profissional, você percebe que o colombiano age de forma competitiva, isto é, busca realizar objetivos, ser o melhor e ter sucesso ou para ele parece ser mais importante viver em harmonia, gostar daquilo que você faz tendo uma boa qualidade de vida?
15. Como o colombiano reage à incerteza?
16. Você se considera o colombiano mais conservador ou inovador? Justifique.
17. Você considera que o colombiano costuma ser mais reservado, controlando seus próprios impulsos e desejos ou que ele procura aproveitar a vida, buscando realizá-los?

## **APÊNDICE B – Questionário Negociador Colombiano em espanhol**

Estimado entrevistado, este cuestionario pretende recoger informaciones para el desarrollo de un proyecto de investigación sobre el perfil de los negociadores colombianos que actúan en negociaciones comerciales internacionales con Brasil.

La veracidad de los datos recogidos es de extrema importancia para que la conclusión del estudio sea fidedigna y posible. Se señala que se mantendrá el anonimato de cualquier identificación de la empresa.

### **Sobre la empresa**

- Empresa actual (opcional)
- Actividad:

### **Sobre el ejecutivo**

- Actividad actual
- Hace cuanto tiempo que actua como negociador
- Formación académica

### **Negociación comercial internacional**

1. ¿Cómo usted se prepara para una negociación comercial internacional?
2. ¿Qué usted busca en una negociación comercial internacional?
3. ¿Cuánto tempo suele durar una negociación?
4. ¿Qué es un acuerdo satisfactorio para usted?
5. ¿En las negociaciones usted busca obtener resultados inmediatos o a largo plazo? Justifique.
6. ¿Usted cree que los brasileños y colombianos presentan semejanzas en la forma de hacer negocios?
7. ¿Cuáles son las principales dificultades que usted tiene cuando hace negociaciones con brasileños?



### Dimensiones de Hofstede

8. ¿Cuál es tu relación con su superior inmediato? ¿ y con los demás superiores?
9. ¿En su empresa, las negociaciones ocurren de forma más colectiva o individual?
10. ¿Y como usted prefiere negociar (solo o en equipo)
11. ¿En su actividad profesional, usted acciona de forma competitiva , esto es, busca realizar los objetivos, ser lo mejor y tener suceso o para usted es más importante vivir en armonía, gustarle de qué usted hace teniendo una buena calidad de vida?
12. ¿Cómo usted reacciona a una incertidumbre?
13. ¿Usted se considera más conservador o innovador? Justifique.
14. ¿En su vida, usted suele guardar para el futuro?
15. ¿Usted suele ser más reservado, controlando sus pulsos y deseos, o procura aprovechar la vida, buscando realizarlos?

### Cuanto la especie de negociador

16. ¿Qué usted destacaría como características y actitudes marcantes de un negociador colombiano?
17. ¿Cómo usted se clasifica cuanto a su estilo de negociador (considerando características, actitudes)? ¿ Por qué?
18. ¿Cuáles son las principales características percibidas en los negociadores brasileños?
19. ¿Como usted se comunica durante una negociación? Utiliza alguna técnica?
20. ¿Usted percibe algún obstáculo de comunicación con sus socios?
21. ¿Cómo usted reacciona a conflictos?

<b>22. Cuanto a las habilidades para negociar, enumere las siguientes cuestiones de 1 a 14 de acuerdo en orden de importancia, siendo la numero 1 la más importante.</b>	
Resuelve los conflictos de forma cooperativa, produciendo gran resultados para todos	
Comunicase con naturalidad	
Preparase antes, durante y después de una negociación	
Percibe y observa los estilos de negociación de los otros	
Sabe escuchar	
Concentrase en que está por detrás de las posiciones e intereses	
Cria opciones de ganancias mutuas	
Utilizase de padrones pesquisados para garantizar la confianza de la otra parte	
Es flexible y creativo	
Sabe lidar con objeciones de forma clara y transparente	
Cumple lo que fue acordado	
Invierte en el grado de satisfacción de la otra parte	
Es ético	
Cree en que está diciendo y haciendo	