



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LFE COMÉRCIO EXTERIOR

**CULTURA E NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL: UM ESTUDO
SOBRE OS PRINCIPAIS FATORES CULTURAIS PRESENTES EM
UMA NEGOCIAÇÃO COM A ESPANHA**

Ramon Locatelli

Lajeado/RS, novembro de 2022

Ramon Locatelli

**CULTURA E NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL: UM ESTUDO
SOBRE OS PRINCIPAIS FATORES CULTURAIS PRESENTES EM
UMA NEGOCIAÇÃO COM A ESPANHA**

Monografia apresentada no componente curricular Trabalho de Conclusão de Curso - Etapa II, do Curso de Administração – LFE Comércio Exterior, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Comércio Exterior.

Orientador: Prof. Me. Edmilson Milan

Lajeado/RS, novembro de 2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a minha família, Sérgio, Andréia e Maiara, por todo o apoio e os ensinamentos prestados, por contribuir no meu desenvolvimento ao longo da minha vida.

Agradeço imensamente a minha tia Márcia e minha avó Guiomar, por todo o incentivo e apoio ao longo do meu processo de formação, sendo duas pessoas muito importantes para mim neste período.

Meu agradecimento em especial ao meu orientador Prof. Me. Edmilson Milan, por toda dedicação, paciência, apoio e por todo o conhecimento transmitido, contribuindo diretamente na realização deste trabalho.

Por fim, agradeço também a todos os professores da Univates, pelos conhecimentos transmitidos ao longo da graduação, pela excelente infraestrutura da Universidade e por todo apoio fornecido.

RESUMO

Nas negociações internacionais, conhecer os aspectos culturais de outro país é fundamental para a realização e condução dos negócios, evitando-se situações embaraçosas ou constrangedoras que podem impactar no resultado da negociação. A cultura é um fator presente e que possui influência direta no âmbito das negociações internacionais, sendo importante a atenção a todos os detalhes, desde uma simples saudação até hábitos, costumes e tradições presentes na cultura. A Espanha possui uma cultura rica e bastante diversificada. O fato de o país possuir diversas comunidades autônomas, que possuem suas próprias tradições e comportamentos, contribui para tal diversidade presente no país. Este estudo tem como objetivo identificar os principais fatores culturais presentes em uma negociação com espanhóis. O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, sendo que a coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado aplicado em 04 entrevistas com profissionais com bastante experiência em negociações com a Espanha. A pesquisa evidenciou diversos fatores culturais presentes em uma negociação com os espanhóis, com destaque para o idioma, a percepção do tempo na negociação, as formas de comunicação utilizadas na Espanha e os costumes e tradições presentes no país.

Palavras chave: Negociação Internacional, Aspectos Culturais, Espanha.

ABSTRACT

In international negotiations, knowing the cultural aspects of another country is essential to conduct business, avoiding embarrassing or awkward situations that can impact the outcome of the negotiation. Culture is a present factor that has a direct influence on the scope of international negotiations, and it is important to pay attention to all details, from a simple greeting to habits, customs, and traditions present in the culture. Spain has a rich and diverse culture. The fact that the country has several autonomous communities, which have their own traditions and behaviors, contributes to the diversity present in the country. This study aims to identify the main cultural factors present in a negotiation with Spaniards that should be observed by Brazilian negotiators. The study is characterized as a qualitative research of exploratory type, and data collection occurred through a semi-structured interview script applied in 04 interviews with professionals with extensive experience in negotiations with Spain. The research evidenced several cultural factors present in a negotiation with the Spanish, especially the language, the perception of time in the negotiation, the forms of communication used in Spain and the customs and traditions present in the country.

Keywords: International negotiation. Cultural aspects. Spain.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de negociação.....	16
Figura 2 - Fatores culturais e o processo de negociação internacional.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo das dimensões de Hofstede entre Brasil e Espanha	32
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Qualificação dos entrevistados que participaram da pesquisa.....	39
Quadro 2 - Principais aspectos culturais a serem observados em uma negociação entre brasileiros e espanhóis	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema	10
1.2 Definição do problema.....	10
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo geral	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificativas.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 Negociação	12
2.1.1 Tipos de negociação	14
2.1.2 Etapas da negociação.....	15
2.2 Negociação internacional	17
2.2.1 O perfil do negociador internacional	19
2.3 Aspectos culturais	20
2.3.1 A cultura corporativa	22
2.4 A Influência cultural na negociação	22
2.5 As dimensões de Hofstede.....	26
2.6 Espanha e as características de seus negociadores	29
2.6.1 Relações comerciais Brasil e Espanha	30
2.6.2 Características do negociador espanhol	30
2.7 Comparativo entre Brasil - Espanha das dimensões de Hofstede	32
3 METODOLOGIA	35
3.1 Caracterização da pesquisa quanto ao modo de abordagem.....	35
3.2 Caracterização da pesquisa segundo o objetivo geral	37
3.3 Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos técnicos	37
3.4 Sujeitos da pesquisa.....	38
3.5 Coleta de dados.....	39
3.6 Análise dos dados.....	40

4 APRESENTAÇÃO DO RESULTADOS	41
4.1 Importância da observação dos costumes e tradições em uma negociação internacional	41
4.2 A cultura espanhola	43
4.3 As negociações com os espanhóis	45
4.3.1 Principais costumes e tradições da Espanha que precisam ser observados numa negociação	47
4.3.2 O idioma espanhol	48
4.3.3 Cuidados especiais a serem observados	49
4.4 Facilidades e dificuldades encontradas por brasileiros em uma negociação com a Espanha	50
4.5 Principais aspectos culturais a serem observados em uma negociação entre brasileiros e espanhóis	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional tem crescido consideravelmente nas últimas décadas. A globalização, que no seu mais simples significado, representa a aproximação de cidades e continentes em diversos âmbitos, abriu fronteiras para países negociarem seus produtos, facilitada pelo avanço da tecnologia que permitiu a conexão entre as pessoas com maior rapidez e facilidade, mesmo estando a milhares de quilômetros de distância.

Na mesma direção, acordos comerciais bilaterais ou multilaterais, firmados entre países, auxiliam a expansão do fluxo comercial internacional. No âmbito empresarial, muitas empresas buscam expandir seus negócios para outros países com o objetivo de diversificação de mercados, além de competirem em escala global.

Negociação é algo que está presente no cotidiano das pessoas. Negociar é o processo em que as partes envolvidas buscam a aceitação de suas ideias com o objetivo de resultar em um acordo benéfico para ambas as partes. Além disso, no âmbito empresarial, as negociações são instrumento base para que as empresas possam garantir seu sucesso a nível nacional e internacional.

Existem diversos fatores que influenciam diretamente no sucesso de uma negociação internacional. É de extrema importância ter conhecimento e compreender as questões culturais, sociais, políticas e econômicas de uma nação. Com o avanço da globalização e o aumento de trocas de bens e produtos entre países, os executivos necessitam de um maior grau de preparação e consciência de que negociar não é somente conhecer o seu produto, mas sim ter amplo conhecimento das características culturais do país e do perfil dos negociadores.

A palavra cultura possui inúmeras definições que foram surgindo ao longo da história. Ferraro (1990) define cultura como um conjunto de valores, hábitos e costumes que unem grupos de pessoas em sociedades. Uma cultura é construída ao longo da formação de uma sociedade. Para Geertz (1989), o termo é um padrão de significados encarnados em símbolos transmitidos ao longo da história, um sistema de concepções herdadas que são expressadas em formas simbólicas, onde, os homens comunicam e desenvolvem seu conhecimento e atitude em relação à vida.

A cultura não é certa nem errada, cada sociedade tem a sua própria percepção de mundo e noções do que consideram comportamentos aceitáveis e inaceitáveis. Além disso, ela não é inata e, sim, o resultado do ambiente social, onde as pessoas vão adquirindo formas de pensamento e comportamento à medida em que vão crescendo e se integrando a tal sociedade (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2008).

A complexidade em uma negociação internacional é maior se comparada a uma negociação nacional. Cruzar as fronteiras culturais para fazer negócios ainda é um grande desafio para muitas empresas, até mesmo as multinacionais. Existem diversas variáveis dentro deste processo e, no âmbito internacional, os negociadores são expostos a diferentes cenários, podendo resultar em um choque cultural e isso pode determinar o sucesso ou fracasso da negociação.

Pode-se considerar que cultura é o fator de destaque dentro deste processo, pois existem hábitos e comportamentos culturais que antecedem uma negociação, sendo necessário refletir e compreender que, apesar da tecnologia facilitar a comunicação e a busca de informações sobre as multiculturalidades, conhecer o comportamento e reação das pessoas perante uma negociação é tão importante quanto elaborar boas estratégias para o processo ser exitoso. Ademais, estudar de forma mais aprofundada a cultura na qual se está negociando pode se tornar uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

O continente europeu sempre se apresentou como oportunidade de expansão de negócios internacionais para as empresas brasileiras. Neste sentido, a Espanha possui um relacionamento comercial muito relevante com o Brasil, por meio de investimentos estrangeiros diretos e com o intercâmbio comercial na ordem de US\$ 7 bilhões por ano (COMEX STAT, 2022).

Embora a maioria dos países latino americanos tenham uma longa relação histórica com a Espanha, alguns tendo o mesmo idioma e outros países com características semelhantes, isso não significa que tenham os mesmos costumes e protocolos quando o assunto é fazer negócios. Portanto, é necessário levar em conta certas considerações ao negociar com espanhóis, visto que o país tem uma grande diversidade cultural com tradições e costumes distintos, com isso é necessário atentar aos detalhes específicos para que as rodadas de negócios sejam positivas e que as relações comerciais sejam duradouras. Dentro desse contexto, este estudo buscou compreender os principais aspectos culturais a serem observados em uma negociação com espanhóis.

1.1 Tema

Principais fatores culturais presentes em uma negociação com espanhóis que devem ser observados pelos negociadores brasileiros.

1.2 Definição do problema

É fundamental conhecer os aspectos culturais de outro país para realizar novos negócios e evitar situações que possam impactar diretamente no resultado da negociação. Neste sentido, conhecer a cultura espanhola, que é bastante diversificada e possui costumes e tradições diferentes de acordo com cada região, é importante para aqueles que negociam com os espanhóis.

Nesta perspectiva, questiona-se quais são os principais aspectos culturais que devem ser observados numa negociação com espanhóis?

1.3 Objetivos

Os objetivos deste estudo estão divididos em objetivo geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar os principais fatores culturais presentes em uma negociação com espanhóis.

1.3.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste estudo:

- a) identificar os principais conceitos relacionados a negociação, negociação internacional e cultura;
- b) apresentar a cultura de negócios vivenciadas na Espanha;
- c) demonstrar o comparativo entre a cultura brasileira e espanhola com base nas dimensões de Hofstede; e
- d) indicar os principais aspectos culturais a serem observados em uma negociação entre brasileiros e espanhóis.

1.4 Justificativas

Com a expansão dos negócios internacionais nas últimas décadas tendo como resultado o aumento da globalização, pessoas e empresas necessitam cada vez mais terem uma visão global e um conhecimento mais amplo das diferentes culturas existentes no mundo para que possam identificar qual tipo de conduta se adapta melhor a cada situação, bem como quais comportamentos e atitudes são aceitáveis. Isso torna-se um dos objetivos pelos quais buscar um entendimento em escala global pode ser muito benéfico e trazer vantagens na hora de cruzar as fronteiras para realizar novos negócios com outros países.

Negociadores que possuem um pensamento global, que buscam estar informados e atualizados sobre os acontecimentos em outros países, bem como conhecer quais fatores culturais que influenciam em uma negociação com outras culturas, estão em vantagem se comparados aos que estão sob olhar mais regional ou nacional. Em consequência, negociadores que possuem seu raciocínio e olhar orientados a uma perspectiva global, estão mais suscetíveis a negociações exitosas.

A escolha do país Espanha foi motivada por ser uma grande oportunidade de entrada para países da América Latina no mercado europeu de forma estratégica, além de ser um país muito desenvolvido e com uma riqueza cultural imensa. Além disso, é de interesse do pesquisador conhecer de forma mais aprofundada a cultura negocial dos espanhóis, uma vez que o autor cursou um semestre de estudos de negócios internacionais na Universidade de Santiago de Compostela, na Espanha.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas as principais abordagens teóricas estudadas para embasar a pesquisa. Inicia-se abordando a negociação, seus tipos e etapas e, na sequência, aspectos gerais da negociação internacional e do perfil do negociador internacional. Após, são apresentados os temas relacionados aos aspectos culturais presentes no processo de uma negociação.

Na parte final deste capítulo, discorre-se sobre a influência cultural na negociação internacional e as dimensões de Hofstede. Finaliza-se apresentando brevemente a Espanha e as principais características de seus negociadores, bem como o comparativo das dimensões de Hofstede entre Espanha e Brasil.

2.1 Negociação

A negociação está presente no cotidiano da vida das pessoas, desde o seu nascimento. As pessoas negociam diariamente, seja no contexto empresarial ou pessoal, alcançam objetivos através de negociações, divergem entre si através de diferentes visões e interesses e utilizam a negociação como forma de buscar uma ação conjunta que tenha como resultado atender melhor os interlocutores envolvidos.

Na literatura, existem diversos conceitos e visões que se referem ao termo negociação, desde os mais simples e tradicionais como o entendimento de Cohen (1980) que considera negociação como a utilização de informações e poder com o intuito de persuadir e influenciar o comportamento das partes envolvidas, até os mais amplos que consideram algumas variáveis e comportamentos importantes, como o

entendimento de Nierenberg (1981), que, negociar é dar importância ao relacionamento entre os envolvidos além de buscar proporcionar benefícios para ambas as partes.

Já para Acuff (2004), a negociação é um processo de comunicação bidirecional que tem como objetivo chegar a um acordo em um processo no qual existem interesses e opiniões divergentes. Além disso, este autor afirma que negociação é um conjunto de comportamentos que envolve comunicação, vendas, *marketing*, psicologia, sociologia e resolução de conflitos.

Ainda, no que se refere à conceituação do termo negociação, Junqueira (1994) considera que negociar é buscar a aceitação dos diferentes propósitos e ideias, com a intenção de chegar ao melhor resultado, em que ambas as partes envolvidas tenham tido a oportunidade de expor seus argumentos e que os mesmos tenham sido ouvidos de modo que o resultado final seja maior que a soma das contribuições individuais.

De acordo com Martinelli (2002), as negociações no âmbito empresarial geralmente envolvem diversos aspectos, abrangendo diversas áreas da empresa, não se limitando exclusivamente às partes que representam diretamente os dois lados em uma negociação. O autor também explica que o processo de negociação em grupo tem um grau de complexidade maior, além de ser mais dinâmico, também se comparado às negociações bilaterais que envolvem apenas duas partes.

Para chegar a um acordo integrativo em processos de negociação que envolvam mais de duas partes é importante considerar os interesses básicos destes grupos e subgrupos, considerando as informações disponíveis, os diferentes poderes envolvidos, além de observar o comportamento destes grupos, se estão adotando uma postura cooperativa ou competitiva (MARTINELLI, 2002).

Destaca-se que é importante compreender a negociação de forma estratégica. Neste sentido, é necessário identificar alguns pontos importantes tais como quais as metas tangíveis, emocionais e simbólicas, quais os resultados desejados ao final do processo e quais os impactos esperados no relacionamento entre os envolvidos. Desta forma, é possível criar um processo de análise do planejamento das negociações (LEWICKI *et al.*, 1996).

2.1.1 Tipos de negociação

O processo de uma negociação é feito através de pessoas, as quais possuem estilos e posturas diferentes para negociar. Além disso, negociar requer estratégia e planejamento e para obter sucesso, os negociadores utilizam técnicas e abordagens personalizadas de acordo com cada negociação. Existem dois modelos de negociação muito utilizados no mundo corporativo: negociações distributivas e negociações integrativas.

Watkins (2005) afirma que, em uma negociação distributiva, as partes envolvidas competem pela distribuição de um valor fixo, sendo que o importante é a obtenção de uma vantagem maior, sendo assim, um lado ganha às custas do outro. A origem da expressão “*ganha-perde*” refere-se a este tipo de negociação. O autor ainda menciona que neste tipo de negociação, relacionamento e reputação tem pouca importância e quanto menos a outra parte souber suas informações e seus reais interesses, bem como, quanto maior for a percepção do seu poder de barganha, melhor será a sua posição na negociação.

Stoeckicht *et al.* (2014) mencionam que existem alguns passos que devem ser seguidos para que uma negociação distributiva tenha sucesso: a) definir seus objetivos de forma ampla; b) procurar alternativas existentes para atingir os objetivos; c) definir a melhor alternativa à negociação de um acordo; d) aprimorar suas alternativas à negociação em caso de não acordo irá proporcionar uma vantagem maior frente a outra parte; e) determinar condições ideais que gostaria de alcançar e determinar seu preço de reserva, sendo este o ponto onde o negociador irá se retirar da negociação.

No que se refere à negociação integrativa, Watkins (2005) explica que as partes cooperam entre si com o objetivo de obter o máximo de benefícios de forma igual, aliando seus interesses em um acordo. Para Watkins (2005), este tipo de negociação é chamado de “*ganha-ganha*”, pois, as partes criam valor para si e buscam criar para o outro lado. Este autor ainda menciona que esta expressão sugere que todos os envolvidos em um processo da negociação buscam conseguir os objetivos estabelecidos, afirmando porém, que raramente isso acontece. Desta forma, o que ocorre geralmente em uma negociação integrativa são concessões de ambas as partes para que consigam aquilo que mais valorizam e cedem em outros fatores considerados menos importantes.

Para Stoeckicht *et al.* (2014), a negociação integrativa possui princípios fundamentais tais como:

- a) separar as pessoas dos problemas, concentrando-se nos interesses e não nas posições, uma vez que os posicionamentos são resultantes de afirmações feitas durante a negociação;
- b) desenvolver opções de ganhos mútuos, através da criatividade, pois a negociação integrativa possui em sua essência, tratar de criar e reivindicar valor ao longo de seu processo.

2.1.2 Etapas da negociação

De acordo com Andrade, Alyrio e Macedo (2006) existem três etapas em uma negociação:

- a) primeira etapa: entender que as negociações são relativas a aspectos estratégicos, táticos ou operacionais. Identificar os níveis de negociação e suas importâncias relativas será o ponto de partida e servirá de embasamento para saber quais os riscos e montante de recursos disponíveis para a negociação;
- b) segunda etapa: ter a compreensão que toda negociação é um processo que exige preparação das partes envolvidas antes do encontro, de fato, e que após o acordo, as decisões serão implementadas. Na preparação é fundamental avaliar informações que envolvam aspectos econômicos, técnicos, financeiros, jurídicos, além das informações sobre a organização na qual se está negociando. Na mesma direção, crenças, estilos comportamentais e valores também são aspectos relevantes;
- c) terceira etapa: denominada de pós-negociação, nesta etapa é fundamental dar importância a implementação do que foi acordado na negociação, pois é na implementação que tudo o que foi definido no acordo irá acontecer ou não, portanto, uma negociação só deve ser considerada encerrada quando o acordo for cumprido e não quando for formalizado.

Acuff (2004), por sua vez, considera que existem seis etapas em uma negociação e que estas devem ser realizadas, independentemente se esta for a nível nacional ou internacional. As seis etapas são: 1) orientação à pesquisa; 2) resistência;

3) reformulação das estratégias; 4) discussões difíceis e tomada de decisão; 5) acordos; 6) seguimento. A Figura 1 abaixo detalha as seis etapas:

Figura 1 - Etapas de negociação

Questões nas etapas das negociações.	
Tarefas (ou questões substantivas)	Questões de relacionamento (ou de processo)
1. Orientação e Pesquisa <ul style="list-style-type: none"> • Apresentações • Pronunciamentos na abertura • Visão geral da situação • Definindo os assuntos • Priorizando 	<ul style="list-style-type: none"> • Rituais • Preparando o clima • Desenvolvendo harmonia • Definindo funções • Hipóteses sobre os negociadores como indivíduos • “Posso lhe fazer mais algumas perguntas?”
2. Resistência <ul style="list-style-type: none"> • Assumindo posições • Pontos de vista lógicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Protegendo o terreno • OQEPGCI (O Que Ele Pode Ganhar Com Isso) • Debatendo/argumentando • Discursando • Guerra psicológica • “Confie em mim. Isto é bom para você.” • “Seja compreensivo.”
3. Reformulação das Estratégias <ul style="list-style-type: none"> • Introdução de dados novos • Redefinição das questões • Reavaliação das estratégias originais 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolvendo problemas • “Talvez devêssemos tentar outra abordagem.”
4. Discussões Difíceis e Tomada de Decisões <ul style="list-style-type: none"> • Definição dos objetivos reais 	<ul style="list-style-type: none"> • OQEPGCI (O Que Eles Podem Ganhar Com Isso)
<ul style="list-style-type: none"> • Explorando alternativas • Criando opções para ganhos mútuos 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboração • Resolvendo problemas em conjunto • “O que precisa ser feito para fechar o negócio?”
5. Acordo <ul style="list-style-type: none"> • Encontrando áreas de entendimento • Garantindo a compreensão • Redigindo e revisando o acordo • Ratificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisando o processo anterior • Reduzindo ambigüidades • “Negócio feito.” • “É bom fazer negócios com você.”
6. Seguimento <ul style="list-style-type: none"> • Supervisionando a implementação do acordo negociado 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparando o terreno para futuras negociações • “Você fez um bom negócio.”

Fonte: ACUFF, (2004, p. 34).

A Figura 1 mostra com detalhes as seis etapas mencionadas por Acuff (2004):

1. Orientação e pesquisa: buscar informações antes de iniciar o processo de negociar com a outra parte, quanto mais informações

forem obtidas nesta etapa, melhores serão os resultados nas fases seguintes;

2. Resistência: parte do processo onde os interesses e opiniões divergem, obrigando as partes envolvidas a saírem da sua zona de conforto e resistirem em suas ideias;
3. Reformulação das estratégias: momento de reavaliar as estratégias feitas durante o planejamento da negociação, com base nas novas informações fornecidas da outra parte;
4. Discussões difíceis e tomada de decisões: etapa importante para concentrar-se nas reais necessidades de ambas as partes. Nesta etapa é o momento de elaborar opções que gerem ganhos recíprocos;
5. Acordo: consiste em definir e expor os detalhes da negociação e garantir que todos compreenderam;
6. Seguimento: refere-se a dar seguimento, acompanhar a implementação do acordo negociado para criar possibilidades de novos negócios futuramente.

2.2 Negociação internacional

As negociações internacionais vêm alcançando, nos últimos anos, uma importância cada vez maior, principalmente por conta da globalização da economia, além de um maior interesse das empresas na ampliação de seus negócios a níveis internacionais, crescimento dos investimentos estrangeiros e a ampliação de acordos de negócios internacionais entre países (MARTINELLI, 2002).

De acordo com Martinelli (2002), o termo globalização surge da necessidade de minimização das distâncias e custos para atender interesses, facilitar as negociações e buscar contentar as partes envolvidas. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008) complementam que a globalização se refere a integração econômica e o aumento da interdependência de países, em uma escala mundial. A globalização compreende as noções de tempo e espaço, sendo resultado da grande necessidade de países se conectarem economicamente.

Um dos fatores que impulsionou a globalização foi o desenvolvimento da tecnologia. Neste sentido, Lopes e Stoeckicht (2009) explicam que a tecnologia atua

diretamente como aliada no mercado globalizado, diariamente um grande volume de negócios são realizados em ambientes geográficos diversos e distantes, através do uso de e-mail, videoconferência, telefonemas e envio de mensagens, facilitando o processo de forma geral.

Segundo Martinelli, Ventura e Machado (2012), as negociações internacionais possuem um grau de complexidade maior se comparada a uma negociação nacional, pois o número de variáveis envolvidas no processo é maior. Neste sentido, Acuff (2004) descreve que fatores sociais, políticos e econômicos condicionam as negociações empresariais internacionais, tais como o ambiente político e econômico da região ou país e, principalmente, os fatores culturais, possuem grande importância.

Em um mundo de rápidos acontecimentos e mudanças na sociedade, empresas buscam globalizar suas atividades adaptando-se de modo regionalizado em cada país, focando em entender e conhecer os costumes de seus parceiros comerciais, com o objetivo de criar relações sólidas e duradouras (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2012).

Seguindo no contexto cultural como um dos principais fatores influentes em uma negociação internacional, Martinelli, Ventura e Machado (2012, p. 12) mencionam que:

A influência das questões culturais nas negociações é tão forte, que as empresas e as pessoas buscam cada vez mais um contato intenso e profundo com as diferentes culturas, de maneira a atingirem uma cultura corporativa com perspectiva intercultural. As diferenças entre as questões ética e legal em cada cultura também assumem, nos dias de hoje, importância fundamental no contexto das negociações internacionais.

As empresas vêm passando por grandes alterações em seu modo de atuar a nível internacional em função de diversos aspectos que caracterizam o mercado globalizado, o qual vem exigindo a formação de redes de contatos internacionais, a necessidade de buscar novos conhecimentos e criar uma mentalidade intercultural, através do envio de executivos para conhecer profundamente os ambientes internacionais e a participação intensa em redes de fornecedores em nível internacional (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Neste mesmo contexto, Lopes e Stoeckicht (2009) corroboram que, atualmente, as empresas estão buscando desenvolver uma cultura que possua perspectivas interculturais, sendo assim, é de responsabilidade dos gestores a internacionalização e desenvolvimento de competências específicas focadas na

atuação profissional em ambientes globalizados, sendo que os fatores culturais desempenham papel fundamental.

Além disso, Martinelli, Ventura e Machado (2012) destacam que a inovação e criatividade são aspectos importantes para as organizações. A inovação permite que as empresas ganhem vantagem competitiva sobre seus concorrentes, além de melhorar seu ambiente. Já a criatividade pode ser usada como instrumento efetivo para adaptação e antecipação às mudanças do ambiente de maneira estruturada e evolutiva.

Para se tornarem mais competitivos, os países buscam se agrupar para formar blocos comerciais, além disso, a formação desses blocos ajuda os países a superarem as diferenças culturais e eliminarem as barreiras (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2012).

2.2.1 O perfil do negociador internacional

Uma negociação internacional envolve diversos fatores e variáveis que impactam diretamente no sucesso ou fracasso da mesma. No contexto mundial, as mudanças são muito significativas e estar atento aos fatores econômicos, políticos e sociais é fundamental. O negociador irá atuar com pessoas de culturas completamente distintas, que possuem visões e perspectivas de realidades diferentes, bem como hábitos e comportamentos. Para isso será necessário o desenvolvimento de habilidades específicas. Neste sentido, Lopes e Stoeckicht (2009) afirmam que:

Negociadores globais devem desenvolver habilidades interpessoais como a inteligência cultural, capacidade de trabalho em equipe e em redes virtuais, habilidades de gerir conflitos, a comunicação assertiva escrita e oral e a adequação da linguagem não-verbal ao cenário negocial (LOPES; STOECKICHT, 2009, p. 12).

Andrade, Alyrio e Boas (2006) destacam que negociadores que desejam desenvolver uma competência global para atuar em diferentes culturas necessitam carregar consigo algumas estruturas de apoio tais como, elementos essenciais culturais e histórias pessoais, as quais aprendeu ao longo da sua experiência pessoal e profissional. Estas estruturas de apoio são os valores que o negociador possui e alguns destes ele não poderá abrir mão em uma negociação, não importa o grau de aculturação envolvido.

Para Andrade, Alyrio e Vilas Boas (2006), negociações em âmbito internacional requerem abordagens integrativas com o intuito de fortalecer estrategicamente fomentando alianças e parcerias confiáveis. As partes envolvidas na negociação devem manifestar as suas diferenças culturais e estarem cientes dos possíveis efeitos que isso pode gerar no processo. Os autores ainda complementam que, quando uma negociação é exitosa, os dois lados ganham, sendo benéfico para ambos e que se o negociador possuir uma percepção cultural ampla dos traços e valores de determinada cultura, lhe permitirá interagir com mais facilidade e compreensão, com a consciência de que respeitar a outra cultura não significa submissão e, sim, integração e interação de ambas as partes.

Ter conhecimento sobre determinada cultura e seus aspectos históricos e comportamentais irá gerar *insights* importantes, contudo, vivenciar o dia a dia, tendo contato com a realidade local é o que realmente dará condições aos negociadores internacionais de possuir conhecimento mais aprofundado sobre determinada cultura, entendendo melhor seu contexto, além de saber como se comportar em determinadas situações (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2012).

Conforme percebido no decorrer deste trabalho, diversos fatores influenciam uma negociação internacional e o seu entorno. Para Martinelli, Ventura e Machado (2012, p. 170), “um executivo bem preparado para negociar no ambiente internacional entende as influências que o ambiente exerce sobre os negociadores. É preciso fazer uma análise cuidadosa do ambiente em que se encontra”.

2.3 Aspectos culturais

Cultura é um termo muito amplo, estudado por diversos campos científicos, em especial pela antropologia, que traz consigo uma diversidade de sentidos que remetem a significados advindos de diferentes áreas do conhecimento. O antropólogo britânico Tylor atribuiu o seguinte conceito para cultura: “um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade” (TYLOR 1871, p. 81 *apud* CUCHE, 1999, p. 35).

A contribuição dos autores Terpstra e Sarathy sobre o conceito da palavra cultura, segue uma linha de raciocínio que possui um conjunto de aspectos semelhantes:

Cultura é um conjunto de símbolos aprendidos, persuasivos e inter-relacionados, cujos significados fornecem orientações para os membros da sociedade. Essas orientações, tomadas em conjunto, fornecem soluções aos problemas que todas as sociedades devem resolver se pretendem permanecer viáveis (1991, p. 6).

Para Keegan e Green (2000, p. 100), “cultura é um comportamento aprendido, passado de geração para geração e, por isso, é difícil para alguém de fora, inexperiente ou sem treino, entendê-la em profundidade”. Além disso, os autores mencionam que para tal compreensão é necessária a libertação de suposições culturais.

Outra contribuição importante sobre o tema cultura precede do renomado psicólogo social Geert Hofstede, no qual cita que “cultura é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou a categoria de outros grupos” (HOFSTEDE, 1991, p. 5). Tais orientações moldam o comportamento dos indivíduos, complementa o autor.

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008) destacam que é importante também definir o que a cultura não é. De acordo com os autores a cultura:

- a) não é certa nem errada: a cultura é relativa, não existindo cultura absoluta. Pessoas de diferentes nacionalidades possuem percepções do mundo de diferentes maneiras, com formas particulares de fazerem suas coisas;
- b) não se refere ao comportamento individual: a cultura trata-se de um fenômeno coletivo, refere-se a grupos que partilham de valores e significados;
- c) não é inata: a cultura é resultante do ambiente social onde as pessoas que ali convivem não nascem com um conjunto de valores e comportamentos e sim vão adquirindo modos específicos de pensamento e comportamento na medida que vão crescendo em sociedade.

Ainda no que se refere às diferentes visões sobre o tema cultura, para Lewicki, Barry e Saunders (2016), todas as definições sobre cultura apresentam dois aspectos importantes: o primeiro aspecto refere-se a cultura como um fenômeno a nível de grupo, onde os integrantes destes grupos compartilham crenças, valores e expectativas comportamentais. O segundo aspecto é de que as crenças, valores e

comportamentos culturais são aprendidos e transmitidos a novos membros, logo, são transmitidos de geração em geração.

2.3.1 A cultura corporativa

As empresas possuem um conjunto próprio de normas, valores, crenças e padrões de comportamento, sendo esse conjunto, objeto de diferenciação perante outras organizações. Essas diferenças são tão singulares quanto a cultura nacional, onde duas empresas do mesmo país podem ter culturas organizacionais completamente diferentes (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2008).

A variação da cultura refere-se aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros, todavia, no ambiente empresarial, essas diferenças possuem formas diferentes. Estudos mostram diferenças consideráveis encontradas no que se refere a valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho (MOTTA; CALDAS, 1997).

Para Hofstede (1993 *apud* TANURE; DUARTE, 2006, p. 197), cultura nacional e cultura organizacional possuem diferenças quanto a suas definições:

Cultura nacional diz respeito aos valores fundamentais e invisíveis da maioria dos membros de uma nação, valores que foram adquiridos durante a infância. Cultura organizacional, por sua vez, é um fenômeno mais superficial, que reside nas práticas mais visíveis da organização, essa cultura é adquirida por meio da socialização dos novos membros que entram na empresa.

Para Motta e Caldas (1997), as culturas organizacionais são formadas por pressupostos básicos e conjuntos simbólicos e estes criam os valores de uma organização, com influência direta no modo de pensar, sentir e agir.

De acordo com Martinelli, Ventura e Machado (2012), a expressão cultura corporativa refere-se ao modo de comportamento das empresas como pequenas culturas, proporcionando a seus membros normas e controles comportamentais, que por sua vez, geralmente foram estabelecidos de acordo com a personalidade de seus fundadores e líderes.

2.4 A Influência cultural na negociação

Conforme as abordagens mencionadas anteriormente, é perceptível que a cultura influencia e impacta diretamente nos processos de negociação internacional,

uma vez que, no mundo dos negócios internacionais, negociadores estão em contato com diferentes ambientes culturais que possuem linguagens, valores, crenças e comportamentos desconhecidos e distintos (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2008).

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008) salientam que a cultura pode impactar até uma simples saudação ou despedida. Rituais de saudação especificam comportamentos que dizem respeito à distância a ser mantida e também se há necessidade do contato físico entre os interlocutores. Essas cerimônias variam de acordo com a idade, gênero ou posição social das partes envolvidas.

Os efeitos da cultura nos negócios internacionais são amplos e profundos, influenciando diretamente na forma como as empresas desenvolvem seus produtos e serviços, bem como quais serão as estratégias de marketing e vendas em diferentes culturas. É fundamental que os aspectos culturais sejam considerados no momento de criar um novo produto, assim como a embalagem, levando em conta a relação das cores. Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008, p. 100) ainda complementam que “se por um lado o vermelho pode ser bonito para os russos, por outro é o símbolo do luto na África do Sul”.

O fato de o negociador estar exposto a uma diversidade cultural em uma negociação internacional, pode gerar alguns problemas de comunicação no processo e isso acontece, pois, cada negociador possui a sua forma de interpretar e entender uma mesma informação ou situação. Os autores ainda complementam que o choque cultural, nível de adaptação da cultura local e o uso da linguagem podem ser encontrados nessas situações (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2012).

Segundo Acuff (2004), o choque cultural acontece quando o negociador não sabe qual a forma correta de se portar em situações habituais perante a outra cultura, como por exemplo: como saudar a outra parte; como se dirigir a pessoa e a quem você deve direcionar seus comentários.

O processo comunicativo tem grande importância, sendo um dos pilares em uma negociação, conforme Andrade, Alyrio e Boas (2006), este processo deve ser claro e simples no qual o remetente é responsável por enviar a mensagem da forma mais clara possível e o receptor é responsável por escutá-la.

Por vezes, o processo de comunicação poderá ter ruídos entre as partes, sendo estes, originados a partir da comunicação verbal ou não verbal. Na comunicação

verbal, por exemplo, suas mensagens têm significados que estão conectadas essencialmente ao contexto da comunicação verbal. Já na comunicação não verbal sinais são considerados como por exemplo: linguagem corporal, expressões faciais e movimento dos olhos (ANDRADE; ALYRIO; BOAS, 2006).

Para Acuff (2004), os fatores culturais que possuem maior influência nas negociações empresariais globais são: a) uso do tempo; b) individualismo vs. orientação coletiva; c) estabilidade de funções e conformidade; e, d) padrões de comunicação.

O uso do tempo varia de acordo com cada cultura e nas negociações este fator possui ligação direta com o processo de evolução tecnológica. Americanos, alemães, suíços e australianos são obstinados e corretos em gerir seu tempo, suas vidas profissionais e pessoais costumam ser focadas no uso eficiente e eficaz do tempo. No entanto, para latino-americanos e povos do Oriente Médio, iniciar uma negociação com atraso é considerado mais normal do que anormal (ACUFF, 2004).

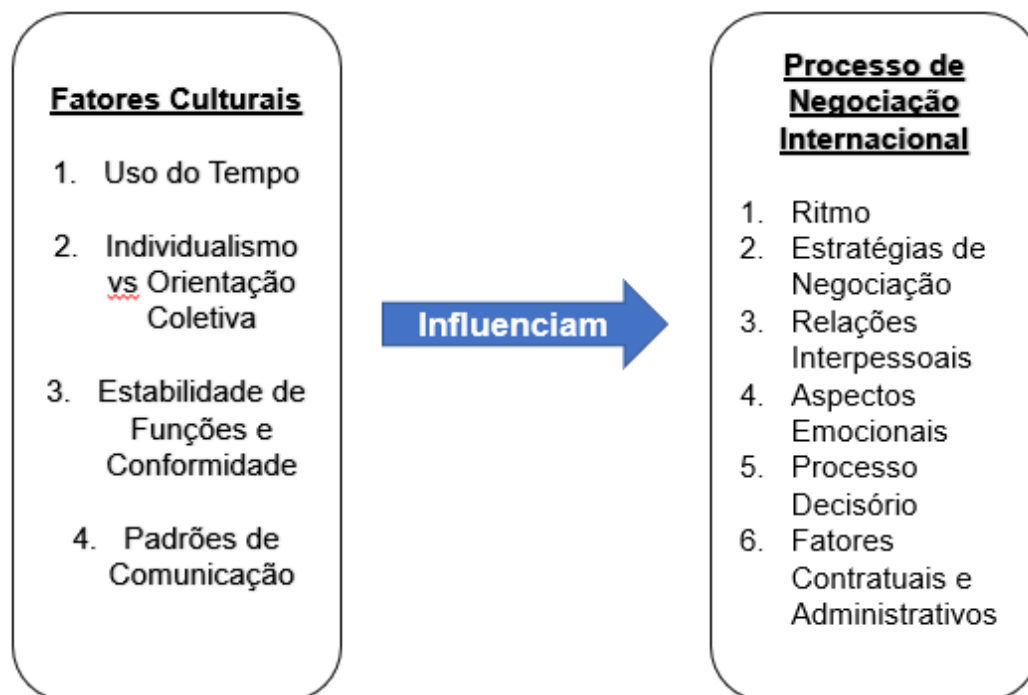
O individualismo e o coletivismo diferenciam as culturas que centralizam os indivíduos acima do coletivo para aquelas que enfatizam a coletividade ao invés de apenas o indivíduo. As sociedades individualistas geralmente possuem normas voltadas para a autonomia dos indivíduos, enquanto que as sociedades com cultura coletivista, possuem normas focadas na interdependência dos indivíduos, dando ênfase nas suas obrigações sociais. Os norte-americanos são caracterizados como uma sociedade individualista, desejam que surja apenas um ganhador, já os japoneses necessitam assegurar-se que todos os membros da equipe concordem com a decisão, o que acaba por estender o tempo da negociação (ACUFF, 2004).

Ao que se refere a estabilidade de funções e conformidade, Acuff (2004) menciona que este fator é caracterizado por culturas que necessitam ter estabilidade e conformidade nas funções, ou seja, valorizam mais a forma ou estrutura do comportamento do que o conteúdo propriamente dito. A exemplo disso, a cultura japonesa enfatiza mais o relacionamento com o interlocutor, prestando atenção aos mínimos detalhes do ritual da negociação, o modo pelo qual se fazem as coisas é muito importante no processo. Em contrapartida, norte-americanos, suíços e alemães dão maior ênfase ao conteúdo da negociação, do que à forma no qual se alcança a conclusão.

No contexto dos padrões de comunicação, o autor menciona que estes podem ser entendidos em termos culturais como padrões de “denso conteúdo” e “baixo conteúdo”. Em países considerados como tendo cultura de denso conteúdo, o significado das mensagens transmitidas está introduzido no contexto da comunicação, sendo de responsabilidade do receptor da mensagem identificar a intenção da mensagem em sua totalidade. Em países considerados como tendo cultura de baixo conteúdo, o significado da mensagem está no que foi explicitamente enunciado e não no contexto em que foi inserida. Nestas situações, a responsabilidade entre o remetente e receptor é igual (ACUFF, 2004).

Para Acuff (2004), estes quatro fatores variam entre as culturas, além disso, estes impactam diretamente nas negociações em âmbito internacional e em seu processo, conforme a Figura 2:

Figura 2 - Fatores culturais e o processo de negociação internacional



Fonte: Adaptado de Acuff (2004).

O ritmo das negociações está ligado diretamente à forma como as culturas gerenciam o seu tempo. O tipo de estratégia que será adotada vai depender da orientação da cultura e do grau de formalidade na abordagem e como as partes irão lidar com as diferenças e concessões. As relações interpessoais englobam aspectos emocionais como confiança, lealdade, empatia e respeito. A confiança é primordial

em uma negociação internacional. Possuir conhecimento do processo decisório do seu interlocutor determinará a forma mais apropriada para convencê-lo. Por fim, o conhecimento dos fatores contratuais e administrativos varia conforme a cultura, onde há necessidade de ter agentes ou representantes locais para atuar com as questões contratuais e administrativas que em grande parte são complexas e burocráticas.

O presente estudo é direcionado ao ambiente empresarial, abrangendo as culturas organizacionais e suas diferenças. Desta forma, para este trabalho, optou-se por utilizar os conceitos e entendimentos de Geert Hofstede, renomado psicólogo social holandês que foi um dos pioneiros no desenvolvimento de pesquisas sobre as características culturais de uma nação. O próximo tópico abordará a obra de Hofstede e as definições de cada uma das dimensões criadas pelo autor.

2.5 As dimensões de Hofstede

Geert Hofstede desenvolveu um modelo de pesquisa a fim de entender profundamente as características culturais entre os povos e suas influências. O modelo é baseado em uma pesquisa de valores, crenças, atitudes e comportamentos que descrevem e diferenciam as nações. A pesquisa foi realizada entre 1967 e 1973, na *International Business Machines Corporation (IBM)* e suas subsidiárias localizadas em diferentes países. Para esta pesquisa, participaram 71 países e foram coletados aproximadamente 117 mil questionários.

O estudo teve como objetivo explicar como as filiais da IBM ao redor do mundo continuavam sendo administradas de formas distintas apesar de todos os esforços que vinham sendo desenvolvidos, a fim de colocar em prática procedimentos e normas comuns. Hofstede então conclui que as diferenças identificadas eram formas de manifestação da cultura dos empregados, que por sua vez, eram reflexo da cultura de seus países. Inicialmente, Hofstede identificou quatro dimensões culturais: Distância do Poder, Individualismo *versus* Coletivismo; Masculinidade *versus* Feminilidade; Aversão à Incerteza (HOFSTEDE, 2010).

Para Hofstede (1997), estas dimensões são características culturais existentes em uma cultura que podem ser comparadas a outras culturas. As dimensões propostas pelo autor são conceituadas e exemplificadas por alguns aspectos relacionados a cada dimensão e são apresentadas a seguir.

A primeira dimensão definida por Hofstede é a distância do poder ou também distância hierárquica, que diz respeito à forma como as diferentes sociedades lidam com as questões de desigualdade entre os indivíduos. Esta dimensão refere-se a como as relações de dependência são expressadas nos países. Hofstede (1991) classificou os países em uma escala de 0 a 100 na sua pesquisa. Nesta dimensão, países com baixa pontuação possuem características de sociedades mais igualitárias em relação ao poder, já os países com alta pontuação possuem características de uma sociedade mais autoritária. Em países com baixa pontuação nesta dimensão a dependência das pessoas nos processos decisórios nas organizações em relação ao seu chefe é limitada, geralmente nestas situações o poder é compartilhado entre a equipe. Em países com pontuação alta, geralmente o processo decisório acontece no nível hierárquico mais alto da empresa.

A segunda dimensão, denominada de Individualismo *versus* Coletivismo, refere-se às ações das pessoas, se elas agem como indivíduos ou como membros de algum grupo. Em culturas coletivistas as pessoas sentem-se diretamente pertencentes a um grupo, organização, tribo ou sociedade. O interesse coletivo é mais importante do que o individual. Em contrapartida, em sociedades individualistas, o interesse individual prevalece sobre o coletivo, as ligações entre as pessoas são mais tênues e cada indivíduo é responsável por si próprio e por sua família. Em sociedades coletivistas, os negócios costumam ser fechados e as decisões são tomadas por pequenas equipes, de acordo com o que foi combinado com seus chefes imediatos. Já em culturas coletivistas, geralmente as negociações são feitas envolvendo um número maior de pessoas, com uma decisão baseada em consenso (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2008).

A terceira dimensão chamada de Masculinidade *versus* Feminilidade, representa o conjunto de valores presentes em uma sociedade. Masculinidade refere-se ao comportamento racional e Feminilidade ao emocional. Em culturas masculinas, a tendência é a valorização da competitividade, assertividade, progresso, e acumular riqueza. Nas culturas femininas, sua orientação é voltada para relacionamentos, cooperação e segurança (GARTEN, 2015).

O que o futuro reserva para as pessoas continua sendo um mistério e ninguém sabe exatamente o que poderá acontecer. A quarta dimensão, definida por Hofstede como Aversão à Incerteza, mostra qual o grau que as pessoas toleram o risco de

incerteza em suas vidas. Em sociedades com pontuação baixa a aversão contra as incertezas, as pessoas estão acostumadas e aceitam conviver com a imprevisibilidade. As sociedades que possuem alta pontuação nesta dimensão buscam por um maior grau de segurança e estabilidade, bem como a necessidade da existência de regras. No âmbito empresarial, organizações buscam dar ênfase a estabilidade de carreira aos seus colaboradores, a regulamentação de suas ações e a redução da ambiguidade. Geralmente nestas culturas aquilo que é diferente é visto como algo perigoso (GARTEN, 2015).

A quinta dimensão apresentada por Hofstede teve seu embasamento em uma pesquisa feita na China na década de 1980 e foi denominada de Orientação de Curto *versus* Longo Prazo, diz respeito ao modo como cada sociedade mantém vínculos com seu passado, enquanto lidam com os desafios do presente e futuro, e como as sociedades priorizam estes dois objetivos de maneiras diferentes. As sociedades que possuem uma pontuação baixa nesta dimensão, buscam manter suas tradições e normas consagradas ao longo do tempo, além disso, essas sociedades veem as mudanças sociais como algo suspeito. Todavia, em sociedades que possuem alta pontuação, a postura adotada é mais visionária, encorajando a economia e os esforços na educação moderna como forma de preparação para o futuro. Pessoas e empresas destas sociedades tendem a adotar uma visão a longo prazo para se planejarem e viverem. Na orientação de curto prazo, as pessoas são extremamente apegadas aos resultados que ocorrem de imediato à execução de suas ações (HOFSTEDE, 1991).

Na evolução de seus estudos Hofstede identificou, no início da década de 2010, uma sexta dimensão denominada de Indulgência *versus* Restrição, que visa mensurar como as pessoas controlam seus desejos e impulsos com base na forma como foram criadas. Esta dimensão busca explicar a diferença de valores em cada nação, visto que Hofstede percebeu que determinadas sociedades apresentavam características de maior liberdade e valorização da própria felicidade, enquanto que outras adotavam uma postura extremamente conservadora, com códigos de conduta muito rígidos. Sociedades que pontuam alto para a Indulgência, tendem a serem mais livres e as regras impostas não são tão importantes. Enquanto isso, sociedades que possuem uma maior tendência às restrições, são mais controladas e seus comportamentos são determinados pelos valores rigorosos (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010).

2.6 Espanha e as características de seus negociadores

Esta seção aborda o país Espanha, apresentando algumas informações relevantes para esta pesquisa, bem como o perfil do negociador espanhol. As afirmações aqui descritas baseiam-se em trabalhos acadêmicos, sítios eletrônicos governamentais e na literatura estudada.

A Espanha é uma monarquia parlamentar, ou seja, o rei é o chefe de Estado e tem como principal tarefa arbitrar e moderar o correto funcionamento das instituições de acordo com a Constituição. O país é a décima quarta maior economia mundial e, atualmente, é a quarta colocada no âmbito da União Europeia (PORTUGAL EXPORTA, 2022).

A principal atividade econômica espanhola está orientada para o setor dos serviços, representando 74,5% do produto interno bruto (PIB), com uma estrutura produtiva muito dependente do turismo. Além disso, o setor industrial também possui fundamental importância, detendo aproximadamente 25% do PIB. A Espanha ocupa uma área de 505.970 km², sendo o segundo maior país da União Europeia e com aproximadamente 46,7 milhões de habitantes. O idioma principal falado no país é o espanhol - castelhano. Existem, ainda, línguas cooficiais nas respectivas Comunidades Autônomas: o catalão, o valenciano, o basco (euskera) e o galego (GOBIERNO DE ESPAÑA, 2022).

O Reino da Espanha é dividido em 17 comunidades autônomas, além das cidades autônomas de Ceuta e Melilla, localizadas no norte da África. Cada comunidade autônoma exerce os poderes que lhe são atribuídos pela Constituição e que são especificados nos estatutos de autonomia. O sistema constitucional espanhol estabelece um sistema de reconhecimento da autonomia territorial, em âmbito jurídico e administrativo, proporcionando autonomia semelhante em vários aspectos ao dos Estados federais. Além disso, as comunidades possuem autonomia política e financeira. É atribuída a elas a competência para aprovar leis nas áreas em que seus Estatutos reconhecem esta autonomia, bem como executar tarefas executivas a eles atribuídas pelos mesmos Estatutos (GOBIERNO DE ESPAÑA, 2022).

Como consequência, o resultado disso foi uma grande descentralização dos poderes políticos e administrativos entre o Governo central e as comunidades autônomas, tendo impacto direto nas políticas de desenvolvimento regional, na forma como as empresas se internacionalizam e buscam investimentos estrangeiros. Com

isso, cabe a cada comunidade fomentar o desenvolvimento econômico da sua região (GOBIERNO DE ESPAÑA, 2022).

2.6.1 Relações comerciais Brasil e Espanha

A relação entre Brasil e Espanha baseia-se em dois pilares: forte investimento de empresas espanholas no Brasil e no fluxo comercial entre os países com um intercâmbio econômico na ordem de US\$ 7 bilhões por ano, além do interesse por parte dos brasileiros no idioma e na cultura espanhola. Os investimentos espanhóis no Brasil cresceram a partir da década de 1990 e os fluxos comerciais foram aprimorados através dos laços históricos, culturais, humanos e políticos que aproximavam os dois países. Além disso, na época, o Brasil teve vantagens de usar a Espanha como porta de entrada para o mercado Europeu e norte Africano. (GOVERNO DO BRASIL, 2022).

A relação bilateral entre Brasil e Espanha possui acordos bilaterais importantes, sendo os principais:

- Plano de Parceria Estratégica Espanha-Brasil, assinado em novembro de 2003;
- Tratado Geral de Cooperação e Amizade, assinado em julho de 1992; Neste tratado está incluído também o Acordo Econômico.
- Contrato de Dupla Tributação (CDI), assinado em novembro de 1974 e atualizado em setembro de 2003.

2.6.2 Características do negociador espanhol

Com base nas pesquisas realizadas por Acuff (2004), o negociador espanhol possui algumas características importantes que devem ser consideradas. Embora a formalidade seja praticada, os negociadores devem ser tratados por títulos como por exemplo Senhor (Sr.), Senhora (Sra.), seguido do sobrenome. Negociadores espanhóis gostam de falar sobre suas famílias, assuntos relacionados à economia, cultura e história e política.

Katz (2008) complementa que as reuniões começam com conversas descontraídas. Isto pode incluir perguntas pessoais sobre os seus antecedentes e família, permitindo que os participantes se conheçam. Nesta etapa é importante ser

paciente e deixar que anfitrião estabeleça o ritmo. As reuniões iniciais poderão ter um caráter mais formal, porém o ambiente é normalmente bastante casual em reuniões subsequentes à medida que a relação se desenvolve.

O objetivo principal da primeira, e até mesmo da segunda reunião, será de construir um relacionamento. Assuntos relacionados a negócios até poderão ser discutidos, porém a recomendação é não apressar a reunião. O objetivo inicial deve ser estabelecer respeito e confiança entre as partes (KATZ, 2008).

Na cultura empresarial espanhola, o respeito que uma pessoa possui depende principalmente da sua posição e do seu *status*. As características pessoais incluem confiança, equilíbrio, modéstia e sociabilidade. A construção de relações pessoais duradouras e de confiança é muito importante para a maioria dos espanhóis, que podem esperar estabelecer laços fortes antes de fechar qualquer negócio. O estabelecimento de relações pessoais com espanhóis pode criar uma rede poderosa de contatos, sendo vital para fazer novos negócios no mercado espanhol. Construir relações honestas e duradouras é crucial e uma apresentação de um espanhol poderá ser muito útil e servir como intermédio para fazer novos negócios e construir uma relação de confiança com um parceiro potencial (KATZ, 2008).

Segundo Katz (2008), embora as reuniões possam iniciar com 10 a 15 minutos de atraso, é importante ser pontual para encontrar-se com empresários espanhóis. Além disso, uma aparência impecável é fundamental, causar uma boa primeira impressão terá impacto significativo na forma como os anfitriões veem você. Vestir-se bem e falar de maneira articulada são pontos importantes.

As touradas, que simbolizam o país, são vistas como arte e esporte e não é recomendável que o interlocutor opine sobre. Além disso, deve-se evitar comparações de seu país à Espanha, pois esta atitude pode atrapalhar os negócios. O ritmo das negociações é lento e, é necessário criar uma relação sólida com o negociador espanhol sendo que desenvolver confiança, harmonia e compatibilidade será essencial para uma negociação exitosa (ACUFF, 2004).

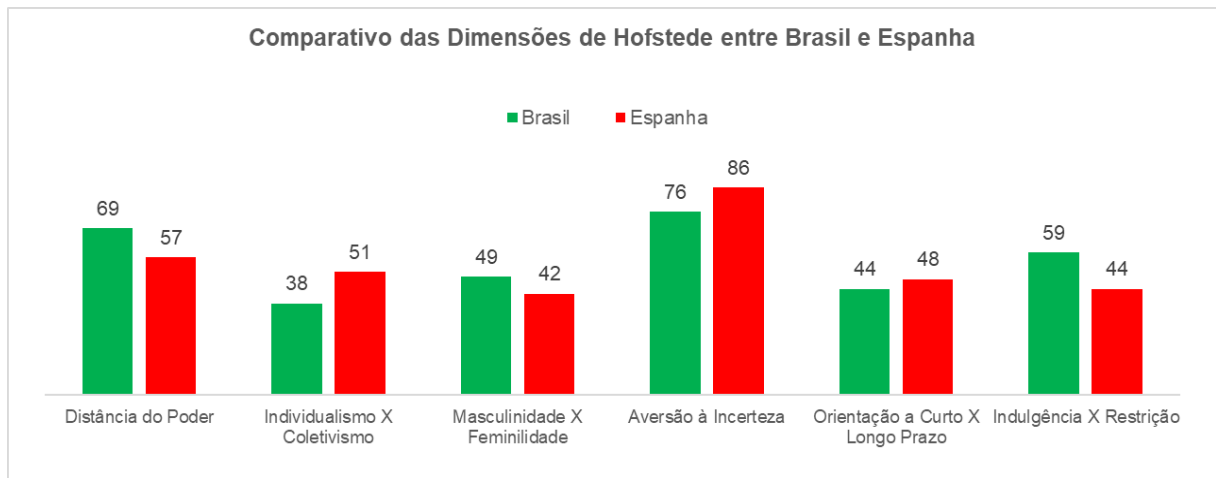
Para Garten (2015), estabelecer contato pessoal é muito importante. O negociador deve mostrar empatia e demonstrar quem ele é, mesmo que o interlocutor espanhol não seja muito convidativo. Sua atitude reservada revela que ele ainda está estabelecendo a relação e necessita conhecê-lo melhor. Comida boa acompanhada de um bom vinho serão bem-vindos na construção de um relacionamento, pois os

espanhóis apreciam falar sobre comida e bebida, e um jantar oferece grandes oportunidades para se conhecer melhor.

2.7 Comparativo entre Brasil - Espanha das dimensões de Hofstede

O Gráfico 1 mostra um comparativo das dimensões de Hofstede entre Brasil e Espanha:

Gráfico 1 - Comparativo das dimensões de Hofstede entre Brasil e Espanha



Fonte: Adaptado de Hofstede Insights (2022).

Na dimensão de Distância do Poder, o Brasil tem uma pontuação de 69, reflexo de uma sociedade que acredita que a hierarquia deve ser respeitada e as desigualdades entre pessoas são aceitáveis. A desigualdade na distribuição de poder justifica o fato de que parte da sociedade têm mais benefícios do que uma grande maioria. No contexto empresarial, o chefe assume total responsabilidade, sendo que o status de poder possui grande importância para indicar a posição social e comunicar o respeito que poderia ser demonstrado.

A Espanha tem uma pontuação de 57 nesta dimensão, correspondendo a uma sociedade hierarquizada, onde pessoas aceitam ordens hierárquicas na qual todos têm um lugar e que não é necessário justificativa. Os subordinados esperam ser informados sobre o que devem fazer e veem o cargo de chefe como um autocrata benevolente.

Na dimensão Individualismo *versus* Coletivismo, o Brasil tem uma pontuação de 38, o que significa que as pessoas desde o seu nascimento já estão integradas em

grupos fortes e coesos, especialmente na família e isso segue entre os membros, como uma forma de proteção e lealdade. No contexto dos negócios é importante construir relações duradouras e que tenham como base a confiança. Geralmente antes de fazer negócios de fato, as partes buscam se conhecer melhor.

A Espanha possui 51 pontos nesta dimensão, sendo considerada como uma sociedade coletivista em comparação a outros países europeus. Todavia, se essa comparação for feita com países de outras partes do globo, é vista como uma sociedade individualista. Os espanhóis tendem a se relacionar de forma rápida com determinadas culturas, enquanto que com outras podem ser considerados como uma sociedade agressiva e contundente.

Na dimensão que se refere à Masculinidade *versus* Feminilidade, a pontuação do Brasil ficou em 49, sendo considerada uma pontuação intermediária nesta dimensão. A Espanha tem 42 pontos nesta dimensão, tendo como característica da sociedade o consenso, ou seja, a competitividade ou a polarização em excesso não são apreciados. No contexto empresarial, os gerentes gostam de saber a opinião de seus subordinados para que a partir daí possam tomar suas decisões.

Na dimensão de Aversão à Incerteza, o Brasil tem uma pontuação alta, alcançando 76 pontos. Estas sociedades demonstram uma forte necessidade de regras e sistemas jurídicos elaborados para estruturarem suas vidas, no entanto, a necessidade em obedecer e cumprir estas leis é falha. Outra característica presente é a emocional, uma vez que, os brasileiros são apaixonados e acolhedores, suas emoções são facilmente percebidas na sua linguagem corporal. A Espanha também possui uma alta pontuação nesta dimensão, alcançando 86 pontos. Os espanhóis gostam de ter regras para tudo, as mudanças geram estresse, porém ao mesmo tempo, evitam regras e leis que de fato poderiam tornar suas vidas mais complexas.

A dimensão de Orientação de Curto *versus* Longo Prazo para o Brasil é intermediária, com 44 pontos, enquanto para a Espanha, a pontuação é de 48. Nos dois países, as pessoas gostam de viver o momento presente, sem apresentar grandes preocupações com o futuro, além de buscarem resultados rápidos e necessitarem de estruturas claras e regras bem definidas, prevalecendo contra abordagens mais pragmáticas e relaxadas sobre a vida, principalmente a longo prazo.

Na última dimensão, denominada de Indulgência *versus* Restrição, o Brasil pontua em 59 e sua sociedade é considerada como indulgente. Neste caso, as

peças geralmente se comportam de maneira a realizar seus impulsos e desejos em relação a aproveitarem suas vidas e se divertirem, além de terem tendência a serem uma sociedade otimista. Ao contrário do Brasil, a Espanha é considerada uma sociedade restrita, com uma pontuação de 44. A palavra restrita, neste contexto, se refere a sociedade ter uma tendência ao cinismo e ao pessimismo, além de não dar importância ao seu tempo livre para aproveitá-lo de alguma forma.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta e detalha os procedimentos metodológicos que foram utilizados na elaboração da pesquisa, visando o alcance dos objetivos propostos.

Gil (2017) compreende que pesquisa é o procedimento racional e sistemático e busca responder os problemas que foram propostos. Além disso, é desenvolvida utilizando métodos e técnicas de investigação científica, mediante a utilização dos conhecimentos disponíveis, sendo um processo que possui inúmeras fases, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

Na concepção de Perdigão, Herlinger e White (2012), a definição de método é o conjunto dos procedimentos utilizados com o objetivo de comprovar as hipóteses. Utiliza-se o método como forma para alcançar alguma meta, resultado ou finalidade.

Para Fachin (2006), é instrumento de conhecimento, tendo um conjunto de etapas ordenadas que, desta forma, permitem aos pesquisadores criar um plano de ação. É o conjunto de procedimentos sistemáticos que são utilizados para descrever e explicar um estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa quanto ao modo de abordagem

Considerando o objetivo deste estudo, que é identificar os principais fatores culturais presentes em uma negociação com espanhóis, a metodologia escolhida foi a pesquisa qualitativa. De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), a pesquisa qualitativa busca investigar valores, percepções e atitudes do público pesquisado e tem como um dos objetivos compreendê-los de maneira mais aprofundada.

Malhotra (2012) menciona que o objetivo da pesquisa qualitativa é compreender de forma qualitativa as razões e motivações do contexto de tal problema pesquisado. Nesta mesma direção, Perdigão, Herlinger e White (2012, p. 68) afirmam que “A pesquisa qualitativa fornece informações sobre atitudes, sentimentos e opiniões – busca motivações. Os resultados não quantificáveis, por isso, não podem ser generalizados para a população”.

Os autores Vergara (2000) e Lakatos e Marconi (2007) classificam as pesquisas em três tipos: pesquisa exploratória, descritiva e a explicativa. As pesquisas descritivas têm como finalidade descrever características de determinado fenômeno ou população e também identificar a existência de relações entre variáveis. Tais pesquisas podem ter como objetivo estudar características de um determinado grupo, distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade, etc. Outras pesquisas podem ter como objetivo o levantamento de opiniões, crenças e atitudes de uma determinada população (GIL, 2017).

As pesquisas explicativas têm como objetivo identificar os fatores determinantes ou contribuintes na ocorrência de um fenômeno, buscando estabelecer relação de causa-efeito sobre o objeto estudado. Este tipo de pesquisa envolve investigação profunda que têm por objetivo criar teorias para o entendimento de tal fato ou fenômeno (CHEMIN, 2020).

Para Severino (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo mensurar informações, delimitar e mapear condições de um determinado objeto. Chemin (2020), complementa que a pesquisa exploratória envolve revisão de literatura, entrevistas com pessoas que já experienciaram práticas envolvendo o assunto, além da análise de exemplos que estimulam uma compreensão mais ampla. A partir da análise dos resultados é possível promover sugestões de melhorias para o respectivo tema.

Da mesma forma, para Gil (2017), o propósito deste modelo de pesquisa é proporcionar maior familiaridade com o problema, dando a possibilidade de construção de hipóteses ou maior compreensão do mesmo. O intuito neste modelo é considerar variados aspectos que estão relacionados ao fato ou fenômeno estudado.

3.2 Caracterização da pesquisa segundo o objetivo geral

Baseado no objetivo geral deste estudo, esta pesquisa possui características do tipo exploratória, pois buscou identificar os principais fatores culturais presentes em uma negociação com espanhóis.

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado que, além de contar com as questões previamente elaboradas, permitiu a adição de novas questões de acordo com a percepção do pesquisador e com base na resposta do entrevistado.

De acordo com Manzini (2003), este tipo de entrevista é focada em um assunto no qual foi criado um roteiro com perguntas principais e que podem ser complementadas por outras questões de acordo com as respostas do entrevistado, buscando ampliar o conhecimento sobre o tema. Para o autor, as respostas neste tipo de entrevista não estão condicionadas a um padrão de alternativas e podem expressar informações de uma forma mais livre.

Por sua vez, Marconi e Lakatos (1996) compreendem a entrevista semi-estruturada como um conjunto de perguntas pré-estabelecidas, que possuem um padrão e posteriormente, facilitam a realização comparativa entre teoria e prática.

3.3 Caracterização da pesquisa segundo os procedimentos técnicos

Para a realização desta pesquisa, os procedimentos técnicos utilizados foram primeiramente pesquisas bibliográficas, realizadas através de livros, artigos, além de dados extraídos de sites oficiais do governo espanhol e de outros sítios eletrônicos que contêm dados econômicos da Espanha.

No entendimento de Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida baseada em materiais já existentes e analisados, estes materiais são principalmente livros, artigos científicos ou páginas de web site. Os autores Lakatos e Marconi (2001) complementam que, toda pesquisa de trabalho científico deve ser embasada em pesquisas bibliográficas com o intuito de obter conclusões inovadoras e evitar buscar resultados em um problema que já foi solucionado.

O instrumento de pesquisa utilizado para alcance dos objetivos neste estudo foi o roteiro de entrevista semi-estruturado. O referido roteiro foi elaborado com 8 perguntas visando a coleta de dados e foi submetido, previamente, para apreciação

do orientador. Basicamente o professor orientador fez sugestões pontuais na terminologia utilizada nas questões no sentido de facilitar o entendimento por parte dos entrevistados.

3.4 Sujeitos da pesquisa

O público alvo desta pesquisa constitui-se de profissionais brasileiros, diretores, gestores e executivos que, atualmente, negociam ou que já participaram de negociações com espanhóis. Para a coleta de dados e mensuração dos resultados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas compostas por 8 perguntas.

Quanto à caracterização dos participantes, o primeiro entrevistado foi Pedro Henrique Schmitt, executivo internacional na empresa BIMachine, do ramo de tecnologia, que negocia frequentemente com espanhóis. O segundo participante foi Marcelo Pires, trabalhou no cargo de gestor comercial na empresa Braskem, do ramo petroquímico, e atualmente, reside na cidade de Valência, na Espanha. O terceiro participante foi Guilherme Bergmann Borges Vieira, trabalha como consultor internacional na área portuária, na empresa Vasto Desenvolvimento Organizacional. O quarto entrevistado foi Leandro de Lima Nahas, que trabalha como gerente financeiro na empresa de capital espanhol Telefônica, do ramo de telecomunicações, inclusive com estágio de 6 meses na sede da empresa em Madrid.

Esta amostra foi constituída por conveniência, por meio de contato com profissionais da rede de relacionamento do autor, assim como do professor orientador. Segundo Mattar (2001), a amostra por conveniência é aquela formada por elementos dos quais o pesquisador reuniu, de acordo com sua própria conveniência.

A amostra desta pesquisa é caracterizada também por ser uma amostra não-probabilística. Mattar (2001) ressalta que as amostragens não-probabilísticas são obtidas em situações nas quais o acesso às informações não acontece de maneira simplificada, bem como quando há uma limitação dos recursos. Para Malhotra (2012), neste tipo de amostra, o pesquisador tem a possibilidade de escolher, seja de maneira consciente ou aleatória, quais os elementos que serão incluídos na amostra.

3.5 Coleta de dados

Conforme já abordado, a coleta de dados foi realizada com os participantes por meio de uma entrevista semi-estruturada. De acordo com Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas para a coleta de dados, sendo que as informações que são obtidas seguem um método.

As entrevistas semi-estruturadas podem ser definidas como uma lista das informações levantadas de cada participante entrevistado. Para este tipo de entrevista, utiliza-se um roteiro de perguntas abertas feitas de forma verbal em uma ordem prevista (LAVILLE; DIONNE, 1999).

As entrevistas foram realizadas com 4 participantes, sendo que todos possuem relação direta com negócios internacionais e a área de comércio exterior. As entrevistas ocorreram no período entre 15 a 30 de setembro de 2022. O Quadro 1 demonstra os principais dados relacionados à pesquisa e à qualificação dos entrevistados.

Quadro 1 - Qualificação dos entrevistados que participaram da pesquisa

Data	Nome	Cargo	Empresa	Formato da Entrevista
15/09/2022	Pedro Henrique Schmitt	Executivo de Negócios	BIMachine	Online (Google Meet)
19/09/2022	Marcelo Pires	Gestor Comercial	Braskem	Online (Google Meet)
21/09/2022	Guilherme B. B. Vieira	Consultor Internacional	Vasto Desenvolvimento Organizacional	Online (Google Meet)
29/09/2022	Leandro L. Nahas	Gerente Financeiro	Telefônica	Aplicativo Whatsapp

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O cargo dos participantes é de gerente, gestor, consultor e executivo de negócios. Foram aplicadas as mesmas perguntas para todos os participantes sendo que, na primeira pergunta, buscou-se identificar qual a importância da observação de costumes e tradições em ambiente de negócios internacionais. Para as demais perguntas, de uma forma geral buscou-se identificar como é o ambiente de negócios com os espanhóis e os principais fatores que o influenciam.

3.6 Análise dos dados

A análise dos dados é uma das partes mais importantes da pesquisa, pois é com base na análise de conteúdo que o pesquisador apresentará os resultados e posteriormente a conclusão de sua pesquisa, podendo esta ser uma conclusão final ou parcial, onde na parcial, outras pesquisas posteriores poderão ser realizadas com base nos resultados alcançados (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Existem diversas técnicas de análise de dados que podem ser utilizadas em pesquisas cuja natureza é qualitativa ou quantitativa. Neste estudo, a técnica escolhida foi a análise de conteúdo.

De acordo com Chemin (2020), a análise de conteúdo permite descrever o conteúdo presente em uma comunicação ou mensagem de forma sistemática, objetiva e quantitativa. A autora Bardin (2011, p. 44) destaca que a intenção deste tipo de análise é a “inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”. Ainda, para a autora, a análise de conteúdo tem como finalidade engrandecer a leitura, proporcionar maior conhecimento através do conteúdo extraído na mensagem/comunicação analisada.

Para fins de análise de dados deste estudo, as respostas dos entrevistados foram organizadas conforme os seguintes tópicos: a importância da observação de costumes e tradições em uma negociação internacional; a cultura espanhola; negociações com espanhóis; facilidades e dificuldades encontradas por brasileiros em uma negociação com espanhóis.

4 APRESENTAÇÃO DO RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados obtidos neste estudo. Inicia-se abordando a importância da observação dos costumes e tradições em uma negociação internacional e, na sequência, os resultados relacionados à cultura espanhola. Após, abordam-se os resultados relacionados a negociar com espanhóis, e por fim, os resultados referentes às facilidades e dificuldades encontradas por brasileiros em uma negociação com a Espanha.

4.1 Importância da observação dos costumes e tradições em uma negociação internacional

Negociar é uma atividade humana básica, exercida diariamente, seja para administrar relações pessoais, profissionais ou corporativas. Além disso, negociar não é somente fazer acordos, mas sim, um processo que envolve a utilização de técnicas, habilidades e requer preparação e planejamento.

No âmbito corporativo, as relações comerciais acontecem corriqueiramente, seja a nível nacional, como também a nível internacional. Negociações internacionais possuem um grau de complexidade maior, pois existem diversos fatores culturais que influenciam diretamente e isso pode definir se o negócio terá sucesso ou fracasso.

Atuar em negociações internacionais requer atenção a diversos fatores, tais como culturais, econômicos, políticos e sociais. Estes fatores impactam diretamente no processo e é importante para o negociador estar atento e adequado à cultura com a qual se está negociando, pois assim demonstrará profissionalismo, além de evitar

que as diferenças culturais fiquem em evidência, podendo resultar em atritos posteriores.

O executivo de negócios, Pedro Schmitt, destaca que é importante atentar aos detalhes e aspectos que envolvem a negociação em um contexto geral, além disso, é de extrema importância entender as questões regionais, como, a forma que empresas espanholas de diferentes regiões costumam negociar, no intuito de antever objeções que venham acontecer durante o processo.

No mesmo sentido, o gestor Marcelo Pires, ratifica que, prestar atenção nos aspectos culturais é um fator crucial em uma negociação internacional, sendo muito importante um estudo e conhecimento prévio dos costumes e tradições dos respectivos negociadores. Marcelo destaca também que, assuntos delicados como política e religião, devem ser evitados se possível, pois podem gerar atritos entre partes negociadoras.

Por sua vez, o consultor Guilherme Vieira considera que a observação dos costumes e tradições nas negociações internacionais é fundamental, sendo isso, fator determinante para o êxito ou fracasso no processo. Guilherme enfatiza que um dos fatores mais importante é prestar atenção no fator tempo de negociação de cada país, pois este fator é utilizado de diversas formas por diferentes culturas, ou seja, em alguns países o processo de negociação acontece em um curto período de tempo e em outros o processo pode levar meses ou anos para acontecer. Desta forma, tentar apressar o tempo de negociação antes de estabelecer uma relação sólida entre as partes envolvidas, pode ser um fator que leve ao fracasso em determinados países. Outro aspecto importante é a observação em negociações em grupo, no grau de hierarquia de cada participante, idade e gênero, quem são os decisores no processo e qual é a função de cada participante.

No que se refere à observação de costumes e tradições, Leandro de Lima afirma que *“é muito relevante pois demonstra interesse, profissionalismo e conhecimento do negociador, além de ser um fator fundamental no entendimento ou flexibilização das partes no processo para obtenção de vantagens competitivas”*.

A pesquisa evidenciou a importância da observação de costumes e tradições como um fator chave em uma negociação internacional, tendo influência direta no processo. O fator cultural pode impactar até uma simples saudação ou despedida, o que vai ao encontro do estudo de Cavusgil, Knight e Rieserberger (2008), sendo

assim, é importante que ambas as partes envolvidas em uma negociação internacional estejam atentas aos detalhes.

Um ponto bastante importante no que se refere aos aspectos culturais, é a compreensão da percepção sobre a questão temporal compreendida por cada cultura, ressaltado pelo consultor internacional Guilherme, *“cada país possui uma lógica diferente em relação à expectativa inicial de tempo para o fechamento de um negócio”*, tal qual menciona Acuff (2004), que considera o uso do tempo um dos fatores com maior influência em negociações globais.

4.2 A cultura espanhola

A palavra cultura carrega diversos significados além de ser de conceituação bastante ampla. Hofstede (1997) define cultura como a programação da mente humana, tal programação diferencia um grupo de pessoas de outro. A cultura é herdada através do seu ambiente e é caracterizada como um fenômeno compartilhado. Existem diversas camadas que envolvem a cultura, valores, crenças, tradições, rituais e símbolos são algumas destas.

Os autores Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008) definem a cultura nacional como referência a grupos de pessoas que herdaram costumes, valores e tradições em um determinado país. A partir daí essas pessoas compartilham experiências e desenvolvem suas percepções em relação a atitudes e comportamentos que terão.

A Espanha é um país que possui uma diversidade cultural ampla. A multiculturalidade está presente no país, tendo várias influências. As 17 comunidades autônomas espanholas possuem suas próprias características e particularidades locais.

Marcelo, gestor comercial destaca que, por conta do país ter diversas comunidades autônomas, cada uma delas possui formas e comportamentos distintos, além de determinadas regiões possuírem seu próprio idioma ou dialeto. Marcelo ainda destaca outro ponto que foram as questões separatistas presentes na Espanha, tendo dois principais movimentos envolvendo a Catalunha e o País Basco, que clamam por independência.

No que se refere às características do povo espanhol, a percepção de Leandro, gerente financeiro, é que *"a cultura espanhola demonstra características de racionalidade, objetividade e os espanhóis possuem um nível superior de abertura a*

relacionamentos, se comparado a outros países da Europa Ocidental". Da mesma forma, o executivo internacional Pedro considera "o povo espanhol muito aberto, receptivo e caloroso, sendo perceptível a facilidade de criar novos relacionamentos".

Uma das dimensões criadas por Hofstede é denominada de Indulgência vs Restrição, que mede o grau em que as pessoas tentam controlar seus desejos e impulsos, baseados na forma como foram criados. Uma pontuação relativamente alta é considerada indulgente, e uma pontuação relativamente baixa é considerada restrição. A Espanha possui uma pontuação de 44 nesta dimensão, sendo considerada uma sociedade restrita em alguns aspectos, quanto ao modo como as pessoas aproveitam seu tempo livre, por exemplo. Em comparação, o Brasil possui uma pontuação de 59 nesta dimensão, sendo considerado uma sociedade indulgente. Neste aspecto, Guilherme comenta que a sua percepção é de que os espanhóis são menos "escravos do trabalho" que os brasileiros, sendo que para ele:

Os espanhóis dão muita importância à vida pessoal e ao lazer. Compreendem que o trabalho é uma parte da vida, um meio, mas não um fim. Não são tão orientados à carreira como, por exemplo, a sociedade americana, que possui forte orientação à carreira, desde o início, sendo um planejamento em comum pelas famílias.

A Espanha possui uma pontuação de 48 na dimensão de Orientação a Curto/Longo Prazo de Hofstede, que é considerada intermediária, porém, apesar desta pontuação, os espanhóis costumam viver o momento, sem grandes preocupações com o futuro. Além disso, os espanhóis buscam resultados rápidos e imediatos, também necessitam de regras claras e bem definidas para situações mais pragmáticas e descontraídas, principalmente no longo prazo.

A necessidade da existência de regras e estruturas definidas explica a pontuação alta de 86 na dimensão de Aversão à Incerteza. Países com uma pontuação alta nesta dimensão necessitam de regras para tudo e há uma grande preocupação com situações relacionadas a mudanças futuras, de como a sociedade lida com o fato da indecisão e ambiguidade.

Na percepção do consultor internacional Guilherme, o povo espanhol possui uma orientação de longo prazo nos relacionamentos maior que o povo brasileiro, além disso, comenta que a preocupação quanto ao conjunto da sociedade é uma característica presente entre os espanhóis, tal qual o resultado demonstrado na dimensão de Coletivismo vs Individualismo de Hofstede, cuja pontuação intermediária

é 51, que refere-se às ações das pessoas, se elas agem como indivíduos ou como membros de algum grupo. O resultado mostra que o povo espanhol possui características de uma sociedade coletivista, em comparação aos demais países europeus. Conforme já visto anteriormente, observa-se que a sociedade espanhola se mostra aberta ao relacionamento com outras culturas.

4.3 As negociações com os espanhóis

A arte de fazer negócios em território nacional já traz grandes desafios, sendo que a preparação e o estudo aprofundado das possibilidades que podem acontecer no decorrer do processo são fundamentais para uma negociação exitosa. Quando as fronteiras são ultrapassadas e os negócios expandidos a nível internacional, os fatores que influenciam o ambiente dos negócios é maior, bem como o grau de complexidade envolvido. O avanço da tecnologia facilitou a expansão das relações comerciais entre países, porém prosperar em outro país que possui cultura, costumes e tradições completamente diferentes ainda é um desafio para muitas empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte.

Empresas buscam investir cada vez mais na capacitação de seus colaboradores, promovendo a interação com diferentes tipos de cultura, com o objetivo de criar um ambiente multicultural para atuarem no mercado global de forma mais assertiva. Lopes e Stoeckicht (2009) ressaltam que o negociador que atua em âmbito internacional necessita desenvolver habilidades específicas, pois estará em contato com pessoas de outras culturas, que possuem visões, perspectivas, hábitos e comportamentos distintos.

A Espanha possui históricas relações comerciais com o Brasil e, atualmente, é um dos países da União Europeia que mais importa produtos brasileiros, em grande parte *commodities*. Além disso, o forte investimento de empresas espanholas no Brasil também contribui com a relação comercial entre os países. O fato da maioria dos países da América Latina possuírem o idioma espanhol como oficial, desperta o interesse de empresas brasileiras a buscarem a expansão de seus negócios em terras espanholas, porém, mesmo com algumas semelhanças entre as culturas, as diferenças também são perceptíveis na hora de fazer negócios.

Conforme destaca o executivo internacional Pedro, os espanhóis gostam de ideias concretas e da possibilidade de visualização de cenários futuros, sendo assim,

é importante que o negociador esteja convicto das informações que estão sendo apresentadas, bem como as condições negociadas em cada acordo.

O gerente financeiro Leandro ressalta que os espanhóis precisam estar seguros na negociação, sendo comum que realizem estudos aprofundados a respeito do possível negócio. Além disso, gostam de criar um “*business plan*” para a partir daí, tomar uma decisão de fato. Com experiência diária no trabalho com espanhóis, Leandro destaca que “*apresentar argumentos sólidos para convencimento, escutar ativamente, criar um modelo de negócio do tipo ganha x ganha, ser transparente e evitar qualquer tipo de agressividade, seja em palavras ou gestos*”, é fundamental para ter bons resultados nos negócios.

Para o consultor internacional Guilherme e o gerente comercial Marcelo, o pragmatismo e objetividade são características que os espanhóis possuem nas negociações. A forma como falam é bastante direta e Marcelo ressalta que, por mais que algumas vezes o tom de voz se pareça mais forte, isto não significa que estão sendo grosseiros ou faltando com educação, e sim, essa é a forma que se portam em uma negociação. O consultor internacional Guilherme complementa que “*o espanhol não tem dificuldades em dizer não, diferente do brasileiro, que muitas vezes possui dificuldades em dizer não diretamente. Para o espanhol, se as condições negociadas não estiverem de acordo, a resposta é não*”.

Todos os participantes da pesquisa ressaltaram que uma das principais diferenças em fazer negócios com espanhóis é a questão do tempo na negociação, geralmente sendo necessária a realização de algumas reuniões para chegar a um acordo e fechamento do negócio.

O consultor internacional Guilherme destaca que é importante “*entender que os espanhóis visam mais o longo prazo nos negócios, em comparação aos brasileiros, que são mais imediatistas. É fundamental ter uma visão a longo prazo para negociar com a Espanha*”. Além disso, é necessário um estreitamento de laços antes de fazer maiores concessões, uma vez tendo a confiança estabelecida, as negociações tendem a fluir naturalmente. Guilherme, ainda complementa, relatando que é preciso estar disposto a investir o tempo que for necessário para criar uma relação sólida, principalmente, no momento inicial da negociação e mostrar-se interessado na conversa, fazendo perguntas ao espanhol, será apreciável por parte do anfitrião.

Diante disso, é possível perceber que esse ponto vem ao encontro com as considerações de Katz (2008), que salienta que o objetivo principal das primeiras reuniões é a construção de relacionamento. Assuntos de negócios até podem ser discutidos, porém o objetivo principal nessa primeira oportunidade é estabelecer respeito e confiança entre as partes. Nesta mesma direção Acuff (2004) ressalta que as negociações com espanhóis possuem um ritmo lento, pois é necessária a criação de uma relação sólida entre as partes. Posteriormente a isso, os negócios tendem a fluir naturalmente e o espanhol pode se tornar um ótimo intermediador para futuros novos negócios.

Por sua vez, Garten (2015) salienta que os espanhóis apreciam falar sobre comida e bebida, sendo que um almoço ou jantar oferece grandes oportunidades para estreitar o relacionamento entre as partes, no início de uma negociação. Neste sentido, o gerente financeiro Leandro enfatiza que *“os espanhóis possuem o costume de tomar café com os colegas e são bastante receptivos com estrangeiros, sendo assim, uma ótima oportunidade de construir relacionamentos”*.

A Espanha possui uma grande diversidade cultural e os espanhóis apreciam falar sobre o tema. O país possui influências de origens celtas, celtiberas, latinas, católicas e islâmicas. As 17 comunidades autônomas espanholas possuem suas próprias tradições e costumes, mas todas pertencentes a uma mesma sociedade. O executivo internacional Pedro ressalta que *“o país possui uma cultura fomentada pelo tradicionalismo e conservadorismo, quesitos oriundos de influências do passado, mas presentes até os dias de hoje, inclusive nas negociações”*.

4.3.1 Principais costumes e tradições da Espanha que precisam ser observados numa negociação

Para o consultor internacional Guilherme, um fator que chama bastante a atenção é em relação aos horários que os espanhóis fazem suas refeições, bem como o horário de funcionamento do comércio, que na maior parte do país possui suas particularidades e diferenças. O povo espanhol tem o costume de fazer 5 refeições diárias, sendo estas, em horários diferentes em comparação ao Brasil. Geralmente o *“almuerzo”* dos espanhóis acontece entre 13h30min e 14h00min e a *“cena”* acontece aproximadamente às 22h00min.

Marcelo Pires comenta que outro costume que chama a atenção é a tradicional “*siesta*”, realizada em todo o país. A famosa *siesta* é o momento que os espanhóis fazem seu intervalo após o almoço e, geralmente, voltam para suas casas para descansarem.

O comércio costuma fechar às 14h e reabrir às 16h novamente. O horário comercial espanhol possui suas particularidades, tendo início às 10h, com intervalo entre 14h e 16h, e seu encerramento às 20h. Além disso, o gestor ressalta que, na média, a produtividade do espanhol em diversos setores é baixa, principalmente no setor público, por conta disso, a questão do horário comercial pode ser um fator que contribua para a baixa produtividade.

Outro aspecto importante é em relação a pontualidade. É comum e considerado normal por parte dos espanhóis, as reuniões de negócios atrasarem de 10 a 15 minutos. O executivo internacional Pedro salienta que, entretanto, é importante que a outra parte seja pontual. Tal consideração também vem ao encontro do que o autor Katz (2008) menciona, que, além da importância da pontualidade, vestir-se bem e falar de maneira articulada causará uma boa impressão e isto terá impacto significativo na forma como os anfitriões veem a outra parte.

4.3.2 O idioma espanhol

O fator idioma foi um ponto destacado por todos os entrevistados que participaram desta pesquisa. Algumas regiões da Espanha possuem seu próprio dialeto como segunda língua. Pedro Schmitt salienta a importância de buscar saber com antecedência se a empresa na qual fará negócios possui alguma peculiaridade linguística. Neste mesmo sentido, Marcelo Pires comenta que um ponto muito positivo e que conquistará os espanhóis que vivem nestas regiões, será comunicar se através do dialeto local. Citou a Catalunha e Valência como exemplo, “*se o negociador se comunicar com os espanhóis em catalão ou valenciano, certamente será muito apreciado por isso*”.

Outra questão relacionada ao idioma foi a utilização de expressões em espanhol, que, por muitas vezes, em português são muito utilizadas, porém em espanhol não fazem sentido. A esse respeito, o gestor comercial Marcelo salienta que duas expressões muito comuns utilizadas no português são “por favor” e “desculpa”, porém, em espanhol utilizar estas expressões não faz sentido, e isso pode acabar

gerando ruídos na comunicação. Marcelo complementa que os espanhóis são diretos, não gostam de enrolação, e uma expressão bastante utilizada é "*ir directo al grano*", que significa ir direto ao ponto.

Também no que se refere ao idioma espanhol, as expressões "*tú*" e "*usted*" possuem diferentes contextos para serem utilizadas, este é outro ponto de atenção. Geralmente a expressão "*tú*" é utilizada em ocasiões mais informais, onde as pessoas já se conhecem e possuem maior intimidade. Já a expressão "*usted*" é muito utilizada em situações mais formais, em ambientes de negócios, é uma forma respeitosa de se fazer referência a outra pessoa, salienta o gestor comercial Marcelo.

Além disso, Acuff (2004) também salienta que as expressões "Señor", "Señora" e "Señorita", normalmente são utilizadas com o sobrenome da pessoa, no âmbito dos negócios. As expressões "Don" e "Doña" são usadas com o primeiro nome como uma forma de demonstração de respeito.

4.3.3 Cuidados especiais a serem observados

Todas as negociações possuem assuntos delicados que devem ser evitados para que não ocorra atrito entre as partes. Assuntos estes, que podem ser relacionados a questões históricas, políticas, religiosas, de gênero e cor. Neste sentido, Marcelo Pires comenta que durante a realização de negócios com a Espanha, é recomendável atentar aos comentários feitos nas conversas, principalmente se forem questões envolvendo política, religião ou causas sociais. Enfatizou que não se deve falar sobre as questões relacionadas ao separatismo, presentes fortemente na Espanha. Nesta mesma direção, Acuff (2004) também salienta prestar atenção a opinar sobre assuntos delicados. As touradas são símbolo do país e são vistas como arte e esporte pelos espanhóis, sendo assim, recomenda-se não opinar sobre o assunto.

Dadas as considerações, é importante estar atento a todos os detalhes em uma negociação, por menores que sejam podem fazer a diferença no processo. Em uma negociação internacional, detalhes como gestos, cumprimentos e forma de comunicação são extremamente importantes e cada cultura possui seus próprios costumes, sendo fundamental atentar aos mínimos detalhes.

A não observação de algum costume espanhol pode causar atritos e desconforto durante o processo. O gerente financeiro Leandro já vivenciou na prática

situações em que isso ocorreu. O gerente comenta que o espanhol preza muito pelo contato humano e em situações que envolvam demandas mais críticas, o contato somente via e-mail ou videoconferência não se mostrou favorável e acabou sendo uma experiência negativa.

Por sua vez, o consultor internacional Guilherme relata que também vivenciou uma experiência em que a não observação de algum costume causou atritos. O fato ocorreu quando Guilherme participou de uma negociação na qual ele tentou apressar a tomada de decisão e, posteriormente o acordo, porém não atentou a estreitar o relacionamento antes de pressionar o anfitrião para uma decisão final. A busca pelo acordo imediato acabou gerando atrito entre as partes, fazendo com que os espanhóis se sentissem pressionados e, por fim, a negociação não teve sucesso.

4.4 Facilidades e dificuldades encontradas por brasileiros em uma negociação com a Espanha

Conforme visto ao longo da pesquisa existem diversos fatores que influenciam diretamente uma negociação internacional, tais como uma simples saudação ou também a forma mais adequada de se portar e comunicar em um ambiente multicultural. Estar exposto a uma diversidade cultural em uma negociação internacional traz diversos desafios para as partes que estão negociando, uma vez que cada negociador possui sua forma de interpretar e entender a mesma informação.

Cada país possui suas características culturais, hábitos e comportamentos. Isso é válido também no âmbito corporativo, empresas possuem um conjunto próprio de normas, valores, crenças e padrões de comportamento e este conjunto é o que diferencia uma empresa das outras, conforme apontam Cavusgil, Knight e Riesenberger (2008).

Andrade, Alyrio e Boas (2006) consideram que o processo comunicativo entre as partes tem grande importância e é um dos pilares de uma negociação. Este processo deve ser o mais claro e simples possível para que ambas as partes que estejam negociando entendam e absorvam todas as informações. A partir do momento em que ocorrem atritos entre as partes, sejam estes por falta de uma comunicação clara ou pela não observância de algum costume ou tradição, os negociadores começam a encontrar dificuldades e barreiras na negociação. Neste

sentido, esta seção apresenta as facilidades e dificuldades encontradas por brasileiros na negociação com espanhóis.

No que se refere às facilidades, o executivo internacional Pedro Schmitt destaca que a facilidade observada em negociar com os espanhóis é que eles possuem rápida compreensão das informações que lhes são repassadas e demonstram uma vontade constante em inovar em seus negócios.

No mesmo sentido, o gestor comercial Marcelo comenta que o ambiente de negócios com os espanhóis é mais leve e informal se comparado a outros países europeus, sendo que no primeiro momento o bate papo é mais descontraído, sobre assuntos não relacionados à negociação de fato. Marcelo também comenta que a questão da proximidade, abraços e aperto de mão é bastante semelhante entre os dois países e considera isto como um fator facilitador para a negociação.

Por sua vez, Guilherme destaca que Espanha e Brasil possuem um certo grau de similaridade cultural e isso acaba facilitando alguns aspectos nas relações comerciais entre os dois países. O consultor internacional considera os espanhóis como um povo honesto e nas negociações demonstram seriedade e cumprem com tudo aquilo que foi acordado no contrato.

Já para o gerente financeiro Leandro, a proximidade da língua é um fator positivo na negociação, segundo o gerente, "*mesmo não sendo fluente em espanhol, o brasileiro consegue capturar algumas ideias, da mesma forma por parte dos espanhóis*". A predominância da religião católica na Espanha também acaba culminando com valores em geral semelhantes entre os dois países, além disso, o gosto por futebol de ambos os países pode ser utilizado como um quebra gelo, deixando a negociação mais leve.

Por outro lado, os brasileiros também encontram algumas dificuldades nas negociações com os espanhóis. Nesta direção, a insegurança foi um aspecto observado pelo executivo internacional Pedro, que ressalta que "*o lado negativo se dá muitas vezes pela insegurança dos espanhóis em fazer negócios com empresas que não são mundialmente reconhecidas, além de não valorizarem ações de aproximação*".

Para o gerente comercial Marcelo Pires, a comunicação dos espanhóis é muito direta e se perceberem que a outra parte está "enrolando", este fato pode causar

atritos, pois isto não é bem visto por eles, aliás, os espanhóis são bastante desconfiados e isso é um fator que pode dificultar a negociação.

O não domínio do idioma espanhol, principalmente no âmbito profissional, apresenta-se também como dificultador numa negociação entre brasileiros e espanhóis. Neste sentido, Marcelo Pires, explica que, por conta do idioma espanhol e português terem algumas semelhanças, o brasileiro pode considerar isto como algo básico na teoria, porém na prática esse fator é determinante na negociação, além de demonstrar confiança e profissionalismo, conseguir se comunicar de forma clara e fluída é fundamental.

O consultor internacional Guilherme ratifica este entendimento:

O idioma também pode ser um fator dificultador em primeiro momento para os brasileiros, por conta de o idioma espanhol ter algumas similaridades com o português, o brasileiro poderá assimilar as informações repassadas de forma equivocada e isso poderá gerar ruídos na comunicação e posteriormente maus entendimentos.

Por sua vez, o gerente financeiro Leandro considera que os brasileiros são mais superficiais, os espanhóis gostam de aprofundar os detalhes, com objetividade, além de serem mais cautelosos. O fato de os espanhóis gostarem de aprofundar-se aos detalhes, pode atrapalhar consideravelmente a negociação em caso de a outra parte não mencionar todos os pontos importantes ou tentar ocultar informações relevantes na respectiva negociação. Nesta direção, o consultor internacional explica que a questão do tempo de negociação e a orientação a longo prazo dos espanhóis pode frustrar o negociador brasileiro.

4.5 Principais aspectos culturais a serem observados em uma negociação entre brasileiros e espanhóis

Baseado nas evidências apresentadas neste estudo, o Quadro 2 sintetiza os principais aspectos culturais a serem observados em uma negociação entre brasileiros e espanhóis.

Quadro 2 - Principais aspectos culturais a serem observados em uma negociação entre brasileiros e espanhóis

Idioma	Compreender que, apesar das similaridades entre os idiomas português e espanhol, dominar o idioma espanhol é muito relevante para uma condução dos negócios.
Primeiros contatos	Os espanhóis primeiramente apreciam conhecer a outra parte para estreitar relações antes de realizarem maiores concessões, sendo necessária a realização de várias reuniões para o fechamento do negócio.
Percepção de tempo na negociação	Atentar que os espanhóis possuem orientação de longo prazo nos negócios e o ritmo das negociações é considerado lento, desta forma, sugere-se evitar querer apressar o ritmo da negociação;
Comunicação	A comunicação dos espanhóis é bastante direta, não demonstram dificuldade em dizer não, além de serem considerados desconfiados. Se perceberem que estão sendo enrolados na negociação, isso causará atrito e não será bem visto.
Pontos chave da negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Ser pontual nas reuniões é fundamental, mesmo que geralmente elas iniciem com uns 15 minutos de atraso; • Ambiente de negócios é mais leve e informal se comparado a outros países europeus; • Atentar ao período da <i>siesta</i>, que acontece geralmente a partir das 14:00h até às 16:00h, geralmente os negócios não são conduzidos nestes horários; • Espanhóis são honestos e cumpridores de suas palavras e contratos e é isso que esperam da outra parte; • Estar bem vestido causará uma boa impressão aos anfitriões; • Apresente todos os detalhes do negócio, pois os espanhóis gostam de se aprofundar em todos os detalhes. Ocultar informações importantes não será bem visto e causará atritos.
Cuidados especiais	<ul style="list-style-type: none"> • Assuntos que envolvam questões separatistas, religiosas e comparativos a outros países devem ser evitados. As touradas são vistas como um esporte popular entre os espanhóis, além de ser considerada uma importante parte da sua cultura; • Questões relacionadas à política, é recomendável ouvir mais do que falar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Conforme observado no Quadro 2, os tópicos relacionados ao idioma, primeiros contatos, percepção do tempo na negociação, comunicação, pontos chave da negociação, e cuidados especiais, entre outros, ficaram bastante evidenciados na pesquisa e é recomendável serem observados nas negociações com os espanhóis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura é um fator de influência direta em qualquer negociação internacional. É fundamental que negociadores que atuam em negociações com outros países tenham o discernimento da importância de estar atento aos fatores culturais que envolvem a negociação. A cultura de fato antecede qualquer negócio e também pode intervir a qualquer momento do processo. O choque cultural em uma negociação internacional acontece quando os negociadores não se preparam devidamente para exercer tal atividade. Conhecer amplamente a cultura da qual se está negociando proporciona ao negociador maior segurança e também transparece para a outra parte maior profissionalismo e entendimento de sua cultura, não evidenciando assim as diferenças culturais presentes no processo.

Os países possuem culturas distintas, tendo hábitos, tradições e costumes próprios. A cultura espanhola é cheia de influências e possui origens históricas pertencentes a diversos povos. A Espanha caracteriza-se por ser um país com uma grande diversidade cultural, além de ser composta por comunidades que possuem autonomia política e financeira, com a competência para aprovar leis e executar tarefas executivas em determinadas áreas. Além disso, cada uma destas comunidades autônomas apresenta seus próprios costumes, tradições e comportamentos.

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar os principais fatores culturais que influenciam em uma negociação com espanhóis. Ficou evidenciado que a diversidade cultural da Espanha pode ser percebida especialmente por conta das diferentes comunidades autônomas presentes no país. Além disso, percebeu-se que

determinadas regiões espanholas possuem seu próprio idioma ou dialeto, além de utilizarem o idioma oficial. O país apresenta alguns costumes e tradições que estão presentes em todo território, bem como, aqueles que estão presentes em regiões específicas da Espanha. Desta forma, é importante que os negociadores brasileiros prestem atenção nas recomendações indicadas neste trabalho, quanto a realização de negócios com espanhóis, com destaque para:

- a) conhecimento e domínio do idioma: apesar de algumas semelhanças entre o idioma espanhol e português, é fundamental conhecer o espanhol e as expressões utilizadas para uma boa condução dos negócios;
- b) percepção do tempo na negociação por parte dos espanhóis: este é um fator de bastante relevância e os negociadores brasileiros devem estar atentos a isso pois os espanhóis geralmente gostam de conhecer a outra parte e estreitar o relacionamento antes de tratar de assuntos diretos a negociação, sendo assim, o ritmo das negociações com espanhóis é considerado lento;
- c) comunicação: os espanhóis se comunicam de forma bastante direta e não possuem dificuldades em dizer não em situações onde algum detalhe da negociação não se apresenta favorável;
- d) orientação a longo prazo: no contexto dos negócios os espanhóis possuem uma visão de longo prazo, então é importante que os negociadores brasileiros tenham o conhecimento deste fator, visto que a cultura brasileira geralmente é mais imediatista; e
- e) horários habituais dos espanhóis: é importante que o negociador brasileiro tenha o conhecimento dos horários de funcionamento do comércio, que podem variar de acordo com a região. Os espanhóis possuem o costume de acordar e dormir tarde, sendo que geralmente o comércio funciona a partir das 10h até as 20h, com o intervalo para o almoço que normalmente acontece das 14h até as 16h. A famosa *siesta* é um costume presente no país, sendo uma prática comum e que deve ser observada, pois geralmente os negócios não são conduzidos nestes horários e isto pode impactar em situações de reuniões presenciais.

Por fim, este trabalho não tem como finalidade esgotar o tema proposto, inclusive em decorrência da literatura escolhida para suportar a pesquisa e da limitada amostra que participou das entrevistas, para futuras pesquisas relacionadas ao tema, sugere-se uma maior abrangência de participantes com o intuito de agregar novos resultados e contribuir ainda mais com o tema.

Apesar das limitações encontradas na realização da pesquisa, espera-se que esta sirva de estímulo para o desenvolvimento e aplicações de novas pesquisas e os resultados obtidos possam contribuir e auxiliar os negociadores brasileiros em futuras negociações com espanhóis.

REFERÊNCIAS

- ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Editora SENAC, 2004.
- ALYRIO, R. D.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CAVUSGIL, S. T; KNIGHT, G; RIESENBERGER, J. R. **International business: strategy, management & the new realities**: Pearson Prentice Hall, 2008.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 162 p.
- CHEMIN, B. F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos**: planejamento, elaboração e apresentação. 4. ed. Lajeado: Univates, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://www.univates.br/editora-univates/media/publicacoes/315/pdf>. Acesso em: 16 nov. 2022.
- COHEN, H. **You can negotiate anything**. Secaucus, NJ: L. Stuart, 1980.
- COMEXSTAT. **Ministério da Economia**. Disponível em: <http://comexstat.mdic.gov.br>. Acesso em: 10 jun. 2022.
- CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 1999.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FERRARO, P. G. **The cultural dimension of international business**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1990.

GARTEN, F. **The international manager, a guide for communicating, cooperating, and negotiating with worldwide colleagues** - Boca Raton: CRC Press, 2015.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOBIERNO DE ESPAÑA. Disponível em: <https://administracion.gob.es/pag/Home/index.html>. Acesso em: 08 jun. 2022.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522471607/cfi/5!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 02 jun. 2022.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edição Sílabo, 1997.

HOFSTEDE, G; HOFSTEDE G. J; MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind**. Third edition. New York: McGraw-Hill Education, 2010.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: Software of the mind**. London: McGraw-Hill, (1991).

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. 10. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Cop. Editora, 1994.

KATZ, L. **Principles of negotiating international business**. Charlestone: Booksurge Publishing, 2008.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEWICKI, R. J.; HIAM, A.; OLANDER, K. W. Think before you speak: **A complete guide to strategic negotiation**. Canada: John Wiley & Sons, 1996.

LEWICKI, R. J.; BARRY, B.; SAUNDERS, D. M. **Essentials of negotiation, sixth edition**. New York: McGraw-Hill Education, 2016.

LOPES, S.; STOECKICHT, I. **Negociação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Pesquisa de marketing** [recurso eletrônico]: uma orientação aplicada. Tradução de Leme Belon Ribeiro e Monica Stefani. Revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. 6. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. *In*: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.) **colóquios sobre pesquisa em educação especial**, Londrina: Eduel, 2003. p. 11-25.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflito**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P.; VENTURA, C. A. A.; MACHADO, J. R. **Negociação internacional**. 1. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. 1. ed. Barueri: Manole, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Governo do Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/relacoes-bilaterais/todos-os-paises/reino-da-espanha>. Acesso em: 08 jun. 2022.

MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325 p.

NIERENBERG, G. I. **The art of negotiating**. Simon & Schuster Inc. (1. ed. 1968). 1981.

PERDIGÃO, D. M.; HERLINGER, M.; WHITE, O. M. (orgs). **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PORTUGAL EXPOTA. Disponível em: <https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/es/espanha?setorProduto=-1>. Acesso em: 10 jun. 2022.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

STOECKICHT, I. P. *et al.* **Negociação internacional**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2014.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. O Impacto da diversidade cultural na gestão internacional. *In*: _____. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TERPSTRA, V.; SARATHY, R. **International marketing**. Fifth Edition. The Dryden Press: Fort Worth, 1991.

THE HOFSTEDE CENTER - **Dimensionalizing cultures:** national cultures.
Disponível em: <http://geert-hofstede.com/>. Acesso em: 25 maio 2022.

TYLOR, E. B. **La civilization primitive.** v. 2, Paris: Reinwald, 1876-1878.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

WATKINS, M. **Negociação, Harvard business essentials.** 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.



UNIVATES

R. Avelino Talini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil
CEP 95914.014 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000
www.univates.br | 0800 7 07 08 09