

O FATOR CULTURA À MESA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS COM O BRASIL

EMERSON WAGNER MAINARDES (emerson.wm@sapo.pt)
NÚCLEO DE INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS (NECE) / UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR (UBI)

MOHAMED AMAL (amal@furb.br)
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU/FURB

MARIA JOSE CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES (mariadomingues@furb.br , mjcsd2008@gmail.com)
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU/FURB

Resumo

Tendo por objetivo destacar aspectos da cultura brasileira nos negociadores deste país que influenciam as negociações internacionais, este estudo realizou a união de investigações anteriores que procuraram caracterizar, em termos de cultura, o negociador brasileiro. Partindo de diversos estudos desconectados entre si, a principal contribuição deste trabalho foi fundir achados anteriores em uma caracterização única, que procurou definir como o negociador brasileiro é influenciado por sua cultura. Realizou-se uma caracterização geral, porém encontraram-se pontos de divergência entre as investigações anteriores. Estas divergências podem ser explicadas pelas dimensões territoriais do Brasil e pelas múltiplas origens do povo brasileiro.

Palavras-chave: Negociação Internacional; Cultura Brasileira; Acordos Comerciais Internacionais; Relações Internacionais

1. Introdução

De dimensões continentais e, conforme indica o IBGE (2009), com quase 200 milhões de habitantes, o Brasil, após a abertura de seu mercado em 1991 e da estabilização de sua moeda em 1994, desperta as atenções das organizações dos mais diversos cantos do planeta. Sendo um dos maiores mercados consumidores da atualidade, pertence ao grupo conhecido por BRIC (Brasil, Índia, Rússia, China), grupo este que tem sido foco dos negócios internacionais em empresas de praticamente todos os países. Como um dos maiores mercados a serem explorados neste início de século 21, negociadores estrangeiros buscam conquistar uma fatia deste gigantesco mercado (FLORIANI, 2002).

Ao se depararem com a possibilidade de entrada no mercado brasileiro, negociadores de inúmeras organizações visitam o país na tentativa de firmar acordos de compra e venda de produtos e serviços do Brasil. Alguns têm sucesso, outros não. A chave para o sucesso nas negociações com brasileiros passa por compreender as características peculiares desta nação, entre elas conhecer a cultura brasileira nos negócios (ALMEIDA *et al.*, 2004).

Com mais de 500 anos de história, o Brasil, inicialmente colonizado por Portugal recebeu diversos fluxos de imigrantes, como africanos, portugueses, italianos, alemães, espanhóis, ingleses, franceses, holandeses, russos, poloneses, ucranianos, japoneses, chineses, coreanos, entre inúmeros outros. A diversidade de etnias tornou o Brasil um país multicultural, sem uma cultura predominante na nação inteira (FLORIANI, 2002).

Neste sentido, a medida que cresce o grau de internacionalização das empresas no Brasil, além da abertura de frentes de negociações comerciais multilaterais e bilaterais, a complexidade cultural passa a representar um desafio gerencial importante e uma chave crítica para o sucesso dos negócios. Desta forma, o problema que norteia o presente estudo pode ser assim descrito: relativamente à cultura brasileira, que aspectos deverão ser considerados pelos negociadores estrangeiros numa negociação comercial com gestores brasileiros?

Para responder a esta questão, o objetivo deste estudo foi destacar aspectos da cultura brasileira nos negociadores deste país que influenciam as negociações internacionais. O estudo reveste-se de importância por ser o Brasil uma das nações emergentes, que apresenta crescimento interno significativo e grande potencial de mercado consumidor, sendo uma nação estratégica para as organizações que pretendem obter maiores e melhores resultados globais. Outra justificativa é que o assunto merece maior destaque pela dinâmica da sociedade brasileira, pelo envolvimento crescente das empresas em negociações internacionais. Além disso, ainda é limitado o campo de estudo dos efeitos culturais sobre os padrões de negociações dos gestores no Brasil. Os poucos e desconectados estudos sobre o tema tiveram caráter exploratório e focaram a comparação entre os negociadores brasileiros e negociadores de outras nações, por exemplo, Volkema (1999), Floriani (2002) e Bornhofen e Kistenmacher (2007).

Para a realização deste estudo, inicialmente resgatou-se as questões relacionadas ao fator cultura na negociação entre países diferentes, destacando-se os modelos mais utilizados nas investigações a respeito do tema (modelos de Frank Acuff de 1998, de Geert Hofstede de 1980 e de Edwin Hall de 1976 e 1989). Na seqüência, expuseram-se as pesquisas já realizadas que trataram da cultura brasileira nas negociações internacionais, realizando-se uma caracterização geral da cultura do negociador brasileiro, tomando por base os três modelos e os resultados das investigações analisadas. A etapa seguinte procurou reunir as recomendações dos estudos já realizados aos negociadores estrangeiros, quando estes buscam no Brasil a realização de acordos comerciais. Finaliza-se o trabalho com as considerações finais, incluindo-se as limitações deste estudo, bem como ofereceu-se alternativas de futuras investigações sobre o tema.

2. Fator Cultura na Negociação Internacional

Para Almeida *et al.* (2004), nas negociações internacionais, peculiaridades culturais como divisão social em castas, formalidade nos cumprimentos, discriminação da presença de mulheres em mesas de negociação, linguagem corporal, tomada de decisão coletiva e demorada, mostram-se relevantes. O estudo, observação e conhecimento dos costumes e peculiaridades locais da outra parte pode ser fundamental para que a negociação tenha o sucesso almejado. Sendo assim, conforme Hendon (2007), as organizações tornam-se cada vez mais conscientes da importância de compreender as diferenças culturais nos processos de internacionalização. Estes processos exigem uma ampla compreensão das convicções culturais dos países destino, sendo um dos fatores mais significativos na gestão de organizações internacionalizadas (CHANG, 2003). Por outro lado, diferenças culturais muitas vezes recebem a culpa por negociações internacionais que fracassam (ELAHEE; KIRBY; NASIF, 2002).

Sociedades diferentes distinguem-se de como lidam com o tempo, a comunicação, a informação, a autoridade e a resolução de conflitos. Isto é essencial para se entender como pesquisar uma outra cultura. O fato é que os indivíduos, as organizações comerciais e governamentais se comportam de maneira diferente conforme sua cultura. A questão problemática não é a língua, mas sim o mecanismo cultural (MALHOTRA, 2001).

Nas negociações internacionais, um ponto a destacar é a história cultural do outro país, que determina as visões dos negociadores locais. E preciso mostrar respeito aos aspectos da herança cultural de um país estrangeiro (HURN, 2007). Portanto, nesta era de cooperação global, é imperativo que os negociadores preparem-se para entender melhor o comportamento de quem está do outro lado da mesa de negociações. Os negociadores internacionais precisam estar informados sobre as tendências da outra parte, influenciada diretamente pela cultura do país de origem do outro negociador (METCALF *et al.*, 2007). Valores culturais afetam interesses, prioridades, e estratégias que os negociadores usam (BRETT, 2001).

Thompson (1989) definiu cultura como um variado conjunto de costumes, valores, hábitos, crenças, práticas, convenções e expressões que são características de uma sociedade específica ou de um período histórico. É o modo de vida de um povo, que é traduzida nas formas de agir, sentir e pensar de um grupo de pessoas. Em um estudo posterior, Thompson (2001) afirmou que a cultura é formada por muitas dimensões, como nações, grupos profissionais, classes sociais, gêneros, raças, tribos, corporações, clubes, movimentos sociais, entre outros, ou seja, a cultura não deve ser considerada algo simples.

Dressler e Carns (1980) afirmaram que a cultura: permite a comunicação entre indivíduos através da linguagem aprendida e partilhada; antecipa como membros de uma sociedade vão reagir a determinadas ações; padroniza o certo e o errado, o feio e o bonito, o seguro e o perigoso; traz conhecimentos e habilidades que permitem satisfazer as necessidades básicas dos indivíduos desta cultura; possibilita a identificação de uns com os outros. Engel, Blackwell e Miniard (1990) complementam, ao destacarem algumas das características mais importantes influenciadas pela cultura: senso de si e espaço; comunicação e linguagem; vestimentas e aparência; alimentos e hábitos alimentares; tempo e noção de tempo; relações familiares, organizacionais, governamentais; valores e normas; crenças e atitudes; processos mentais e de aprendizado; hábitos de trabalho e práticas.

Sendo assim, pode-se entender que diversas culturas possuem estilos diferentes de negociação, em aspectos como tempo, linguagem, influências, bem como diferentes necessidades a serem satisfeitas no acordo. Observar as diferenças culturais mostra-se fundamental para o sucesso das negociações internacionais. A formação cultural possui uma relação profunda com a negociação, com os profissionais e os métodos utilizados (BORNHOFEN; KISTENMACHER, 2007). Panosso e Nique (2000) definem que há necessidade de se compreender o quanto as diferenças culturais e as características nacionais impactam em um processo de negociação comercial internacional. Além disso, os autores também sugerem aos negociadores internacionais que tomem consciência de quão importante é considerar as diferenças culturais ao se empreender uma negociação em um outro país, no intuito de superar com habilidade os obstáculos que podem surgir.

O estudo de Brett (2001) confirmou a importância das diferenças culturais. A autora identificou que a cultura é formada por elementos psicológicos, normas e valores, que são compartilhados pelos membros de um grupo social. Sendo assim, quando duas partes realizam uma negociação, carregam consigo sua cultura, interesses, prioridades e estratégias de negociação. Um dos fatores mais relevantes na negociação internacional é a influência da cultura na comunicação. Sendo a negociação um componente crucial a qualquer atividade de negociação, este componente torna-se mais complexo e potencialmente problemático devido à influência da cultura sobre a comunicação de ambas as partes (MINTU-WIMSATT; GASSENHEIMER, 2000). Afinal, é preciso considerar que o contexto cultural de um indivíduo normalmente é manifestado na comunicação usada na negociação (SIMINTIRAS; THOMAS, 1998).

Em um país, a cultura pode ser definida por suas fronteiras nacionais, e que pode conter, dependendo da dimensão e das origens da nação, diferentes subculturas (KOTABE;

HELSEN, 1998). Estes autores relacionaram os elementos da cultura que devem ser levados em conta pelos negociantes internacionais. São eles: vida material (tecnologias utilizadas para produzir, distribuir e consumir bens e serviços dentro da sociedade), linguagem (ferramenta de comunicação e interpretação entre as pessoas, que pode ser falada ou silenciosa, através de símbolos ou gestos, linguagem corporal, contato visual e comunicação à distância), interações sociais (maneira como as pessoas de uma sociedade se relacionam entre si e suas referências de grupos), religião (tem um papel central em muitas sociedades e refere-se ao conjunto de credos de uma comunidade), educação (o nível e a qualidade da educação), e valores (influenciam as atitudes em relação a objetos e códigos de comportamento).

Segundo Minervini (1991) são muitas as variáveis culturais a serem consideradas nas negociações internacionais: espaço, tempo, etiqueta, protocolo, sexo, idade, religião, educação, história, higiene, saudação, piadas, dar presentes, política, hospitalidade, superstição, idioma, atitudes, leis, valores, organização social, linguagem corporal, folclore, cor, adorno do corpo, tabu em relação a alimentos, música, propriedade, status. Neste contexto, para Mintu-Wimsatt e Gassenheimer (2000), quanto as características pessoais dos negociadores, estas características podem ser culturalmente moldadas. Quer dizer, interações podem existir entre características pessoais e cultura. O mesmo ocorre com o gênero e com o nível educacional. Dois negociadores empresariais não só estão separados de um ao outro por características físicas, um idioma diferente e pelas etiquetas que regem os negócios, mas também por um modo diferente de perceber o mundo, definir metas empresariais, expressar pensamentos e sentir, mostrar ou esconder motivações e interesses (HERBIG; KRAMER, 1992).

Então, uma dos fatores de sucesso para as negociações internacionais é o amplo reconhecimento dos costumes e comportamentos aceitáveis e esperados por um determinado grupo social de um país. Em muitos casos, o relacionamento desenvolvido torna-se mais importante de que o próprio contrato assinado (OLIVEIRA, 2004). Portanto, quanto mais os negociadores internacionais aprenderem sobre outras culturas, mais eficazes tornar-se-ão suas negociações. Para Ferraro (1990), ignorar os fatores culturais numa negociação pode custar caro, seja a curto ou a longo prazo, podendo causar o fracasso das transações comerciais e até o rompimento das relações, às vezes irreversível. O fato é que a probabilidade de ocorrerem erros de interpretação aumenta muito quando as partes provêm de culturas diferentes.

Como já observado, ao negociar internacionalmente, idéias, expectativas, e conhecimentos podem ser culturalmente diferentes entre as partes. Podem ser impedidas a discussão e a comunicação porque dois lados pensam e agem diferentemente. Quando duas pessoas que pensam e se comportam diferentemente tentam se comunicar, há maior potencial para a discordância e mal-entendidos. Como em casos onde a implementação de um acordo empresarial pode ser acentuado em uma cultura, enquanto a prevenção de problemas práticos são enfatizados em outra cultura. Em algumas culturas pode ser dirigida a atenção mais para as pessoas do que para os detalhes específicos do acordo, enquanto que outras culturas podem focalizar em como podem ser mantidas as promessas. A cultura pode levar as pessoas a ver, ou avaliar diferentemente, as interações sociais inerentes à formação de um acordo empresarial (HERBIG; KRAMER, 1991).

Usunier (1996) identificou que, em uma negociação comercial internacional, algumas características variam conforme a cultura do negociador: natureza da estrutura de controle e do processo da tomada de decisão; motivos para confiar ou desconfiar do comportamento da outra parte; tolerância quanto a ambigüidades durante o processo de negociação; necessidades emocionais do negociador. Problemas com diferentes culturas podem limitar as oportunidades para as organizações em procedimentos empresariais internacionais e podem contribuir então para o fracasso de seu crescimento internacional. Para alcançar o sucesso, empresas devem

estar melhor preparadas, precisam melhorar o conhecimento de outras culturas, e devem estar prontas para dedicar tempo e esforço ao processo de negociações. Tempo, esforço e conhecimento parecem melhorar as chances por sucesso (GULBRO; HERBIG, 1999).

Hendon, Hendon e Herbig (1998) estabeleceram que os assuntos a serem considerados antes de se entrar em negociações internacionais são influências culturais, tipos culturais e variáveis culturais. Quanto às influências culturais, o maior erro cometido por negociadores são suposições sobre a cultura da outra parte, motivadas por pouca ou nenhuma informação da cultura do outro lado na negociação. No que se refere aos tipos culturais, trata-se de convicções e comportamentos que se diferem entre culturas, e que impactam diretamente nas atitudes dos negociadores de ambos os lados, precisando ser compreendido por quem busca sucesso nas negociações internacionais. E as variáveis culturais envolvem gênero (principalmente feminino), incerteza e risco (em especial a confiança), distância do poder (influencia o processo de tomada de decisão) e individualismo (interesses pessoais ou da coletividade), fatores que mudam de país para país, e que determinam o processo de negociação entre duas nações distintas (quanto mais distintas, mais marcantes são as diferenças nestes fatores especificamente). Para evitar problemas, o negociador deve levar em conta o fator cultura em todos os aspectos que envolvem uma negociação: propósito do negócio, assuntos a tratar, protocolos necessários, meios de comunicação entre as partes, argumentos a utilizar (ou não), critérios para a confiança em ambos os lados, tempo e velocidade do negócio, uso de intermediários (advogados, intérpretes, técnicos, peritos, entre outros), e processo de tomada de decisão. Todo cuidado é pouco em uma negociação internacional.

Metcalf *et al.* (2007), objetivando reduzir a complexidade dos múltiplos fatores que envolvem a cultura nas negociações, reuniram diversos estudos anteriores e apresentaram um modelo com 12 dimensões, que pretendeu caracterizar os negociadores de um determinado país:

- Conceito básico de negociação (integrativo-distributivo);
- Modo de negociação (baseado na tarefa-baseado no relacionamento);
- Forma de seleção dos negociadores (pelas habilidades-pelo status);
- Influência das aspirações individuais do negociador (individualismo-coletivismo);
- Processo de tomada de decisão (independente-consenso);
- Orientação para o tempo (monocrônico-policrônico);
- Tendência ao risco (oposto ao risco-tolerante ao risco);
- Base de confiança (externa-interna);
- Uso de documentos (formal-informal);
- Estilo de comunicação (alto contexto-baixo contexto);
- Natureza da persuasão (efetivo/indutivo-afetivo);
- Forma de acordo (explícito-implícito).

Este modelo foi baseado principalmente nos estudos de Frank Acuff em 1998, Geert Hofstede em 1980, Edwin Hall em 1976 e 1989, Robert Janosik em 1987, Shalom Schwartz em 1994, Jeanne Brett em 2001, além de outros investigadores que tratam do tema (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2006). A crítica a este modelo, realizada por Metcalf *et al.* (2007), é a caracterização bipolar das culturas das nações, que estereotipa os negociadores de um determinado país, não capturando a complexidade das culturas e dos contextos sociais, econômicos, políticos deste país. Os autores concluem seu estudo afirmando que várias dimensões na verdade não são bipolares, mas sim multi-facetadas.

Em suma, avaliando-se os trabalhos publicados sobre a influência da cultura nas negociações internacionais, percebeu-se que os modelos de Frank Acuff em 1998, Geert

Hofstede em 1980, e Edwin Hall em 1976 e 1989, predominam nas pesquisas realizadas pelos investigadores da área. Demais modelos indicam serem derivações destes modelos predominantes. Estes três modelos, que sustentam muitas das atuais pesquisas sobre a influência da cultura nas negociações internacionais e em vários aspectos se cruzam ou se complementam, foram resumidamente explicados na seqüência, e formaram a base da análise do negociador brasileiro no tópico posterior aos modelos.

3.1. O Modelo de Frank Acuff em 1998

Acuff (1998) definiu que, além de fatores macro econômicos que influenciam os negócios a nível internacional, o fator cultural mostra-se relevante. Para o autor, o uso do tempo, o individualismo versus a orientação coletiva, a estabilidade de funções e conformidade, e padrões de comunicação, afetam as negociações entre culturas:

- Fator Tempo: o uso do tempo varia conforme a cultura. Enquanto muitas culturas são muito exigentes quanto a horários e tempo disponível (o consideram como um recurso escasso), outras não dão tanta atenção assim a questão tempo, sendo que atrasos são normais;
- Fator Individualismo versus Orientação Coletiva: envolve a questão do “eu” (indivíduo) e do “nós” (consciência do grupo), o que agiliza ou retarda a tomada de decisão;
- Fator Estabilidade de Funções e a Conformidade: diferença entre culturas que valorizam o modo como as coisas são feitas (ritual, formalidade, processo), enquanto outras culturas valorizam o conteúdo (o negócio em si);
- Fator Padrões de Comunicação: comunicação clara e transparente, tanto verbal e não-verbal, tem se mostrado como um aspecto essencial em negociações internacionais; pode ser comunicação densa (direta, sem mensagens subliminares) ou baixa (indireta, carregada de simbolismos).

Considerando estes fatores, o autor conclui que: o ritmo das negociações varia em função da cultura do país; as estratégias de negociação são utilizadas de forma diferente; as relações interpessoais baseiam-se principalmente na confiança entre as partes; os aspectos emocionais relacionam-se à suscetibilidade também determinada pela cultura; o processo decisório é variado conforme a cultura; questões contratuais e administrativas também variam de país para país.

Acuff (1998) complementa, ao afirmar que o choque cultural acontece quando não se encontram sinais familiares de como se comportar nas diferentes situações (como cumprimentar as pessoas, as formas de tratamento, como colocar as palavras, por exemplo). Comenta o autor que os negociadores internacionais passam por quatro etapas de adaptação à outra cultura e às situações de negociação: excitação ligada à oportunidade de trabalhar em outro país, com uma cultura diferente, e ansiedade sobre como adaptar-se à nova situação; a descoberta das diferenças entre as culturas; certa desilusão quanto aos pontos que o negociador considera críticos na cultura do país onde ele está; serenidade e consciência sobre o que pode ser conseguido ou não, considerando a cultura do país anfitrião.

3.2. O Modelo de Geert Hofstede em 1980

Em seu estudo, Hofstede (1997), ao buscar classificar cultura, descreve e define os níveis da cultura:

- Nacional: conforme o país ao qual um indivíduo pertence, vive ou já viveu;
- Relacionado à afiliação regional, étnica, religiosa ou lingüística: grande parte das nações são formadas por grupos culturalmente diferentes quanto a aspectos regionais, étnicos, religiosos ou lingüísticos;
- Relacionado ao sexo: de acordo com o fato do indivíduo ter nascido homem ou mulher;

- Relacionado à geração: é o que separa os avós dos pais e os pais dos filhos;
- Relacionado à classe social: associado à origem social, à escolaridade e à ocupação ou profissão do indivíduo;
- Quanto aos trabalhadores, um nível organizacional ou corporativo, conforme o modo como os empregados têm sido socializados pelo seu trabalho na organização.

Esta classificação demonstra que as diferenças culturais podem ser observadas em diferentes níveis, profissões, classes, regiões, porém, segundo Oliveira (2004), acentua-se nos níveis nacionais em virtude da necessidade de socialização da comunidade internacional. Ou seja, o indivíduo acaba por conhecer sua própria cultura quando é confrontado com outras culturas.

Tendo em conta estas questões, o modelo proposto por Hofstede (1997) considera os seguintes fatores:

- **Distância do Poder:** Mostra quanto uma sociedade espera e aceita um alto grau de desigualdade em instituições e organizações. Na alta distância do poder, organizações se caracterizam por formar hierarquias, onde subordinados tem receio de desafiar seus superiores. No lado oposto, na baixa distância do poder, subordinados são consultados e o chefe está mais para um democrata;
- **Aversão à Incerteza:** indica o grau no qual uma sociedade prefere segurança, previsões e estabilidade. No alto grau dessa dimensão, existe necessidade emocional de regras, tanto escritas, quanto não escritas, e certeza de estabilidade. No extremo oposto, há maior vontade de assumir riscos, onde situações incertas são aceitas;
- **Individualismo versus Coletivismo:** grau que coloca as pessoas que preferem cuidar de si e de seus familiares imediatos de um lado, e das pessoas que se preocupam com o grupo como um todo do outro lado;
- **Masculinidade versus Feminilidade:** nas sociedades masculinas, os valores são mais assertivos, competitivos, materiais, já no oposto, o feminino, prevalecem valores como amizade, qualidade de vida, cooperação, parceria;
- **Orientação para curto prazo versus orientação para longo prazo:** o curto prazo caracteriza-se por ser a presença de valores orientados para o passado e presente (solidez, estabilidade pessoal, respeito à tradição); quanto ao longo prazo, é a presença de valores orientados para o futuro (perseverança).

Para Gulbro e Herbig (1999), as dimensões de Hofstede (1997) podem impactar nos métodos usados nas negociações, nas expectativas de cada participante, e na interpretação de ambas as partes durante cada fase do processo de negociação, sendo que isto influencia o processo e o resultado das negociações.

3.3. O Modelo de Edwin Hall em 1976 e 1989

A abordagem das culturas trazida por Hall (1976) é a mais antiga e difundida quando se estudam as negociações internacionais. O modelo de Hall (1976) distingue as culturas de alto e de baixo contexto. Nas culturas de alto contexto, as negociações caracterizam-se por serem longas, dando a cada tarefa o tempo que for necessário, sendo que questões jurídicas mostram-se menos importantes, ao contrário da palavra dada, que é o maior compromisso, e onde as pessoas não têm um espaço vital. Quanto as culturas de baixo contexto, são caracterizadas por serem negociações curtas, sendo o aspecto jurídico o mais importante, valendo mais o que estiver escrito, e onde as pessoas garantem um espaço vital. É importante destacar que culturas de alto contexto não devem ser confundidas com táticas de negociação, onde se postergam as decisões para ampliar o poder sobre o outro lado. Portanto, uma análise mais apurada da cultura local impedirá esta confusão.

Na continuidade dos seus estudos, Hall (1989) amplia sua teoria sobre as culturas de baixo e alto contexto. Esta dicotomia fornece elementos para o reconhecimento das diferenças de comunicação durante a interação entre compradores e vendedores no processo de negociação. Em culturas de alto contexto, destacam-se os comportamentos não verbais (voz, postura, gestos, linguagem corporal, expressões faciais, uso do silêncio), e pessoas neste tipo de cultura são muito cuidadosas e específicas no modo como elas interagem e comunicam-se. No oposto, culturas de baixo contexto, estas utilizam a linguagem e a comunicação como uma atividade utilitária, pois o que é comunicado é descrito explicitamente (mensagens indiretas e formalidades pessoais não são apreciadas, muito menos são necessários relacionamento estreito e confiança para uma comunicação efetiva).

Outro achado de Hall (1989) foi a orientação para o tempo, que varia de forma considerável entre as culturas. Hall define as culturas em monocrônicas e policrônicas:

- Quanto as culturas monocrônicas, o tempo é tido como algo tangível. Portanto, horários e horas marcadas são levados muito a sério, mesmo na vida social e familiar. Na orientação monocrônica, as pessoas dão alto valor ao planejamento, a resolução dos problemas passo a passo, aos cronogramas de término, sendo que geralmente se orgulham de sua própria eficiência, tendo uma linearidade para realização de suas atividades;
- Por outro lado, culturas policrônicas não vêem as horas como algo tão importante em suas atividades, pois o contato humano e a relação pessoal é mais importante do que agendas ou planos. O tempo caracteriza-se por ser relativo, com muitas atividades ocorrendo ao mesmo tempo e continuando até o seu término, mesmo que isso leve ao descumprimento de prazos preestabelecidos.

4. O Brasil e a Cultura de seus Negociadores

Estudos sobre a influência da cultura brasileira nos negócios entre o Brasil e outras nações não são muito comuns. Os estudos identificados incluem os negociadores brasileiros, mas nenhum estudo relaciona os achados encontrados em uma pesquisa anterior com a investigação realizada. Isto caracteriza a desconexão entre os estudos sobre o mesmo tema.

Na tentativa de unir estes trabalhos anteriores, fez-se uma análise dos resultados encontrados nos estudos citados conforme os modelos previamente apresentados.

O primeiro passo foi caracterizar de forma muito resumida o Brasil, sob o ponto de vista de economia, estrutura e organização política, de acordo com o quadro 1.

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO BRASIL	
•	Dimensões: 8.547.403,5 Km ²
•	População: cerca de 183,9 milhões de habitantes
•	Origem da população: Brancos (55% da população de diversas origens), mestiços (38%), negros (6%);
•	Religião: Catolicismo (90%);
•	Moeda: Real;
•	PIB (produto interno bruto): de acordo com o IBGE (2009), aproximadamente US\$ 1.573.320.000.000;
•	Situação Política: Regime presidencialista democrático, estável há 20 anos;
•	Situação Econômica: É uma economia de mercado estável a 15 anos, com bons indicadores macro econômicos (inflação, valor da moeda, entre outros);
•	Situação Social: Grande concentração de renda e elevada desigualdade;
•	Principais Parceiros Comerciais: União Européia e Estados Unidos da América;
•	Atividades Econômicas: Forte agronegócio, forte parque industrial, grande oferta de serviços, grande disponibilidade de recursos naturais;
•	Principais Cidades: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília (capital), Belo Horizonte.

Quadro 1 – Principais características do Brasil

Fonte: adaptado de Oliveira (2004) e atualizado por Mainardes e Amal (2009)

Esta caracterização simplificada serviu para demonstrar apenas alguns aspectos de uma nação de grandes dimensões e altamente complexa. A diversidade cultural de um país como o Brasil torna-o um caso único em termos de negociações internacionais, afinal os fatores culturais envolvidos em negócios entre estrangeiros e brasileiros são diversos e variam de região para região (VOLKEMA; RIVERS, 2008).

Considerando-se os modelos de Frank Acuff, Geert Hofstede e Edwin Hall, analisou-se os estudos sobre a cultura brasileira nos negócios internacionais. Esta síntese encontra-se no quadro 2.

Autores	Objeto de Estudo	Modelo-Base	Características culturais do negociador brasileiro reconhecidas nos estudos analisados
Graham (1985)	Negociadores brasileiros, norte-americanos e japoneses	Hall (1976)	Alto contexto
Herbig e Kramer (1992)	Negociadores de diversos países, nenhum em especial (cita o negociador brasileiro)	Hall (1976, 1989)	Alto contexto; Policrônico.
Onkvisit e Shaw (1993)	Negociadores brasileiros e de mais 6 países	Hall (1976, 1989)	Alto contexto; Policrônico e monocrônico (depende da região do Brasil)
Volkema (1999)	Negociadores brasileiros versus norte-americanos	Hofstede (1997) e Hall (1976, 1989)	Alto contexto; Policrônico e monocrônico (depende da região do Brasil); Alta hierarquização (distância do poder); Aversão a incerteza; Individualismo; Masculinidade e feminilidade (depende da região do Brasil); Orientação para o curto prazo.
Panosso e Nique (2000)	Negociadores brasileiros versus argentinos	Adaptação de Acuff (1998)	Percepção do tempo difere conforme região do Brasil; Individualismo; Conteúdo da negociação ou processo de negociação difere conforme região do Brasil; Comunicação indireta; Negociações mais lentas; Muita conversa e burocracia nas negociações; Forte importância do relacionamento entre negociadores; Forte carga emocional; Processo decisório lento e hierarquizado; Burocracia e formalismo documental.
Machado e Martinelli (2001)	Negociadores brasileiros versus holandeses, franceses, suecos, italianos, norte-americanos, espanhóis e taiwaneses	Acuff (1998)	Questão tempo é mais importante em regiões mais ao Sul do Brasil; Individualismo; Processo de negociação mais relevante para regiões mais ao norte do Brasil; Comunicação indireta e simbólica; Negociações lentas; Conversas e burocracias dominam as negociações; Relacionamento interpessoal fundamental para o resultado pretendido; Emoção supera a razão; Decisão lenta e hierarquizada; Alta burocracia quanto a contratos.

Continua...

Continuação...

Floriani (2002)	Negociadores brasileiros versus italianos	Hall (1976, 1989), Hofstede (1997) e Acuff (1998)	Alto contexto; Monocrônicos ou policrônicos (depende da região brasileira); Alta hierarquização; Aversão ao risco; Individualismo; Masculinidade e feminilidade (depende da região do Brasil); Orientação para o curto prazo; Conteúdo da negociação é mais importante conforme região do Brasil; Comunicação indireta; Negociações lentas; Negociações baseadas em muita conversa e burocracia; Forte importância do relacionamento entre negociadores; Emoção é importante fator na negociação; Processo decisório lento e hierarquizado; Burocracia e formalismo documental.
Almeida <i>et al.</i> (2004)	Negociadores brasileiros versus indianos	Acuff (1998)	Questão tempo depende da região do Brasil; Individualismo; Conteúdo ou processo de negociação depende da região do Brasil; Comunicação carregada de simbolismos; Negociações lentas; Negociações baseadas em conversas e burocracias; Relacionamento interpessoal fundamental para o resultado pretendido; Decisões com forte carga emocional; Decisão lenta e hierarquizada; Alta burocracia quanto a contratos.
Oliveira (2004)	Negociadores brasileiros versus estrangeiros	Hofstede (1997)	Grande distância do poder (hierarquização); Aversão ao risco e incerteza; Individualismo; Masculinidade mais forte ao Sul do Brasil; Tendência de orientação para o curto prazo.
Godinho e Macioski (2005)	Negociadores brasileiros versus estrangeiros	Acuff (1998)	Tempo menos importante que o processo de negociação; Individualismo; Processo de negociação é o mais importante; Comunicação indireta; Negociações longas; Negociações com muitas conversas e burocracias; Importante é construir um bom relacionamento interpessoal; Decisões nem sempre racionais; Decisão depende da hierarquia; Contratos cheios de detalhes.
Bornhofen e Kistenmacher (2007)	Negociadores brasileiros versus alemães	Acuff (1998)	Tempo é importante; Individualismo; Conteúdo da negociação vale mais que o processo; Comunicação simbólica e indireta; Negociações lentas, com muitas conversas e burocracias; Negociação dependem de bom relacionamento interpessoal; Emoção supera a razão em muitos casos; Decisão lenta e hierarquizada;

			Alta burocracia quanto a contratos.
--	--	--	-------------------------------------

Continua...

Continuação...

Hendon (2007)	Negociadores brasileiros e de outros 20 países de todos os continentes	Hofstede (1997)	Alta hierarquização (distância do poder); Pouca tolerância ao risco; Individualismo; Masculinidade mais forte ao Sul do Brasil; Pouca visão de longo prazo.
Ventura e Martinelli (2008)	Negociadores brasileiros versus estrangeiros	Acuff (1998)	Questão tempo menos importante; Individualismo; Conteúdo menos importante que o processo de negociação; Comunicação indireta; Negociações longas e com muitas reuniões; Conversas e burocracias são a base das negociações; Sem um bom relacionamento é difícil fazer negócio; Decisões muito emocionais; Decisão demorada e hierarquizada; Contratos muito detalhados.

Quadro 2 – Síntese dos estudos que abordaram a cultura do negociador brasileiro em negócios internacionais
Fonte: Os autores (2009)

Considerando os resultados apresentados no quadro 2, pode-se configurar o negociador brasileiro, ao resumir os achados nos estudos relacionados no quadro em questão. Esta união pode ser uma importante orientação para estrangeiros que vêm no Brasil boas oportunidades de negócios:

- Modelo de Frank Acuff:
 - Fator Tempo: dependendo a região do Brasil, este fator altera-se; no Sul e parte do Sudeste brasileiro, a questão horário é muito importante; regiões como Nordeste, esta questão não é tão importante;
 - Fator Individualismo versus Orientação Coletiva: de forma geral, impera o individualismo no Brasil;
 - Fator estabilidade de funções e a conformidade: mais uma vez surge a diferença entre Sul e Norte do Brasil; enquanto em regiões mais ao Sul o conteúdo da negociação é o mais importante, no Nordeste e em parte do Sudeste, o que importa é o processo;
 - Fator Padrões de Comunicação: de modo geral, a comunicação no Brasil é bastante indireta, com uso de simbolismos e linguagem não-verbal;
 - Ritmo das Negociações: normalmente muito burocráticas e lentas, as negociações no Brasil costumam avançar em baixa velocidade;
 - Estratégias de Negociação: o Brasil caracteriza-se por muita conversa, muitos papéis, muitas reuniões;
 - Relações Interpessoais: uma das principais marcas do povo brasileiro, as relações interpessoais, independente da região, são fundamentais para a construção da confiança entre as partes, e praticamente definem o rumo de uma negociação com brasileiros;
 - Aspectos Emocionais: no Brasil, a emoção possui papel importante, afinal o brasileiro é menos racional que os anglo-saxões e os aspectos emocionais envolvidos em uma negociação são relevantes para determinar o destino da negociação;
 - Processo Decisório: de forma geral, o processo decisório no Brasil é lento e muito burocrático, cheio de formalidades e são necessárias muitas anuências para a conclusão de um acordo;

- Questões Contratuais e Administrativas: o mesmo caso do item anterior, ou seja, lentidão, burocracia, formalismo, fora o fato de que a legislação brasileira é complexa e muda com frequência;
- Modelo de Geert Hofstede:
 - Distância do Poder: as organizações brasileiras são, costumeiramente, altamente hierarquizadas, representando que os negociadores poucas vezes podem tomar alguma decisão sozinhos;
 - Aversão à Incerteza: a tendência maior é considerar o brasileiro avesso ao risco e a situações incertas;
 - Individualismo versus Coletivismo: de forma generalizada, o negociador brasileiro é muito individualista;
 - Masculinidade versus Feminilidade: outro fator que difere-se conforme a região do Brasil; em regiões mais ao norte, há tendência a feminilidade; em regiões mais ao sul, a tendência é reversa – masculinidade;
 - Orientação para curto prazo versus orientação para longo prazo: os estudos consideram o negociador brasileiro, em geral, como orientado para o curto prazo, possivelmente pelo histórico de instabilidade do país;
- Modelo de Edwin Hall:
 - Cultura de Baixo ou Alto Contexto: no Brasil, o alto contexto é a característica mais marcante quando se considera o modelo de Hall;
 - Cultura Monocrônica ou Policrônica: neste caso, regiões mais ao sul do Brasil são bastante monocrônicas; em contrapartida, quanto mais ao norte, mais tendência ao policrônico.

De forma geral, esta foi a síntese dos resultados encontrados pelos investigadores que procuraram caracterizar a influência da cultura no negociador brasileiro. Com base numa análise das investigações já realizadas e modelos de caracterização do papel da cultura nas negociações internacionais foi possível delinear um padrão de comportamento cultural dos negociadores brasileiros. Como destaque aos achados destes estudos, ressalta-se a não uniformidade, em nível nacional, do negociador brasileiro. Apesar de existirem pontos em comum, a diversidade cultural brasileira leva a existência de inúmeros perfis de negociadores brasileiros, conforme a região onde residem ou de onde estes negociadores provém, de acordo com a origem étnica do negociador e os costumes locais de um país formado por múltiplas culturas. Estabelecer um perfil único para o negociador brasileiro tende a mostrar-se um equívoco.

4. Recomendações a Negociadores Estrangeiros

De acordo com a análise da literatura sobre cultura e negociações internacionais, mostrou-se que o tema tem sido analisado considerando quatro conjuntos de recomendações: o negociador estrangeiro, antes de negociar com o Brasil, deve se preparar e aprender sobre o país; o negociador deve reconhecer que sua cultura difere da cultura brasileira; na medida do possível, o negociador deve ser culturalmente neutro; por fim, o negociador deve ser muito sensível às normas culturais brasileiras (HERBIG; KRAMER, 1992):

- Preparação e aprendizado sobre o Brasil: Saber para onde se está indo no Brasil, pois cada região tem sua cultura própria, principalmente derivada de imigrantes das mais diversas origens (MACHADO; MARTINELLI, 2001; FLORIANI, 2002; OLIVEIRA, 2004); Ter conhecimento de aspectos geográficos, demográficos, sociais, econômicos, políticos, relacionados especificamente a região onde se negociará, afinal o Brasil é um

país de grandes desigualdades, possuindo regiões muito ricas e regiões muito pobres (HERBIG; KRAMER, 1992; FLORIANI, 2002; ALMEIDA *et al.*, 2004); Conforme os achados de Machado e Martinelli (2001), deve-se aprender o idioma português, pois na maioria do país não se fala outra língua (apesar de que isto vem mudando nos últimos anos e em algumas regiões já se pode negociar em inglês); Futebol é um assunto comum nas conversas, já política e religião são assuntos que não agradam (OLIVEIRA, 2004; GODINHO; MACIOSKI, 2005);

- Reconhecimento das diferenças culturais entre o país de origem e o Brasil: Informar-se antecipadamente sobre a questão de horários, muito variável conforme a região do Brasil (BORNHOFEN; KISTENMACHER, 2007; HENDON, 2007); Segundo Almeida *et al.* (2004), deve-se cumprimentar sem reservas, pois o brasileiro é um povo bastante sinestésico, aprecia o toque (exceção nas regiões onde a cultura estrangeira ainda predomina, como é o caso de colônias alemãs, japonesas, entre outras); Segundo Herbig e Kramer (1992) e Ventura e Martinelli (2008), preparar concessões é fundamental, pois o brasileiro gosta de negociar e detesta imposições ou objetividade (que pode ser confundida com arrogância); Focar o estabelecimento de relacionamentos pessoais, pois o brasileiro é aberto e favorável às relações interpessoais (HERBIG; KRAMER, 1992; HENDON, 2007); Estratégias de negociação devem ser muito sutis e que evitem pressionar o outro lado, pois o brasileiro não gosta de ser pressionado (VOLKEMA, 1999);
- Neutralidade cultural: Não se deve confundir o Brasil com a Argentina, podendo ser isto uma provocação, afinal estes países possuem rivalidades históricas (OLIVEIRA, 2004); Segundo Panosso e Nique (2000), muitas das negociações entre estrangeiros e brasileiros fracassam por causa dos preconceitos que se tem do Brasil (violência, pobreza, preguiça, malandragem, entre outros); O brasileiro tende a ser rancoroso, ou seja, um negócio ruim pode prejudicar uma relação de muitos anos e encerrar qualquer tipo de possibilidade futura (PANOSSO; NIQUE, 2000; HENDON, 2007);
- Sensibilidade às normas culturais brasileiras: De acordo com Volkema (1999), preparar-se para longas conversas que não dizem respeito a negociação em si (mas que permite conhecer ambos lados); Questões legais, tributárias, jurídicas devem receber acompanhamento de um parceiro local, pois a complexidade é grande (GRAHAM, 1985; ONKVISIT; SHAW, 1993); Acordos são formalizados por escrito (GRAHAM, 1985; ONKVISIT; SHAW, 1993).

Por fim, pode-se concluir que a negociação com brasileiros tende a ser um desafio para países com culturas muito distintas do Brasil, algo comum a grande maioria das nações. O sucesso na negociação internacional com o Brasil está, sem dúvida, na capacidade de aprendizado e planejamento do negociador.

6. Considerações Finais

Tendo por objetivo destacar aspectos da cultura brasileira nos negociadores deste país que influenciam as negociações internacionais, este estudo realizou a união de investigações anteriores que procuraram caracterizar, em termos de cultura, o negociador brasileiro. Partindo de diversos estudos desconectados entre si, a principal contribuição deste trabalho foi fundir achados anteriores em uma caracterização única, que procurou definir como o negociador brasileiro é influenciado por sua cultura.

Realizou-se uma caracterização geral, porém encontrou-se pontos de divergência entre as investigações anteriores. Estas divergências podem ser explicadas pelas dimensões territoriais do Brasil e pelas múltiplas origens do povo brasileiro, o que leva a considerar que o aspecto cultural no país é complexo e multifacetado, sendo um desafio aos negociadores

internacionais. Sendo um mercado de grandes proporções e um país em rápido desenvolvimento, o Brasil mostra-se como uma boa oportunidade de negócios para empresas estrangeiras. Porém, o segredo para a realização de bons negócios passa pelo ótimo conhecimento das questões culturais que regem as negociações entre brasileiros e estrangeiros.

Quanto às limitações deste estudo, a principal é a existência de poucos estudos que tratam do negociador brasileiro especificamente. A grande maioria dos estudos são comparativos, ou tratam o Brasil como parte de um grupo (apesar de ter tamanho para ser um elemento único). Desta forma, recomenda-se a continuidade do estudo aqui iniciado, com a preparação de questionários que possam confirmar (ou não) as características culturais dos negociadores brasileiros quando em contato com negociadores estrangeiros. Somente a confirmação empírica, com uma amostra representativa, poderá estabelecer um perfil geral do negociador brasileiro, algo ainda inexistente na literatura.

Referências

- ACUFF, F. L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: SENAC, 1998.
- ACUFF, F. L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2004.
- ALMEIDA, J. R. de S. B. de; FIGUEREDO, L. R. D.; HERNANDÉZ, P. A. C.; FORMIGONI, V.; LEITE, P. R. *A influência das barreiras culturais nas estratégias de venda de empresas exportadoras brasileiras: um estudo sobre exportações para a Índia*. 2004. 12f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comércio Exterior), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.
- BOCANERA, M. F. *Técnicas de negociación*. Buenos Aires: Belgrano, 1997.
- BORNHOFEN, D.; KISTENMACHER, G. M. P. “Negociação internacional baseada na influência cultural: Alemanha”, *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Vol.1, nº 2, Blumenau, 1º semestre, pp.01-15, 2007.
- BRETT, J. M. *Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries*. New York: John Willey, 2001.
- CHANG, L. C. “An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework”, *Journal of American Academy of Business*, Vol. 2, nº 2, Cambridge/ Hollywood, Março, pp. 567-571, 2003.
- DRESSLER, D.; CARNS, D. *Sociologia: o estudo da interação humana*. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.
- ELAHEE, M. N.; KIRBY, S. L.; NASIF, E. “National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra and cross-cultural negotiations: an analysis of NAFTA countries”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, nº 6, Hoboken, Novembro/Dezembro, pp. 799-809, 2002.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. *Consumer behavior*. 6 ed. Hinsdale, Illinois: The Bryden Press, 1990.
- FEATHERSTONE, M. *O desmanche da cultura*. São Paulo: Nobel, 1997.
- FERRARO, P. G. *The cultural dimension of international business*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1990.
- FLORIANI, D. E. *A cultura nacional e as negociações internacionais: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos*. 2002. 168f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Jaraguá do Sul, 2002.

- GODINHO, W. B.; MACIOSKI, J. M. K. “Estilos de negociação: a maneira pessoal de realizar negócios internacionais”, *Ciência & Opinião*, Vol. 2, n° 1/2, Curitiba, Janeiro/Dezembro, pp. 143-165, 2005.
- GRAHAM, J. “The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 3, n° 1, pp. 81-96, 1985.
- GULBRO, R. D.; HERBIG, P. “Cultural differences encountered by firms when negotiating internationally”, *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 99, n° 2, Wembley, pp. 47-55, 1999.
- HALL, E. T. *Beyond culture*. New York: Anchor Books, 1976.
- HALL, E. T. *The dance of life: the other dimension of time*. New York: Anchor Books, 1989.
- HENDON, D. W. “Negotiation concession patterns: a multi-country, multiperiod study”, *Journal of International Business Research*, Vol. 6, n° 2, Cullowhee, pp. 123-140, 2007.
- HENDON, D. W.; HENDON, R. A.; HERBIG, P. “Negotiating across cultures”, *Security Management*, Vol. 42, n° 11, Arlington, Novembro, pp. 25-29, 1998.
- HERBIG, P.A.; KRAMER, H. E. “Cross-cultural negotiations: success through understanding”, *Management Decisions*, Vol. 29, n° 1, pp. 19-31, 1991.
- HERBIG, P. A.; KRAMER, H. E. “The role of cross-cultural negotiations in international marketing”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 10, n° 2, Bradford, pp. 10-14, 1992.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo, 1997.
- HURN, B. J. “The influence of culture on international business negotiations”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39, n° 7, pp. 354-360, 2007.
- IBGE (2009). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em www.ibge.gov.br. Acesso em 21 de abril de 2009.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. *Global marketing management*. Estados Unidos: John Wiley e Sons Inc., 1998.
- LEWICKI, R.; SAUNDERS, D.; BARRY, B. *Negotiation*. 5 ed. Singapura: McGraw-Hill/Irwin, 2006.
- MA, Z. “Chinese conflict management styles and negotiation behaviours: an empirical test”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol 7, n° 1, pp.101-119, 2007.
- MACHADO, J. R.; MARTINELLI, D. P. “O negociador da empresa global: uma abordagem política, social, econômica e cultural”. In: SEMEAD da USP, 5, 2001, São Paulo/SP. *Anais...* São Paulo/SP, V SEMEAD, 2001.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- METCALF, L. E.; SHANKARMAHESH, M.; BIRD, A.; LITUCHY, T. R.; PETERSON, M. F. “Cultural influences in negotiations: a four country comparative analysis”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7, n° 2, pp. 147-168, 2007.
- MINERVINI, N. *O exportador: como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- MINTU-WIMSATT, A.; GASSENHEIMER, J. B. “The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation”, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, n° 1, New York, Inverno, pp. 1-9, 2000.
- OLIVEIRA, F. de. *Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores tabacaleiros brasileiros e estrangeiros*. 2004. 204f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- ONKVISIT, S.; SHAW, J. J. *International marketing*. Basingstoke: Macmillan, 1993.

- PANOSSO, C. A.; NIQUE, W. M. “Negociação comercial internacional: um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos”. In: Encontro da ANPAD, 24, 2000, Florianópolis/SC. *Anais...* Florianópolis/SC, XXIV EnANPAD, 2000.
- PHATAK, A. V. *International management: concepts & cases*. Cincinnati: South Western, 1997.
- SIMINTIRAS, A. C.; THOMAS, A. H. “Cross-cultural sales negotiations A literature review and research propositions”, *International Marketing Review*, Vol. 15, n° 1, London, pp. 10-24, 1998.
- STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSILL, R. *Negócio fechado: a arte de negociar*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- THOMPSON, J. B. *Ideologia e cultura moderna*. São Paulo: Vozes, 1989.
- THOMPSON, J. B. *The mind and heart of the negotiator*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- USUNIER, J. “Culture aspects of international business negotiations”. In: Ghauri, P. N. *International Business Negotiations*. Oxford: Pergamon, 1996.
- VENTURA, C. A. A.; MARTINELLI, D. P. “Negociações internacionais: um estudo de caso em três empresas da região de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil”, *FACEF Pesquisa*, Vol. 11, n° 2, pp. 221-232, 2008.
- VOLKEMA, R. “Ethicality in negotiations: analysis of perceptual differences between Brazil and the United States”, *Journal of Business Research*, Vol. 45, n° 1, pp. 59-67, 1999.
- VOLKEMA, R.; RIVERS, C. “Negotiating on the internet: insights from a cross-cultural exercise”, *Journal of Education for Business*, Vol. 1, n° 1, Janeiro/Fevereiro, pp. 165-172, 2008.