

Perfil de negociadores, suas diferenças culturais e fatores predominantes em negociações entre brasileiros e argentinos

Deisiane Maurer da Silva, UNISINOS – São Leopoldo

deisiane.mva@hotmail.com

Laura Visintainer Lerman, UFRGS/Campus Central – Porto Alegre

lauravlerman@gmail.com

Resumo: As negociações são atividades-chave em diversas áreas, indústria e situações, entretanto as negociações são atividades centrais em assuntos internacionais. Outrossim, existe a percepção de que todos os países da América Latina se comportam de forma homogênea ao negociar. Dessa forma, o objetivo deste artigo é entender o perfil dos negociadores, as suas diferenças e os fatores predominantes em negociações entre brasileiros e argentinos. Para tanto, realizou-se um estudo de caso múltiplo a partir de entrevistas com profissionais da área de negociação e exportação. Percebeu-se, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, quais eram os fatores predominantes nas interações entre os negociadores brasileiros e argentinos. Entre eles, destacam-se: respeito entre as duas partes, conhecimento da cultura de outro negociador, conhecimento do idioma e atitudes formais e cordiais, porém também observaram-se diversas diferenças.

Palavras-chave: Negociação internacional; Argentina; Brasil; Perfis;

1. Introdução

Negociação é um processo de tomada de decisão que tem como objetivo atingir um acordo para realização de trocas de mercadorias ou serviços (BROEKENS et al., 2017). Embora seja uma atividade diária, somente algumas pessoas são negociadores eficazes e eficientes (BROEKENS et al., 2017). Como uma negociação de agentes é um jogo incompleto de informações, em que, inicialmente, os envolvidos não conhecem as preferências, as estratégias e as reais intenções do outro negociador, o processo é muito desafiador (BAARSLAG et al., 2016). Além disso, uma negociação eficiente e eficaz exige que o negociador seja capaz de lidar com os desejos e o comportamento futuro de outra pessoa a fim de decidir e implementar uma estratégia e uma proposta mais adequadas (BAARSLAG et al., 2016). As negociações são atividades-chave em diversas áreas, indústria e situações, entretanto as negociações são atividades centrais em assuntos internacionais (O'NEILL, 2018).

Negociar é uma tarefa árdua e difícil de ser realizada, portanto nem todas as negociações transcorrem como se era imaginado. Por exemplo, os fracassos das negociações internacionais estão frequentemente relacionados a deficiências nas capacidades transculturais dos negociadores, incluindo uma compreensão limitada das culturas envolvidas na transação, uma incapacidade de se comunicar com pessoas de diferentes origens culturais e limitada flexibilidade comportamental para se adaptar a contextos culturalmente desconhecidos. Embora os professores de gestão estejam preocupados com o desenvolvimento das suas capacidades transculturais dos seus alunos, há pouca pesquisa empírica sobre o impacto dessas capacidades no desempenho da negociação (GROOVES et al., 2015).

Normalmente, as pessoas perguntam: “qual é o melhor estilo de negociação?” (COBURN, 2015). No entanto, não há um tipo de negociação “certo” ou “melhor”. Todos os cinco perfis (competidor, colaborador, acomodado, comprometido e passivo-agressivo) destacados por Coburn (2015) são úteis em diferentes situações. Apesar da capacidade de

1

lidar com os cinco perfis, a maioria dos negociadores tendem a adotar um ou dois estilos de negociação preferidos, que são usados inconscientemente, visto que foram perfis que deram certo em situações anteriores, ou estão relacionados ao temperamento (natureza), ou devido à questão educacional (COBURN, 2015).

Há a percepção de que todos os países da América Latina se comportam de forma homogênea ao negociar (PARRADO et al., 2018). Portanto, há uma lacuna de pesquisa em relação aos comportamentos heterogêneos dos negociadores latino-americanos. Consequentemente, o objetivo deste artigo é entender o perfil dos negociadores, as suas diferenças e os fatores predominantes em negociações entre brasileiros e argentinos. Para tanto, realizou-se um estudo de caso múltiplo a partir de entrevistas com profissionais da área de negociação e exportação, que trabalharam com brasileiros, argentinos e/ou ambos.

As seções seguintes estão organizadas na sequência. Primeiramente, é apresentado Referencial Teórico, em que são apresentados assuntos como perfil de negociadores, diferenças de negociação, aspectos culturais do Brasil e da Argentina. Depois, a metodologia de trabalho é detalhada. Na seção de resultados e discussão, são apresentadas as análises das entrevistas com os perfis de brasileiros, de argentinos, as diferenças negociais entre eles, os fatores relevantes na negociação e como esses aspectos estão relacionados à literatura. E a seção de conclusão apresenta as considerações finais do artigo.

2. Referencial teórico

Negociação é um tipo de comunicação a fim de se alcançar um consenso entre parceiros contratuais, e os negociadores devem entender a cultura, o idioma, os hábitos, as tradições e os costumes morais e religiosos (BAICU, 2014). Ademais, a diferenciação da informação é considerada um dos aspectos chave para melhorar a compreensão de processos centrais, tais como: evolução das normal, negociação e aprendizagem organizacional (CARLEY, 2002). Para Javidi et al. (2019), a negociação internacional é conceituada a partir de uma descrição detalhada do processo que dever ser acompanhado, seguida por uma descrição dos estilos de negociação a serem empregados. Simintiras e Thomas (1998) afirmam que o envolvimento de uma organização de vendas em negócios interacionais requer interação de vendas que transcendem as fronteiras nacionais. Além disso, é fundamental entender quais são as complexidades das negociações de vendas transculturais, visto que os gerentes de vendas têm dificuldade de realizar essas tarefas (SIMINTIRAS; THOMAS, 1998). Apesar da importância e da complexidade das negociações transculturais, a literatura é amplamente desarticulada (SIMINTIRAS; THOMAS, 1998).

Ghemawat (2011) discute um *framework* chamado CAGE, que inclui aspectos culturais, administrativos, geográficos. Com ele, os gestores são capazes de identificar e avaliar o impacto da distância em várias indústrias. O autor afirma que diversos tipos de distâncias afetam as indústrias de formas diferentes. Estudos confirmam a importância em distinguir esses diversos componentes (GHEMAWAT, 2011). Martin (2015) comenta que, do ponto de vista comercial, para assegurar laços internacionais, os países dependem, frequentemente, da exploração cultural, da compreensão e da exploração. Se o Brasil desejar

2

expandir sua economia, os brasileiros devem investir tempo e esforço em aprender as culturas de outros países (MARTIN, 2015). Como as habilidades de negociação apropriadas podem resultar em vantagens competitivas e diversos benefícios, negociadores deveriam criar um banco de dados a fim de agrupar o conhecimento sobre negociação em diferentes países para posterior aplicação (TU, 2015). Por exemplo, Liu e Zhu (2017) afirmam que negociadores brasileiros que usam estratégias poderosas e enganosas são capazes de alcançar lucros maiores, mas às vezes essas estratégias não dão certo. É importante destacar que outro tipo de estratégia utilizada por negociadores brasileiros é a estratégia de comunicação indireta (ADAIR et al., 2004).

Na visão de Parrado et al. (2018), o perfil dos argentinos de negociação é enquadrado principalmente na tendência de improvisação. De forma geral, os argentinos são reconhecidos por serem uma cultura que dá importância a aspectos tanto sociais quanto pessoais, visto que, antes de começarem a negociar, eles começam a conversar sobre temas não relacionados à negociação principal (PARRADO et al., 2018). Além disso, na Argentina, há uma cultura organizacional altamente hierarquizada, logo as decisões devem passar para um nível hierárquico mais elevado para se confirmado. Outra característica destacada por Parrado et al. (2018) é que outras características de grande relevância na cultura argentina são a cultura ser individualista e há uma visão predominante de curto prazo.

3. Metodologia

Os estudos de caso são uma maneira comum de se fazer uma pesquisa qualitativa (STAKE, 2005). Outrossim, a metodologia do estudo de caso qualitativo fornece ferramentas para os pesquisadores estudarem fenômenos complexos em seus contextos (BAXTER; JACK, 2008). No caso do artigo, o perfil dos negociadores em negociações internacionais. Além disso, a análise de *cross-case* é um método de pesquisa utilizado com intuito de analisar e entender diversos estudos de caso individuais (KHAN; VANWYNSBERGHE, 2008). E os estudos de casos múltiplos permitem aos pesquisadores a exploração de diferenças dentro e entre os casos (BAXTER; JACK, 2008). Portanto, para compreender o perfil dos negociadores e as suas diferenças em negociações, foram realizadas entrevistas com profissionais experientes em relação a aspectos como: negociação internacional, área de exportação, Brasil e Argentina. Na Tabela 1, segue a caracterização do perfil dos entrevistados.

TABELA 1 – Caracterização dos entrevistados

| Entrevistados | Profissão | Formação | Experiência |
|----------------|---------------------------------------|--|---|
| Entrevistado 1 | Consultora de suporte | Ensino superior em comércio exterior | 2 anos em negociação internacional, na área de exportação em uma empresa Argentina e 5 anos em negociação internacional, em uma empresa no Brasil |
| Entrevistado 2 | Sub gerente do setor de exportação | Ensino superior em comércio exterior | 8 anos na área de exportação |
| Entrevistado 3 | Executivo de Tecnologia da Informação | Pós graduação em Tecnologia de Informação | 4 anos em negociação internacional |
| Entrevistado 4 | Engenheiro de Suporte | Graduação em andamento em Engenharia da Computação | 1 ano e 6 meses em negociação internacional e 1 ano em suporte para clientes argentinos |

| | | | |
|----------------|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Entrevistado 5 | Analista de comércio exterior | Ensino superior em comércio exterior | 9 anos em negociação internacional |
|----------------|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|

Fonte: as autoras (2019).

4. Resultados e Discussões

4.1 Negociador brasileiro e negociador argentino

O estudo sobre o perfil dos negociadores brasileiros e argentinos é importante para que sejam identificados fatores e características, os quais podem ser aprimorados, a fim de que os negociadores possam melhorar sua desenvoltura nas negociações. Também é importante conhecer o perfil do negociador com qual se vai trabalhar, para saber o que precisa ser adaptado em seu comportamento ao negociar com o outro.

4.1.1 Caracterização do perfil do negociador brasileiro

De acordo com entrevistado 1, o fato de o negociador brasileiro ter domínio sobre o seu produto está de acordo com o atributo identificado na pesquisa de Carvalho (2009), que explica que o fator mais relevante para o brasileiro é o conhecimento sobre o assunto do qual está sendo negociado. Em contrapartida, conforme Junqueira (1984), o negociador brasileiro é caracterizado pelo improvisado, pois ele sabe como agir frente a mudanças de cenários. Essa característica foi citada pelo entrevistado 4, o qual menciona que a flexibilidade do brasileiro é muito presente nas negociações, uma vez que ele se adapta e improvisa diante diferentes situações.

O entrevistado 2 também cita a flexibilidade como sendo a principal característica do negociador brasileiro, visto que essa sabe que é necessário se adaptar diante diferentes cenários. Segundo Cohen (1996), a maneira de agir e de se comportar fazem parte da negociação. Nesse contexto, a flexibilidade citada pelos entrevistados 2 e 4, e ela é fundamental para que o negociador consiga se adaptar de acordo com as observações do autor, visto que o comportamento é muito importante nas atividades de negociação. O entrevistado 4 explica que o negociador brasileiro é bastante comunicativo, característica que é muito importante durante as negociações. Essa é uma característica enfatizada por Martinelli et al. (2004), pois os autores alegam que a comunicação é essencial para que haja entendimento das duas partes negociadoras, visando o entendimento dos objetivos de cada negociador.

A comunicação entre os negociadores também é indispensável, porque é através da comunicação que ocorre o andamento do processo da negociação. Essa concepção está de acordo com Rocha et al. (2011), os quais enfatizam que a negociação ocorre em três passos: a pré-negociação, na qual ocorre o planejamento; a negociação em si, na qual há a comunicação entre as partes sobre os seus objetivos; a pós-negociação, na qual de fato ocorre o acordo. De acordo com o entrevistado 3, dependendo da situação, o negociador vai se preocupar diretamente apenas com o negócio, sem se preocupar com o outro lado. Não tendo a preocupação com o outro lado, entretanto é difícil manter uma relação comercial de longo prazo. Segundo Junqueira (1984), a particularidade de se preocupar apenas com um lado é um fator negativo, uma vez que pode diminuir a credibilidade do negociador, além de poder gerar conflitos. Além disso, conforme Rocha et al., (2011), o resultado da negociação perdeganha, que pode ocorrer caso o negociador se preocupar apenas com o seu lado, é caracterizado basicamente pela competição, em que apenas um lado ganha.

Ainda nesse mesmo raciocínio, Andrade et al. (2007) estabelecem que o negociador que apresenta a postura ganha-perde é mais agressivo, sendo caracterizado pelo egoísmo e

manipulação. Essas são características que podem comprometer a relação comercial entre os dois negociadores a longo prazo, comprometendo a possibilidade de negócios futuros. Já, Freund (1992) destaca que a negociação pode ser caracterizada como competitiva, que está de acordo com o colocado pelo entrevistado 3, que tem como foco a obtenção de resultados. Por conseguinte, o negociador brasileiro tem a tendência de buscar por resultados em que apenas ele ganha e que pode prejudicar relações comerciais a longo prazo.

O fato de que o negociador ter características próprias varia de acordo com sua região, conforme coloca o entrevistado 5, e essa afirmação está compatível com a análise de Mainardes et al. (2010). Os autores afirmam que existem diferenças no perfil do negociador brasileiro, e isso variam de acordo com a sua região. O entrevistado 5 também cita a característica do negociador brasileiro da região sul, de acordo com sua experiência, o negociador tem a tendência de ser mais técnico e detalhista. Acuff (1998) destaca que como cada negociador tem a sua cultura, esta pode influenciar nas diferentes expectativas de cada parte no processo da negociação. Conforme o exposto pelo entrevistado 5, considerando a colocação dos pesquisadores, o conhecimento sobre a cultura da região do outro negociador é necessário para que não haja desentendimentos e situações de desconforto para nenhuma das duas partes.

É neste sentido que a segunda etapa do processo de negociação, conforme cita Junqueira (1984), faz diferença no que tange o conhecimento do outro negociador. A segunda etapa, segundo o autor, é a abertura, fase em que há o conhecimento das duas partes e a comunicação entre os negociadores. Essa etapa está relacionada à colocação do entrevistado 5, visto que está diretamente relacionado ao fato de que diferenças regionais, que consequentemente incluem diferenças culturais, interferem na comunicação das partes e é nessa fase que o conhecimento do outro lado é importante, a fim de evitar que as diferenças existentes possam intervir na negociação.

4.1.2 Caracterização do perfil do negociador argentino

As características de seriedade e rigidez, citadas pelo entrevistado 1, a qual precisava realizar a venda, porque seu chefe era mais rígido, está de acordo com a teoria de Acuff (1998). Acuff (1998) afirma que os negociadores argentinos são conhecidos por serem árdusos nos processos de negociação. Essa mesma característica também é compartilhada por Alice (2009), que menciona que o negociador argentino transpõe a imagem de seriedade e rigidez. Em relação ao atributo da objetividade destacado pelo entrevistado 2, sobre o fato de o negociador argentino não ter uma relação de longo prazo com o outro negociador, tem relação com o que apresenta o entrevistado 1, ao explicar que às vezes o argentino não realiza todas as etapas de um processo de negociação, pois visa somente em atingir suas metas, sem pensar em uma relação comercial a longo prazo.

Analisando a particularidade sobre o argentino em buscar de qualquer maneira atingir suas metas, ele apresenta a característica de ser individualista. Isso está de acordo com a colocação de Alice (2009), uma vez que o individualismo prevalece na caracterização dos argentinos. Complementarmente, o fato também exposto pelo entrevistado 1, sobre o argentino nem sempre seguir as etapas de uma negociação também pode prejudicar a relação comercial, considerando que as etapas da negociação podem facilitar esse processo. De acordo com Alice (2009), o negociador argentino se dispõe a correr mais riscos à medida que os objetivos ficam mais claros. A característica de correr risco é citada pelo entrevistado 3, o qual relata que, quando o negociador argentino está na posição de comprador, ele apresenta um perfil um pouco mais moderno e adotar riscos é um procedimento costumeiro.

O entrevistado 4 comenta que o negociador argentino tem muita flexibilidade e cordialidade. Ele classifica a flexibilidade como uma característica latina, explicando que os brasileiros, argentinos e todos os demais latinos são muito flexíveis e cordiais. A característica de ser flexível é apresentada por Alice (2009), que afirma que o negociador argentino tem muito dessa característica, além de também ter grande capacidade de adaptabilidade, visto que os argentinos sabem trabalhar com imprevistos e mudanças. Conforme Alice (2009), os negociadores argentinos têm a tendência negocial ganha-ganha, colaborando com a outra parte para que ambos os negociadores possam terminar a negociação satisfeitos. Esse atributo é mencionado pelo entrevistado 5, que relata que o negociador argentino quer terminar a negociação com um resultado satisfatório. Outrossim, o entrevistado 5 também destaca a formalidade do negociador argentino. A característica da satisfação está relacionada a uma afirmação de Acuff (1998), que aponta que os argentinos são sociáveis e valorizam a amizade nas negociações. O entrevistado 2 explica que o negociador argentino busca cumprir suas metas sem pensar na relação comercial futura, porém ele valoriza as amizades nas negociações em que está trabalhando. Esse é um ponto interessante, uma vez que os negociadores que trabalharem com a Argentina podem utilizar da amizade para terem mais oportunidades de manterem uma relação comercial em longo prazo.

4.2 Diferenças regionais entre negociadores brasileiros e negociadores argentinos

Além das diferenças negociais, as características que influenciam no comportamento dos negociadores argentinos e brasileiros também foram citadas. Novamente, as características de flexibilidade e de formalidade estão presentes nas respostas. Segundo o entrevistado 4, os argentinos são mais formais nas negociações, fator que pode influenciar o comportamento do outro negociador, neste caso o brasileiro. Ele também explica sobre a diferença do negociador argentino em ser mais formal que o negociador brasileiro, uma vez que ele considera a formalidade a principal diferença negocial entre os dois negociadores.

A característica da formalidade também foi citada pelo entrevistado 5 na pergunta anterior, quando questionado sobre o perfil do negociador argentino. Portanto, a formalidade é uma característica de destaque quando analisados o perfil e diferenças negociais entre os dois negociadores. Para Alice (2009), o negociador argentino transparece a imagem de seriedade, o que reflete na formalidade entre as relações nas negociações. No entanto, um atributo em que não há diferença, conforme explica o Entrevistado 4, é a flexibilidade dos negociadores argentinos e brasileiros, visto que o entrevistado avalia os dois como sendo flexíveis. Nesse sentido, Alice (2009) afirma que os argentinos são flexíveis, e Sobral et al. (2007) mencionam que os brasileiros também têm esta característica.

O entrevistado 5 comenta que o negociador argentino apresenta um estilo mais moderno e que procura novidades. Junqueira (1984) apresenta quatro estilos negociais (catalisador; apoiador; controlador e analítico) e afirma que a característica de inovação está relacionada ao estilo catalisador de negociação. Esse estilo associa-se com o atributo de o negociador argentino buscar novidades. O fato de o negociador argentino buscar por inovações torna-o mais moderno, característica mencionada pelo entrevistado 3 na pergunta sobre o perfil dos negociadores. Esses dois atributos, a inovação e a modernidade, são características que diferenciam o perfil dos negociadores e também mostram diferenças negociais. Considerando que um lado tende à inovação e o outro lado não tem esse foco, podem surgir diferentes objetivos que podem influenciar nas negociações.

O entrevistado 1 faz menção sobre a política entre os países, que podem interferir nas relações internacionais entre o Brasil e a Argentina. O entrevistado explica que a política

adotada pela Argentina atualmente é o principal empecilho para as trocas comerciais com o Brasil. Nesse sentido, muitas vezes, o argentino pode ser visto como um negociador que não se pode confiar, porque ele pode ou não cumprir o combinado. Contudo, o entrevistado ressalta que as restrições impostas pelos países não caracterizam o negociador em si, já que, em diversas ocasiões, ele está agindo com seriedade no negócio, mas as políticas adotadas que o prejudicam. No que tange à política entre os dois países em questão, Araújo (2012) argumenta que há diferenças políticas que ainda estão presentes no cenário comercial, porém elas devem ser reduzidas ao longo do tempo.

O entrevistado 2 relata que o negociador brasileiro tem um comportamento mais amigável e sentimental. Nesse sentido, Junqueira (1984) classifica que a característica de ser amigável está ligada ao estilo apoiador nas negociações, que é caracterizado também pela compreensão e voluntariedade. Ainda, de acordo com o entrevistado, os argentinos são mais racionais e objetivos, característica que está de acordo com o estilo, segundo Junqueira (1984), controlador.

A partir dos destaques das entrevistadas com o apoio de uma base teórica, na Tabela 2, é possível verificar que há as diferenças negociais entre os negociadores brasileiros e os negociadores argentinos. Destaque-se que, conforme Junqueira (1984), o negociador brasileiro é caracterizado pelo estilo apoiador, enquanto o negociador argentino pode ser identificado por dois estilos: o catalisador e o controlador. Em suma, as diferenças negociais identificadas através desta análise são marcadas pelo sentimentalismo do brasileiro, o racionalismo do argentino, a imagem de não transparecer confiança do negociador argentino para o brasileiro e, também, a formalidade que o negociador argentino tem ao trabalhar.

TABELA 2 – Perfis de negociação e diferenças negociais

| Entrevistados | Perfil do negociador brasileiro | Perfil do negociador argentino | Diferenças negociais entre brasileiros e argentinos |
|----------------|-----------------------------------|--------------------------------|--|
| Entrevistado 1 | Confiante na qualidade do produto | Sério e Rígido | O negociador argentino pode ser visto como não confiável. |
| Entrevistado 2 | Flexível | Objetivo e focado em metas | O negociador brasileiro demonstra sentimentos e é mais amigável, enquanto o argentino, mais racional. |
| Entrevistado 3 | Focado em metas e competitivo | Audacioso e adota riscos | A forma de comportamento de brasileiros e de argentinos é distinta. O argentino é mais individualista com o foco no seu resultado, e o brasileiro não busca tanto um resultado positivo. |
| Entrevistado 4 | Flexível | Flexível | Os negociadores argentinos são mais formais, e os brasileiros são mais maleáveis. |
| Entrevistado 5 | Varia de acordo com a região | Formal e busca a satisfação | O negociador brasileiro não busca por tantas inovações quanto os argentinos. |

Fonte: as autoras (2019).

4.3 Interações entre negociadores brasileiros e argentinos

Os entrevistados 3, 4 e 5 destacam o idioma como sendo um elemento fundamental na interação com negociadores de outros países. Carvalhal (2005) salienta que o fator linguístico é básico e interfere na maneira de agir das pessoas. Martinelli et al. (2004) também discorrem sobre este assunto, para os autores, a comunicação é essencial, uma vez que o processo de negociação pode ser complexo, pois há atitudes humanas envolvidas no mesmo. Portanto, verifica-se que os comentários dos entrevistados estão diretamente relacionados com as

afirmações dos autores. Isso, devido ao fato de que as negociações são exercidas por meio de diálogos, e as interações só são possíveis por meio da comunicação entre os negociadores.

Shell (2001) estabelece que a primeira etapa da negociação é preparar sua estratégia. Nesse sentido, o entrevistado 2 ressalta que, antes de iniciar de fato a negociação, o conhecimento sobre o estilo de negociação do outro é importante para saber como, de qual forma e quando agir. Tendo conhecimento sobre o outro negociador, torna-se mais fácil mapear táticas para utilizar durante o processo da negociação. No que tange ao planejamento, Freitas (1994) estabelece que essa é a base para a atividade de negociar, uma vez que é nesse momento em que são definidas algumas etapas para a negociação, e como as pessoas que podem atuar nesta atividade. Assim sendo, percebe-se que para a interação entre os negociadores, o planejamento da estratégia a ser utilizada é importante, pois é nessa etapa que se estuda o outro negociador de forma geral.

O entrevistado 2 também relata que, antes de interagir com um negociador, ele primeiramente busca conhecer mais sobre a cultura. Sobre cultura, Thomas e Inkson (2006) afirmam que a cultura é vista diariamente no comportamento das pessoas, como, por exemplo, o modo em que cada um se veste e se comunica. Desse modo, a questão mencionada pelo entrevistado em conhecer a cultura do outro negociador está adequada com a colocação dos autores que colocam a cultura como fator influenciador em cada pessoa. Ou melhor, ao negociar com uma pessoa de outro país, é importante verificar quais são os trajes mais adequados para a situação, bem como as boas práticas de como se comportar e atitudes que são aceitas nas negociações é fundamental. Além disso, nos parques da *Disney*, por exemplo, os colaboradores são treinadores para não apontar utilizando apenas o dedo: utilizam o *Disney point*, que usa dois dedos para mostrar a direção, ou, até mesmo, a mão inteira.

Na concepção do entrevistado 1, cada pessoa tem suas limitações e tem seu jeito de ser, o que influencia na maneira de negociar. Essa colocação associa-se com a de Haring (1949): a cultura é um tanto complexa, porque ela tem relação com as características da personalidade de cada indivíduo. Dessa forma, a cultura de cada um reflete diretamente no modo em que a pessoa atua ao negociar. A explicação do entrevistado está relacionada com a afirmação do autor, porque, devido às diferenças de personalidade e cultura, respeitar o outro negociador é imprescindível para uma boa relação.

5. Conclusão

O desenvolvimento do trabalho foi essencial para que se pudesse entender o perfil dos negociadores em dois países da América Latina. O negociador brasileiro, conforme os entrevistados, possui as seguintes características: confiança, flexibilidade e é focado em metas. Como o Brasil é um país de dimensões continentais, há uma variação de perfil em relação à região do país. Em contrapartida, conforme os entrevistados, os negociadores argentinos possuem as seguintes características: seriedade, rigidez, objetividade, audaz, flexível e formal. Embora existam muitas diferenças entre os dois perfis de negociadores, é possível observar que os negociadores dos dois países possuem como semelhança a flexibilidade.

As diferenças constatadas, a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, foram: os negociadores argentinos, em alguns momentos, podem não ser confiáveis, são mais racionais, possuem um perfil mais individualista, prezam pela formalidade e buscam a inovação. Em contrapartida, o negociador brasileiro é mais amigável, cordial e maleável. Consequentemente, é possível distinguir diversas diferenças entre os dois tipos de negociadores, como: a imagem no negociador, sentimentalismo, racionalismo,

individualismo, formalidade e inovação. Outrossim, conseguiu-se perceber quais eram os fatores predominantes nas interações entre os negociadores brasileiros e argentinos. Entre eles, destacam-se: respeito entre as duas partes, conhecimento da cultura de outro negociador, conhecimento do idioma e atitudes formais e cordiais. Para pesquisas futuras, é fundamental o desenvolvimento de uma pesquisa *mixed method* que englobe tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos. Além disso, seria interessante realizar uma análise de rede social (ARS), para que se possa perceber quais negociadores de uma rede possuem mais conexões e como eles se comportam.

Referências

- ACUFF, Frank L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. 1. ed. São Paulo: Senac, 1998.
- ADAIR, W., BRETT, J., LEMPEREUR, A., OKUMURA, T., SHIKHIREV, P., TINSLEY, C., & LYTLE, A. *Culture and negotiation strategy*. Negotiation journal, v. 20, n. 1, p. 87-111, 2004.
- ALICE, Mauricio. *El funcionamiento del proceso de toma de decisiones y las características del negociador argentino*. Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. Buenos Aires, n. 55, 2009.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rogivati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. *Princípios de Negociação: ferramentas e gestão*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BAARSLAG, T., HENDRIKX, M. J., HINDRIKS, K. V., & JONKER, C. M. *Learning about the opponent in automated bilateral negotiation: a comprehensive survey of opponent modeling techniques*. Autonomous Agents and Multi-Agent Systems, v. 30, n. 5, p. 849-898, 2016.
- BAICU, MARIANA. *EUROPEAN CROSS CULTURAL DIFFERENCIES VS. GERMAN AND ROMANIAN STYLE NEGOTIATIONS*. International Journal of Innovation Education and Research, v. 2, n. 5, p. 51-57, 2014.
- BAXTER, Pamela; JACK, Susan. *Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers*. The qualitative report, v. 13, n. 4, p. 544-559, 2008.
- BROEKENS, J., DETWEILER, C. A., HINDRIKS, K. V., HULDTGREN, A., & PASMAN, W. *An Introduction to the Pocket Negotiator: A General Purpose Negotiation*. In: Multi-Agent Systems and Agreement Technologies: 14th European Conference, EUMAS 2016, and 4th International Conference, AT 2016, Valencia, Spain, December 15-16, 2016, Revised Selected Papers. Springer, 2017. p. 13.
- CARLEY, Kathleen M. *Computational organizational science and organizational engineering*. Simulation Modelling Practice and Theory, v. 10, n. 5-7, p. 253-269, 2002.
- CARVALHAL, Eugênio do. *Negociação: Fortalecendo o Processo: Como construir relações de longo prazo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Vision, 2005.
- COBURN, Calum. *Negotiation conflict styles*. Retrieved from, 2015.
- COHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- FREITAS, Maria Ester de. *Organização: Um espaço de negociação*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 5, set./out. 1994
- FREUND, James C. *A arte da negociação*. 1. ed. São Paulo: Best Seller, 1992.
- GHEMAWAT, Pankaj. *Distance still matters*. Harvard business review, v. 79, n. 8, p. 137-147, 2001.

GROVES, Kevin S.; FEYERHERM, Ann; GU, Minhua. *Examining cultural intelligence and cross-cultural negotiation effectiveness*. Journal of Management Education, v. 39, n. 2, p. 209-243, 2015.

HARING, Douglas G. *Is Culture Definable?* American Sociological Review. Nova York, v. 14, n. 1, p. 26-32, 1949

JAVIDI, Alexander; LONG, L.; JAVIDI, .; HILL, B. NORMORE, A.; KLOPOVIC, J. *MAGNUS Leadership: Using Principled Negotiation to Improve International Negotiation*. In: Handbook of Research on Strategic Communication, Leadership, and Conflict Management in Modern Organizations. IGI Global, 2019. p. 86104.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *Negociação: Tecnologia e Comportamento*. 1. ed. Rio de Janeiro: Cop, 1984

KHAN, Samia; VANWYNSBERGHE, Robert. *Cultivating the under-mined: Cross-case analysis as knowledge mobilization*. In: Forum qualitative Sozialforschung/forum: Qualitative social research. 2008.

LIU, Meina; ZHU, Lin. *Negotiation Strategies across Cultures*. The International Encyclopedia of Intercultural Communication, p. 1-10, 2017.

MAINARDES, Emerson Wagner; AMAL, Mohamed; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. *O fator cultura à mesa nas negociações internacionais com o Brasil*. XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, 25 a 27 ago. 2010.

Martin, L.N. (2015), “*The power of cultural knowledge: China & Brazil*”,

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. *Negociação Internacional*. São Paulo: Atlas, 2004.

O'NEILL, Barry. *International negotiation: Some conceptual developments*. Annual Review of Political Science, v. 21, p. 515-533, 2018.

PARRADO, Fernando AH; RODRÍGUEZ, Laura Melissa Cabezas; SARAY, Cindy Stefanny Calderón. *ESTUDIO DE ESTILOS DE NEGOCIACIÓN EN PERÚ, MÉXICO Y ARGENTINA*. Palermo Business Review, n. 18, p. 281-298, 2018.

ROCHA, Elenise Angélica Martins da; CORTEZ, Eliane; SOUZA, Reinaldo Vieira de; TELLES, Telmo. *Estratégias de Negociação*. São Leopoldo: Unisinos, 2011.

SHELL, G. Richard. *Negociar é Preciso: Estratégias de negociação para pessoas de bom senso*. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

SIMINTIRAS, Antonis C.; THOMAS, Andrew H. *Cross-cultural sales negotiations: A literature review and research propositions*. International Marketing Review, v. 15, n. 1, p. 10-28, 1998.

STAKE, Robert E. *Qualitative case studies*. 2005.

THOMAS, David C.; INKSON, Kerr. *Inteligência Cultural*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TU, Yu-Te. *A Cross-Cultural Comparison of Brazil, Russia, India, and China (BRIC) on Negotiation Styles*. The Anthropologist, v. 19, n. 2, p. 457-467, 2015.