

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

KAMILA VOLPINI ROCHA VIGUINI

**A INFLUÊNCIA DAS CULTURAS DE MERCADO NAS
NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: cenário Brasil-China**

VITÓRIA

2014

KAMILA VOLPINI ROCHA VIGUINI

**A INFLUÊNCIA DAS CULTURAS DE MERCADO NAS
NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: cenário Brasil-China**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresa.

Orientadora: Arilda Magna C. Teixeira

VITÓRIA

2014

KAMILA VOLPINI ROCHA VIGUINI

**A INFLUÊNCIA DAS CULTURAS DE MERCADO NAS
NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS: cenário Brasil-China**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresa.

Aprovada em 26 de março de 2014.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra.: Arilda Magna Campagnaro Teixeira

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr.: Emerson Wagner Mainardes

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr.: Fábio Moraes da Costa

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Dedico este trabalho ao meu pai, Lúcio, minha mãe, Denise, e meu marido Giovani, que investiram em mim e com paciência, perseverança e incentivo, me apoiaram e não me deixaram desistir. Esta vitória é nossa! Amo vocês! **E, principalmente, ao meu novo e mais intenso amor, minha filha Valentina.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que me concedeu discernimento, inteligência e perseverança para chegar até aqui e realizar esta pesquisa.

À minha família, que tanto me incentivou para iniciar e finalizar este trabalho. Destaco meus pais, Lúcio e Denise, que investiram e acreditaram em mim, e ao meu marido, Giovani, que com paciência e amor foi um grande companheiro durante todo este tempo.

À minha professora e orientadora, Dra. Arilda Teixeira, que sempre me estimulou a pesquisar mais, a ir fundo em cada detalhe e conseguiu me mostrar que o trabalho do mestre, além de estudar e ensinar, é questionar e aprender. Obrigada! Valeu cada palavra, cada bronca e cada “puxão de orelha”!

Também destaco todos os professores, que dedicaram seu tempo e com empenho me transmitiram ensinamentos, os quais sem eles e não teria conseguido chegar até aqui.

E por último, mas não menos importante, pelo contrário, estes tiveram uma importância enorme durante esta etapa, os meus colegas de curso, sempre presentes, apoiando, incentivando e acreditando que juntos conseguiríamos chegar lá. Vocês são mais que especiais!

“...the fear of loss often proves more powerful than the hope of gain.”

Michael Porter, 1990

RESUMO

As transformações trazidas pela globalização propiciaram a aproximação dos mercados e o aumento das negociações internacionais, onde percebeu-se diferenças culturais que exercem influência neste processo. Este estudo buscou compreender como as diferentes culturas afetam as negociações internacionais entre Brasil e China, tendo como parâmetro a visão do negociador brasileiro de comércio exterior. Foram expostas abordagens sobre esta influência, e apresentados modelos teóricos que confirmam este fenômeno. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa, exploratória, comparativa, tendo a população composta por negociadores brasileiros de comércio exterior. A análise dos dados, realizada através do software Atlas.ti, ferramenta de codificação e categorização de dados qualitativos de pesquisa, confirmou as dimensões do modelo base de Acuff (1998), e apontou a necessidade da criação de uma nova categoria, chamada adaptação ao negócio internacional, de forma a adequar as respostas que não se enquadraram em nenhuma categoria existente, a saber: comunicação, individualismo, protocolos e formalidades e o uso do tempo. O trabalho concluiu que as dimensões encontradas por Acuff, em 1998, continuam atuais e mantêm-se aplicáveis para os novos negociadores internacionais.

Palavras-chaves: Cultura de mercados. negociação internacional. Brasil. China.

ABSTRACT

The changes brought by globalization enabled the approximation of markets and increasing international negotiations, where it was perceived cultural differences that influence this process. This study sought to understand how different cultures affect international negotiations between Brazil and China, having as parameter the view of Brazilian foreign trade negotiator. Approaches to this influence were exposed, and presented theoretical models that confirm this phenomenon. The research was characterized as qualitative, exploratory, comparative, and the population consists of Brazilian foreign trade negotiators. Data analysis was carried out using the software Atlas.ti, a tool of coding and categorization qualitative research data, confirmed the dimensions of the basic model of Acuff (1998), and pointed out the need to create a new category, called adaptation to international business, in order to adjust responses that not fit into any existing category, namely: communication, individualism, protocols and procedures, and the use of time. This article conclude that the dimensions founded by Acuff, in 1998, remain current and continue to apply for new international negotiators.

Keywords: Market culture. international negotiation. Brazil. China.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1. Sintetização do modelo de Acuff (1998).....	19
Quadro 2. Adaptação ao modelo de Acuff (1998).....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	11
1.2 ANTECEDENTES DO TEMA.....	11
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE MERCADOS.....	14
2.2 A NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL (NI).....	15
2.3 A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA NI.....	16
2.4 MODELOS TEÓRICOS SOBRE A INFLUÊNCIA CULTURAL.....	17
2.5 PERFIL DOS NEGOCIADORES BRASILEIROS E CHINESES.....	21
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	23
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....	23
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	27
5 CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS.....	38

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Os negócios internacionais brasileiros intensificaram-se a partir da década de 1990, quando o Brasil “abriu suas portas” para o mercado mundial (GUIMARÃES, 1999). Neste período, a globalização passou a fazer parte do cenário econômico brasileiro, o que gerou o aumento do comércio com outras nações. Este fato trouxe consigo o início do processo de internacionalização do mercado interno, que com o passar tempo, propiciou ao Brasil se destacar como um dos países emergentes mais importantes do mercado mundial.

O crescimento econômico dos países emergentes levou-os a ampliar sua rede de negócios internacionais. Este fato reforçou o relacionamento comercial entre Brasil e China, onde a China tornou-se o segundo maior parceiro comercial brasileiro, perdendo somente para os Estados Unidos, e tornando-se a líder da origem das importações brasileiras. (BRASIL- MDIC, 2013).

1.2. ANTECEDENTES DO TEMA

A intensificação dos negócios internacionais agregou a percepção de diferentes culturas inseridas neste contexto, sendo possível realçar a falta de conhecimento dos aspectos culturais existentes entre os países. Tal desconhecimento pode afetar as negociações internacionais e torná-las custosas, devido a não familiaridade com os costumes e preferências locais, além de gerar desconfiança e dificuldade de comunicação, ocasionando mal-entendidos (KANDOGAN, 2011).

As negociações, em geral, são realizadas com a presença de negociadores de ambas as partes, que se reúnem para chegarem a um acordo. Estes negociadores trazem consigo suas bagagens culturais, costumes e preferências,

que divergem entre as nacionalidades e precisam ser respeitados por seus opositores (HOFSTEDE, 1983; SABENIUS, 2002).

Sabendo que a cultura pode ter influência não somente no comportamento do negociador, mas também na forma de negociar e em seus resultados, é importante atentar para as negociações entre chineses e brasileiros, uma vez que a concepção de negociação chinesa é fundamentalmente diferente da concepção ocidental (ODEHNALOVÁ, 2008).

1.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO

Tendo o conhecimento da diversidade cultural existente entre as nações e sabendo que este fenômeno influencia as negociações internacionais, segundo preceitos de Acuff (1998 e 2004), o presente trabalho propõe-se a responder à seguinte pergunta: “Como os aspectos culturais influenciam a negociação comercial Brasil-China, na perspectiva dos negociadores brasileiros de comércio exterior?”.

Desta forma, o objetivo desta pesquisa foi interpretar a influência da diferença cultural nos processos de negociação entre Brasil e China, tendo como parâmetro a visão do negociador brasileiro de comércio exterior.

1.4. JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Considerando a pesquisa realizada (CANÇADO E TANURE, 2005; SALACUSE, 1999; GUIMARÃES, 1999; SOBRAL et al., 2007; ODEHNALOVÁ, 2008; LUCIAN E BARBOSA, 2007; PINTO, 2007; HERCIU, 2006; SERRA, 2003; MDIC, 2013), foi possível identificar que não há muitos trabalhos que explicam as relações Brasil-China, sob a perspectiva dos negociadores brasileiros de comércio exterior. Dado que o fluxo de comércio entre estes países aumentou, há que se

esperar que o volume de negociações entre eles também cresceu e, conseqüentemente, também cresceu o número de profissionais que atuam nessas transações. (BECARD, 2011). Todavia, não se pode afirmar que os níveis de conhecimentos das características culturais de cada um, também aumentou no mesmo ritmo e volume.

Nesse sentido, a relevância desta pesquisa está em identificar como os negociadores brasileiros têm conseguido enfrentar as diferenças culturais durante os processos de negociação com a China.

Com base no tema proposto, o estudo é fundamentado principalmente em materiais de relações internacionais, administração, comércio exterior e antropologia, adotando materiais bibliográficos, artigos de periódicos, e dados estatísticos a respeito do assunto.

Dentro deste contexto são analisadas diferenças culturais entre Brasil e China, a questão do comércio exterior dentro do cenário da globalização, e algumas abordagens a respeito das características e peculiaridades destes dois países, limitando-se a comparar a literatura estudada com as respostas obtidas nas entrevistas realizadas.

Sendo assim, este trabalho segue a seguinte ordem: além da introdução apresenta-se o referencial teórico, que traz os parâmetros analíticos que sustentam a argumentação do texto. Em seguida, discute-se a metodologia de pesquisa, onde se demonstra a forma metodológica utilizada em cada etapa do trabalho. Posteriormente, são apresentadas as respostas das entrevistas realizadas sob a forma de análise dos dados, e estas são, então, discutidas em conjunto com os estudos de outros autores. E, por fim, são descritas as conclusões da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS MERCADOS

A internacionalização dos mercados, também chamada de globalização, é fator essencial para o entendimento do processo de negociação internacional, que será explicado no tópico a seguir.

Segundo Alves e Maia (2013), para alguns estudiosos, a globalização é uma novidade do século XX, para outros ela iniciou-se no período da Revolução Industrial, e ainda existem os que seguem a linha de estudo a qual diz que a globalização teve início na época do Império Romano.

As palavras de Held e MacGrew (2011, p.11), são bastante esclarecedoras sobre o início deste fenômeno:

Não existe uma definição única e universalmente aceita para a globalização. Como acontece com todos os conceitos nucleares das ciências, seu sentido exato é contestável. A globalização tem sido diversamente concebida como ação à distância (quando os atos dos agentes sociais de um lugar podem ter consequências significativas para “terceiros distantes”); como compreensão espaço-temporal (numa referência ao modo como a comunicação instantânea vem desgastando as limitações da distância e do tempo na organização e na interação social); como interdependência acelerada (entendida como a intensificação do entrelaçamento entre economias e sociedades nacionais, de tal modo que os acontecimentos de um país têm impacto direto em outros); como um mundo em processo de encolhimento (erosão das fronteiras e das barreiras geográficas à atividade socioeconômica); e, entre outros conceitos, como integração global, reordenação das relações de poder inter-regionais, consciência da situação global e intensificação da interligação inter-regional.

A globalização é um processo que intensifica as relações de troca, de comunicação e trânsito entre países, e possibilita a criação de amplas redes por meio do auxílio da tecnologia da informação e da comunicação (CASTERLLS, 1999; HABERMAS, 2001; ALVES E MAIA, 2013).

A internacionalização dos mercados influenciou e alterou não somente o sistema financeiro, político e econômico mundial, mas também os direitos humanos,

que influenciam a forma como os países devem produzir e consumir, e conseqüentemente, refletem nos padrões culturais de cada nação, alterando-os e fazendo com que estes se tornem globais, e não mais locais (Alves e Maia, 2013).

A alteração cultural local, gerada pela globalização, afeta a postura dos cidadãos e a forma como estes lidam com diversas situações, sendo estas pessoais e profissionais. Na área de negócios internacionais, os profissionais devem estar atentos à conduta durante as negociações, pois seu comportamento deve adequar-se com o mercado global, e não mais estar de acordo com os padrões nacionais, pois precisam atender a uma conduta internacionalmente pré-estabelecida.

2.2. A NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL (NI)

Segundo Andrade et. al. (2006), negociação é o procedimento em que duas ou mais partes compartilham ideias, informações e opções para atingir um acordo mutuamente aceitável. Tal procedimento tem como sua principal ferramenta a comunicação (MARTINELLI et. al., 2004). Segundo Acuff (2004), esta comunicação é um processo de mão dupla, onde é importante persuadir ao invés de usar a força bruta, e ter o objetivo de satisfazer o outro lado com o resultado da negociação.

Na negociação internacional não é diferente. A globalização trouxe consigo a possibilidade de comunicação rápida com outros países, pois aproximou os mercados e diminuiu as barreiras comerciais existentes, o que gerou o aumento do comércio internacional e, também, a descoberta de diferentes culturas que exercem influência direta nos negócios (MARTINELLI et. al., 2004).

A importância da cultura nos negócios internacionais foi relatada por Herciu (2006). O autor descreve que um gestor competente é o que tem conhecimento do

envolvimento cultural que o negociador precisa ter além de atributos internacionais, como, habilidade e conhecimento diante às culturas de mercados as quais estão expostos em seus negócios.

2.3. A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA NI

A cultura é um fator relevante nas NI, pois pode influenciar em um “sim” ou um “não” ao final de uma negociação, podendo esta até fracassar, caso o fator cultura seja ignorado (SABENIUS, 2002).

Além da cultura, outro ponto a ser considerado em uma NI é a ética. Andrade et. al. (2006) relatam que o uso da ética e do conhecimento da cultura, como os valores, hábitos, costumes, tradições, e outros fatores, trazem harmonia às negociações e, conseqüentemente, conduzem-nas a resultados positivos.

Entretanto, quando se envolve culturas diferentes, evidencia-se a possibilidade de conflitos, que podem gerar dois efeitos: falta de entendimento nas comunicações, podendo ocasionar confusões desnecessárias, e a dificuldade de interpretação das ações (SALACUSE, 1999). Além de essas diferenças poderem onerar o custo do negócio, e resultarem em mal-entendidos (KANDOGAN, 2011).

Sendo assim, é necessário não somente conhecer a cultura nacional do país com o qual se negocia, mas também conhecer os protagonistas da negociação, os quais podem influenciar na decisão final, pois trazem consigo aspectos culturais de suas experiências de vida, agregados aos aspectos da cultura nacional (SABENIUS, 2002). Também é importante entender a necessidade da aceitação da ambigüidade existente neste processo, pois isso permite o crescimento do indivíduo em suas

ações, jogos e experimentos (MEYERSON E MARTIN, 1987), e possibilita resultados positivos ao final do negócio.

A existência da falta de sensibilidade cultural nas teorias de gerenciamento traz aos países o risco de terem suas negociações frustradas. Cabe a cada nação conhecer mais sobre com quem estão efetuando parcerias, de forma que os negócios sejam direcionados a finais satisfatórios (HOFSTEDE, 1983).

2.4. MODELOS TEÓRICOS SOBRE A INFLUÊNCIA CULTURAL

Diante do levantamento teórico, referente aos trabalhos publicados sobre a influência da cultura nas negociações internacionais, realizado por Mainardes et. al. (2010), percebeu-se a existência de vários modelos teóricos criados para analisar o tema (HOFSTEDE, 1980; HALL, 1976 e 1989; ACUFF, 1998; LEWICK, SAUNDERS, BARRY, 2006; METCALF, 2007). Contudo, o autor constatou que dentre todos os modelos, três se destacam como pilares e serviram de pressupostos para a criação dos demais. São eles: Frank Acuff (1998), Geert Hofstede (1980) e Edwin Hall (1976 e 1989).

Hofstede (1983), em seu estudo sobre a relatividade cultural, constatou a existência das diferenças culturais e mostrou a importância do nacionalismo para as empresas, além de identificar diferentes características entre o modo de gerenciamento das empresas ocidentais e orientais. Conhecendo tais diferenças, Hofstede e Bond (1988) mostraram a importância de observar alguns fatores, os quais denominaram como dimensões da cultura nacional (i) individualismo x coletivismo; ii) masculinidade x feminilidade; iii) distância do poder; iv) aversão à incerteza; e v) orientação para curto prazo x longo prazo. Os autores confirmaram

que não existe uma verdade absoluta para o mundo, cada nação tem uma história, com diferentes tradições, que em muito influencia na formação dos significados.

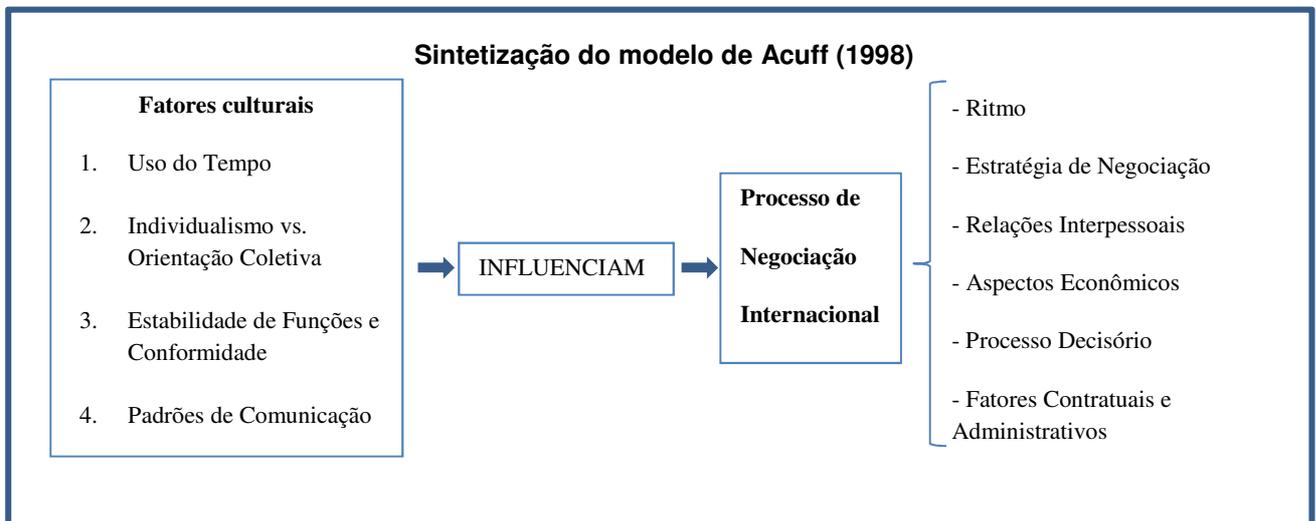
No estudo de Hall (1976), o autor retratou as características das culturas de baixo e alto contexto. As culturas de baixo contexto caracterizam-se por valorizarem a parte jurídica e o que está escrito. Já as culturas de alto contexto baseiam-se na confiança mútua, onde não é necessário ter documentos para se valer o que foi acordo. No ano de 1989, além de Hall (1989) aprofundar seu estudo nestes dois tipos de cultura, ele as definiu em dois grupos, quando se trata da orientação para o tempo: culturas monocrônicas e policrônicas. A primeira se caracteriza por lidar com o tempo de forma de rígida e a segunda, lida com o tempo de forma mais flexível.

O modelo de Acuff (1998) afirma que a cultura do país afeta o ritmo das negociações, pois cada nação utiliza uma estratégia diferente para alcançar os seus objetivos. Além dos fatores econômicos e mercadológicos que regem os negócios, o autor ainda fala que aspectos emocionais, administrativos e relações interpessoais também tem o poder de influenciar uma NI. Em seu modelo, o autor usa os seguintes fatores:

- Individualismo x coletivismo: este fator pode afetar a tomada de decisão, fazendo-a se tornar mais ágil, ou mais vagarosa. Considera o eu (indivíduo) e o nós (grupo);
- Padrões de comunicação: fator importante nas NI, considera a comunicação verbal e não verbal, devendo ambas serem claras e de fácil entendimento;
- Tempo: seu grau de importância pode variar para cada cultura. Pode ser muito valorizado (seguindo rigorosamente o que foi prometido) ou não ter tanto valor (ocasionando atrasos);

- Estabilidade de funções e conformidade: considera o modo como as coisas são feitas algumas culturas seguem as formalidade e processos, outras prezam pelo conteúdo.

Diante dos fatores expostos, o Acuff (1998) considera que todos estes exercem influencia no processo de NI, por meio dos seguintes aspectos: ritmo das negociações, estratégia da negociação, aspectos emocionais, processo decisório, e fatores contratuais e administrativos. E, complementa que, os negociadores internacionais vivenciam quatro etapas de adaptação, quando estão frente a diferentes culturas: excitação sobre a oportunidade de trabalhar em um país diferente e ansiedade sobre as questões de adaptação; constatação das diferenças culturais existentes; decepção quanto aos pontos negativos da nova cultura vivenciada; consciência e serenidade sobre suas possíveis conquistas e derrotas.



Quadro 1. Sintetização do modelo de Acuff (1998).
Fonte: Bornhofen e Kistenmacher (2007, p. 4).

Lewick, Barry e Saunders (2006) consolidaram os fatores que devem ser considerados em uma negociação internacional (geográfico, legislativo, judiciário, fiscal, jurídico, cultural, etc.), descritos por Minervini (1991), e os dividiram em dois contextos: ambiental e imediato. No contexto ambiental, encontram-se: o pluralismo político e legal, as economias internacionais, governos e burocracias, instabilidade,

ideologias e cultura e os *stakeholders* externos. Enquanto no contexto imediato estão: o poder de barganha, os níveis de conflito, a relação entre as partes, as expectativas dos resultados e os *stakeholders* internos. Desta maneira, os autores tentaram simplificar a negociação internacional, a qual entendem como um processo complexo.

Baseado em nos modelos anteriormente expostos (HOFSTEDE, 1980; HALL, 1976 e 1989; ACUFF, 1998; LEWICK, SAUNDERS, BARRY, 2006), e em outros que contemplam o assunto (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2006), Metcalf et al. (2007) tentou consolidar as informações, de forma a torna-las menos complexas, e criou um novo modelo, com 12 dimensões:

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

Metcalf et al. (2007) critica o próprio modelo, explicando que este não contempla toda a complexidade cultural e os contextos sociais, econômicos e

políticos do país em questão, e o caracteriza como um estudo bipolar das culturas das nações. (MAINARDES ET AL., 2010).

2.5. PERFIL DOS NEGOCIADORES BRASILEIROS E CHINESES

As diferenças entre os negociadores brasileiros e chineses começam na localização de seus países, visto que o ocidente e o oriente possuem estilos de vida ambíguos. Quanto à formação cultural, ambos divergem na forma como foram colonizados, nas tradições mantidas até os dias atuais e nos valores que regem a ética social (ODEHNALOVÁ, 2008).

O Brasil é um país que foi formado por diversos povos de várias origens, que trouxeram para o país diferentes culturas. Teve uma colonização de caráter exploratório e com grande miscigenação de raças (europeia, indígena, negra, etc.) e religiões (católica, candomblé, umbanda, etc.). A China, além de ter passado por um grande período comunista, possui forte influência dos pressupostos do Confucionismo, Taoismo e Budismo (ODEHNALOVÁ, 2008), o que a torna um país rígido e inflexível, quando comparado à maleabilidade brasileira.

Na pesquisa de Ramsey e Almeida (2009), foram destacadas algumas características brasileiras relevantes, mostrando pontos fortes da cultura brasileira dentro das organizações. São elas: a hierarquia, a qual tem como consequência o autoritarismo; a confiança e a valorização das necessidades do líder do grupo pelos membros deste; a importância aos relacionamentos interpessoais, onde se observa os fortes laços afetivos; a capacidade de adaptação às situações; a afetividade; a demonstração de pensamentos e sentimentos por meio verbal; e a flexibilidade, a qual dá origem ao então denominado “jeitinho brasileiro”.

Sobre o "jeitinho brasileiro", o qual se utiliza de influências pessoais, Cançado e Tanure (2005) afirmam que este é utilizado como forma de evitar conflitos, solucionar problemas e concentrar poder. E, além de evitar os choques e constrangimentos, ele também é capaz de tornar as regras mais flexíveis (SOBRAL; CARVALHAL; ALMEIDA, 2007).

O estudo de Odehnalová (2008) apresenta a forma de negociar do chinês, que muita influência recebe de suas tradições e cultura oriundas dos seus antepassados. Destaca que, para realizar negócios dentro da cultura chinesa, é preciso demonstrar harmonia nas relações interpessoais e em suas defesas, além de apresentar um bom conhecimento a respeito de suas estratégias de negociação, o que dá a outra parte maiores chances de sucesso nas negociações.

O autor ainda discute sobre os determinantes básicos que influenciam as negociações com os chineses e afirma que o ambiente de comércio internacional chinês e a cultura chinesa (filosofia, psicologia social, forma de pensar) devem ter atenção especial durante uma negociação, não podendo ser misturados. Algumas características do negociador chinês: impenetrável, versátil, áspero, teimoso, de forte opinião e com um estilo específico de negociação.

Odehnalová (2008) sugere algumas dicas para facilitar a negociação com um chinês. Entre elas estão: ter uma equipe de negociação adequada e estável, utilizar um mediador chinês ("guanxi") para trazer confiança à equipe chinesa, ser paciente e ter conhecimento da região com a qual está negociando. E alerta também que é necessário estar atento durante a negociação, pois apesar desta ser baseada em confiança, respeito mútuo e lucro para ambos, o negociador chinês pode querer confundir a outra parte, mudando de atitude e comportamento de acordo com cada situação, tendo objetivo de benefício próprio e enfraquecimento da outra parte.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho propôs-se a desenvolver um estudo qualitativo, exploratório, comparativo, com base em um modelo teórico pré-estabelecido (FLICK, 2010).

A pesquisa realizada buscou interpretar a influência da diferença cultural nos processos de negociação entre Brasil e China, tendo como parâmetro a visão do negociador brasileiro de comércio exterior.

O estudo em questão teve como base a interpretação que cada entrevistado tem sobre as culturas de mercado ao negociar com pessoas de outros países, mais especificamente, as negociações entre brasileiros e chineses, com a intenção de tentar chegar a um entendimento sobre a influência cultural nas negociações internacionais.

3.2. SELEÇÃO DA AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A seleção da amostra foi extraída da população de negociadores brasileiros de comércio exterior do Estado do Espírito Santo (ES), escolhida devido ao grande fluxo de comércio com China que passa pelo ES. Para tal, seguiram-se alguns critérios que indiciam a profundidade do conhecimento do entrevistado em relação ao objetivo do trabalho. Desta forma, os negociadores internacionais entrevistados deveriam possuir as seguintes características:

- Ser de nacionalidade brasileira;
- Trabalhar com importação oriunda da China;
- Ter realizado viagens de negócios à China;

- Ter articulado, pelo menos, 3 negociações com um chinês;
- Falar inglês;
- Possuir, no mínimo, 1 ano de experiência em negociação internacional.

A coleta de dados realizada utilizou a técnica do incidente crítico, o qual busca entender o comportamento humano através de fatos importantes, ocorridos em situações extremas, positivas e negativas (FLANAGAN, 1973). Ou seja, a técnica consiste em solicitar ao entrevistado o relato de situações, que ele próprio tenha vivenciado, coerente com o contexto da pesquisa, as quais tenham alcançado resultados positivos e negativos. Durante a explanação, o pesquisador busca compreender como as atitudes, ações, reações, gestos e sentimentos do entrevistado, envolvidos no contexto da situação, evidenciam as respostas almejadas para pesquisa. Adotou-se esta técnica para este trabalho, pois entendeu-se que desta maneira o entrevistado ficaria mais à vontade para falar sobre o assunto, além de ser mais difícil enviesar a resposta.

Diante dos modelos teóricos apresentados neste trabalho, a pesquisa de Acuff (1998) mostrou-se a mais completa, por consolidar fatores macroeconômicos, aspectos emocionais, relações interpessoais, questões contratuais e administrativas, estratégias de negociação, e o processo decisório, os quais exercem influência em vários aspectos na NI. Visto a complexidade da análise desta pesquisa, a qual demonstra além dos fatores geradores da influência na negociação, os aspectos que são diretamente afetados por estes fatores, definiu-se esta como base para o roteiro de entrevista utilizado, o qual buscou direcionar a entrevista para o objetivo almejado.

Com base nos fatores relatados na pesquisa de Acuff (1998), formulou-se às indagações a serem aplicadas nas entrevistas. Os itens “i” e “ii” foram baseados no

fator chamado individualismo x coletivismo, enquanto os itens “iii” e “iv” basearam-se no fator padrões de comunicação. O fator tempo gerou os itens “v” e “vi”, e o fator intitulado estabilidade de funções e conformidades foi a origem dos itens “vii” e “viii”, os quais estão listados a seguir.

- i) Relato de uma situação positiva, enfatizando ações individuais ou em grupo, que gerou agilidade ou atraso na tomada de decisão;
- ii) Neste mesmo contexto, o relato uma situação negativa;
- iii) Relato de um caso onde a comunicação teve influência positiva, sendo clara e transparente, sem mensagens ocultas.
- iv) Da mesma maneira, o relato de uma situação oposta a esta, onde a comunicação influenciou de forma negativa, sendo indireta e de difícil entendimento.
- v) Descrição de uma situação positiva, onde o uso do tempo (pontualidade, atrasado, disponibilidade, etc.) teve relevância;
- vi) Descrição de uma situação oposta a esta, onde o uso do tempo foi considerado um fator negativo.
- vii) Algumas culturas valorizam a formalidade e os rituais dos protocolos a serem seguidos, outras prezam exclusivamente pelo negócio em si. Neste contexto, o relato de uma situação onde este aspecto teve um resultado positivo;
- viii) E para finalizar, neste aspecto, o relato uma situação negativa.

Durante toda a entrevista, permitiram-se interrupções, por parte do pesquisador, para a realização de novas perguntas que almejavam focar no objetivo do trabalho. Não obstante a tais interrupções imediatas, e retorno ao tópico posteriormente, alguns poucos entrevistados mostram-se confusos sobre determinados assuntos.

As entrevistas aconteceram no ambiente de trabalho dos entrevistados. Foram realizadas 8 entrevistas, com o tempo médio de duração de 30 minutos, nas quais foi possível obter a saturação da informação de todos os tópicos questionados, uma vez que entrevistados diferentes dispunham da mesma informação.

Durante a coleta dos dados, percebeu-se a dificuldade do entrevistado em relatar situações já vividas, na maioria das vezes, o entrevistado explicava a situação, contrapondo o que estava sendo solicitado. Todavia, o pesquisador buscou refazer o questionamento, de forma a obter a resposta satisfatória. Contudo, algumas poucas respostas tiveram que ser descartadas, por não ter alcançado o objetivo da pergunta inicial.

Para a análise dos dados, foi feita a transcrição de todo o material coletado, e utilizado o software Atlas.ti para a realização da codificação e categorização das informações obtidas, de forma a realizar a triangulação das respostas (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006). Este processo gerou um novo modelo, o qual foi comparado com o modelo de Acuff (1998), e demonstrado seus aspectos condizentes e contraditórios.

A utilização do software de análise de dados qualitativos, Atlas.ti, para as entrevistas analisadas, proporcionou a criação de 21 códigos, os quais foram reclassificados em 5 categorias, que tiveram como base o modelo de Acuff (1998), sendo elas: comunicação, individualismo, protocolos e formalidades, uso do tempo e adaptação ao negócio internacional. A última categoria listada é uma exceção ao modelo selecionado e aponta que o interesse econômico, na maioria das vezes é maior que a influência cultural presente nos negócios internacionais. Esta categoria foi mantida no modelo para a adequada categorização dos códigos.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Com base nas entrevistas realizadas, e nas discussões e modelos teóricos apresentados neste trabalho, buscou-se interpretar a influência da diferença cultural nos processos de negociação entre Brasil e China, tendo como parâmetro a visão do negociador brasileiro de comércio exterior.

Neste processo, foi possível observar as diferentes opiniões que os negociadores brasileiros possuem, a respeito do comportamento e do modo de negociação chinesa, inseridos nas categorias geradas neste estudo. Todavia, faz-se necessário destacar que os valores brasileiros são diferentes dos valores chineses, conforme exposto no referencial teórico. Este fato torna-se relevante, uma vez que a análise se deu sob a ótica de um negociador brasileiro, o qual está baseado em uma formação cultural diferente da chinesa.

A análise a seguir se dará a partir de cada categoria obtida no processo de categorização, explicando-as, informando os fatores originadores da mesma, e evidenciando-as com trechos retirados das entrevistas realizadas.

A categoria comunicação, segundo Acuff (1998), considera aspectos verbais e não verbais, que possam afetar a negociação de forma positiva ou negativa. Entretanto, o objetivo é que a comunicação seja de fácil entendimento.

A análise obtida possibilitou verificar alguns fatores que afetam a comunicação: i) problemas de linguagem (gerados pela utilização de um terceiro idioma nas NI entre o brasileiro e o chinês, o inglês, o qual muitas vezes não é dominado por nenhuma das partes); ii) problemas de qualidade dos produtos (as informações incompletas nos pedidos e solicitações faziam com que os produtos não fossem produzidos como se esperava); iii) objetividade na informação (traz melhor fluidez, agilidade e entendimento para o negócio); iv) utilização do interlocutor (gera

atrasos na negociação, devido o tempo de tradução); v) falta de clareza na informação (não exposição de todo o conteúdo necessário, por parte dos brasileiros).

Os fragmentos de textos a seguir, retirado das entrevistas realizadas, ratificam os fatores encontrados nesta categoria.

“[...] quando o seu inglês é superior ao dele, ele te elogia, e eu acho que ele se esforça mais pra tentar te entender. Quando não, é mais difícil! Ele vai falar mais errado ainda, entendeu?! É uma coisa incomunicável [...] é muito difícil entender o chinês falar inglês, quando ele tem dificuldade de falar.” (Entrevistado C)

“[...] toda vez que venho e falo que a qualidade esta ruim, vocês falam que vão melhorar, mas continua insatisfatório. E ele disse: Sabe qual o problema? Você sempre fala que a qualidade é ruim, mas nunca me disse que qualidade você quer.” (Entrevistado A)

“[...] a gente trabalha de uma forma bem justa, eu sempre falo: não manda nada a mais nem nada a menos.” (Entrevistado B)

“[...] entre duas pessoas eles tem o diálogo em chinês e a gente não entende, mas o que percebi, assim, eram pessoas novas, tomando frente dos stands, então,[...] a gente abordava um senhor, [...] mas quando a gente começava a negociação, na verdade quem tomava frente era um ajudante, uma pessoa mais nova, sem dificuldade, bem determinante no que falava...” (Entrevistado D)

“Você sempre falava partindo do principio que ele sabia o que estava fazendo [...] não era muito objetivo, muito claro, na solicitação. Se eu falasse tudo que queria, o preço seria alto.” (Entrevistado A)

Esta categoria mostrou que a comunicação com o chinês, muitas vezes, não é fácil, independente da nacionalidade que esteja negociando do outro lado. O problema acontece devido ao próprio indivíduo chinês, o qual é muito objetivo na negociação, e por isso, perdem-se muitos detalhes, caso a outra parte não esteja atenta a isto. Além, de ter sido unânime, a reclamação dos entrevistados sobre o idioma. Todos os entrevistados disseram ter dificuldade em negociar com um chinês, pois em sua maioria, a pessoa que é o responsável em tomar as decisões na

empresa não domina o inglês, e por isso, sempre utiliza um tradutor, podendo ser um próprio funcionário.

A segunda categoria gerada, o individualismo, no estudo de Acuff (1998), explica que são ações individuais, com o foco no eu e não no grupo (coletivismo), de forma a afetar a tomada de decisão, tornando-as mais lentas ou mais rápidas.

Esta categoria foi gerada pelos seguintes fatores: i) quantidade de pessoas na NI (quantas pessoas participam da mesa de negociação); ii) necessidade de atenção por parte do brasileiro (insatisfação quando o tratamento chinês não é exclusivo); iii) dificuldade de assumir responsabilidades (o chinês sempre delega a responsabilidade à outra parte, participante do processo).

A seguir encontram-se fragmentos de textos das entrevistas realizadas, os quais evidenciam os fatores desta categoria.

“Acredito que eles pensam que é importante ser sempre a mesma pessoa, porque eles não chegam e falam: Tá bom, vou encaminhar você para o meu superior, agora vou encaminhar pro dono [...] Eles checam sempre com o superior, mas quem que me dá a decisão é sempre a mesma pessoa.” (Entrevistado C)

“Nunca um, duas, três pessoas [...] Na verdade, apesar deles se identificarem você nunca sabe quem é quem ali né?! Você sabe que tem alguém ali do outro lado que vai decidir, mas acho que não influencia na negociação da nossa parte... Chinês nunca vai sozinho.” (Entrevistado F)

“Toda pessoa que estou começando relacionamento, se ela não me responde com prontidão, eu já descarto ela.” (Entrevistado B)

“[...] a tendência nossa é alinhar todos os pontos, menos o óbvio. Só que o nosso óbvio é diferente do óbvio deles. É muito diferente! Então, aquilo que você acha que está subentendido na negociação, é aí [...] que vem errado.” (Entrevistado F)

“Ele transferiu a responsabilidade para o armador porque, segundo ele, ele locou o container dentro dos padrões normais. Quando fui falar com o armador, ele falou que quem locou o container foi o fabricante. Os dois se eximiram da responsabilidade.” (Entrevistado A)

Nesta categoria, foi possível perceber que os negócios com o chinês devem ser acordados de forma clara. Primeiramente porque, na maioria dos casos, mais de um chinês participa da negociação, e é preciso não deixar dúvidas no que está sendo negociado e solicitado. E também, porque, caso o resultado do pedido não seja o esperado, dificilmente haverá ressarcimento por parte de uma empresa chinesa.

Os protocolos e formalidades, terceira categoria, baseou-se na dimensão de Acuff (1998), intitulada estabilidade de funções e conformidade, a qual considera o modo como as coisas são feitas, onde algumas culturas seguem as formalidades e os processos, e outras prezam somente pelo conteúdo, ou acordo verbal.

A atribuição desta categoria se deu pelos seguintes fatores: i) procedimentos técnicos (necessidade, ou não, de inserir procedimentos técnicos no processo de negociação); ii) informalidade chinesa (para o chinês é desnecessário o uso de qualquer documento para a realização do negócio); e iii) desorganização chinesa (falta de protocolo nos negócios, por parte dos chineses).

Os textos a seguir são fragmentos retirados das entrevistas realizadas, que evidenciam os fatores gerados nesta categoria.

“[...] o chinês não tem contrato, ele não faz contrato, é muito difícil! Os contratos são os *e-mails*, os acordos verbais já bastam, é só falar.” (Entrevistado C)

“[...] eles não querem burocracia, e eu sou uma pessoa que não gosta disso também. Se eu pudesse, eu simplesmente fechava de boca e ia pra frente. [...] Pra eles é assim: gostou, compra agora, me dar o dinheiro e eu te dou o material. O papo é rápido. [...] O chinês não gosta de assinar papel, botando detalhes [...] Então, detalhamento de contrato era muito ruim” (Entrevistado E)

“O chinês, na verdade, ele via de regra exige um sinal, um primeiro pagamento. É como se fosse o contrato. Ele quer vê dinheiro na frente. Recebeu um dinheiro, ele considera negócio.” (Entrevistado A)

“[...] o produto que me faltou, eles me devolveram em dinheiro. Então mostra que foi uma falta de organização, e é comum. É muito comum! Eles tem uma certa dificuldade em organização.” (Entrevistado B)

Esta categoria expôs que o chinês não faz questão de protocolos e contratos em uma negociação, o que substitui esta formalidade é o comprovante de pagamento. Todavia, visto que a China negocia com, praticamente, todos os países do mundo e, conseqüentemente, com hábitos culturais diferentes, os chineses, para agradar seus clientes, passaram a adotar a conduta exigida por cada um deles.

A quarta categoria foi criada com base na dimensão chamada tempo, de Acuff (1998), a qual explica que o uso do tempo pode variar de acordo com cada cultura, este pode ser muito valorizado (seguindo rigorosamente o que foi prometido), ou não ter tanto valor (ocasionando atrasos).

Os fatores que geraram esta categoria foram: i) tempo de retorno (quanto tempo o chinês leva para dar retorno a uma solicitação brasileira); ii) disponibilidade chinesa (receptividade do chinês e dispêndio de tempo com o brasileiro); e iii) agilidade chinesa (tempo que o chinês utiliza para realizar tarefas e retornar ao brasileiro).

A seguir encontram partes de textos, retiradas das entrevistas realizadas, que ressaltam os fatores gerados nesta categoria.

“[...] o retorno é sempre muito rápido, como eles trabalham com diferença grande de fuso horário, todo e-mail que envio pra eles durante o dia, no dia seguinte recebo retorno.” (Entrevistado B)

“A disponibilidade sempre é a boa. Tem pessoas que, se eu ligar pela manhã eu consigo conversar, e até resolver algumas coisas pela manhã, que foge do horário de trabalhos dele lá. A maioria deles vão pra casa com trabalho.” (Entrevistado B)

“[...] eles tem esse cuidado, de estar ali te recepcionando como você gostaria. De maneira geral isso me surpreendeu muito. Sempre vi muita prontidão deles. [...] E eles são assim, não deixam de responder. Nunca não fui respondido. Pelo contrário, o tempo inteiro eles estão te mandando e-mail, perguntando quando eu irei, informando onde estarão em cada feira, convidando pra visitá-los. Até como estratégia de venda, é importante. Na minha opinião, sempre vi muita prontidão.” (Entrevistado D)

“Eles ficam sempre disponíveis e são extremamente ágeis [...] Mas a parte da reunião, comercial é extremamente rápida.” (Entrevistado A)

“Eles são jogo rápido, e são eficientes. Levam à fábrica, vão até o hotel. Eles vão atrás de você! Quando distante, o perfil muda porque até eles ficam duvidosos se o cara vai fechar negócio.” (Entrevistado E)

Com a análise desta categoria observou-se que o chinês está sempre disposto a negociar, seu retorno é rápido e o horário é flexível. Este ponto foi considerado positivo por todos os entrevistados, os quais se mostram satisfeitos com o tratamento e tempo de retorno dos chineses, nos negócios.

A última categoria, adaptação ao negócio internacional, não é uma dimensão descrita, explicitamente, por Acuff (1998), entretanto, em um contexto geral, sua obra relata o sobre o tema.

Os fatores que geraram esta categoria foram: i) valor ao relacionamento (o chinês valoriza o relacionamento antes mesmo do negócio); ii) ocidentalização chinesa (os chineses tem aprendido, e praticado, comportamentos ocidentais); iii) obediência ao governo chinês (regras de boa conduta e recepção aos estrangeiros, que devem ser seguidas pelos empresários); jeitinho brasileiro (brasileiros omitem informações para o produto não ficar com preço alto); e a falta de conhecimento cultural (não entendimento de atitudes chinesas, devido o não conhecimento cultural chinês).

Como constatação dos fatores gerados, abaixo seguem alguns trechos retirados das entrevistas realizadas.

“A positiva é que eles quando eles te veem, eles têm mais confiança em realizar negócio com você, e com isso você pode conseguir alguns benefícios em decorrer dos anos. Certo? Até prazo! É raro chinês dá prazo. Mas se você sempre fizer o que você fala e cumprir direitinho, com um tempo “se” consegue um prazo com ele.” (Entrevistado B)

“Você vê hoje que os chineses estão se relacionando muito mais com o ocidente, e se tornam chineses mais ocidentais.” (Entrevistado A)

“[...] de uns dez anos pra cá o governo mudou, o bom da China é que o governo impõe e todo mundo obedece. O governo começou a determinar algumas normas, principalmente quando você está diante de estrangeiro, eles estão realmente seguindo.” (Entrevistado A)

“Porque o brasileiro também com a ânsia de ser esperto, muitas vezes ele não fala tudo que quer, achando que se falar toda a qualidade que quer, o preço vai ser mais caro. E vai ser mesmo! Você não vai receber depois o que está esperando.” (Entrevistado A)

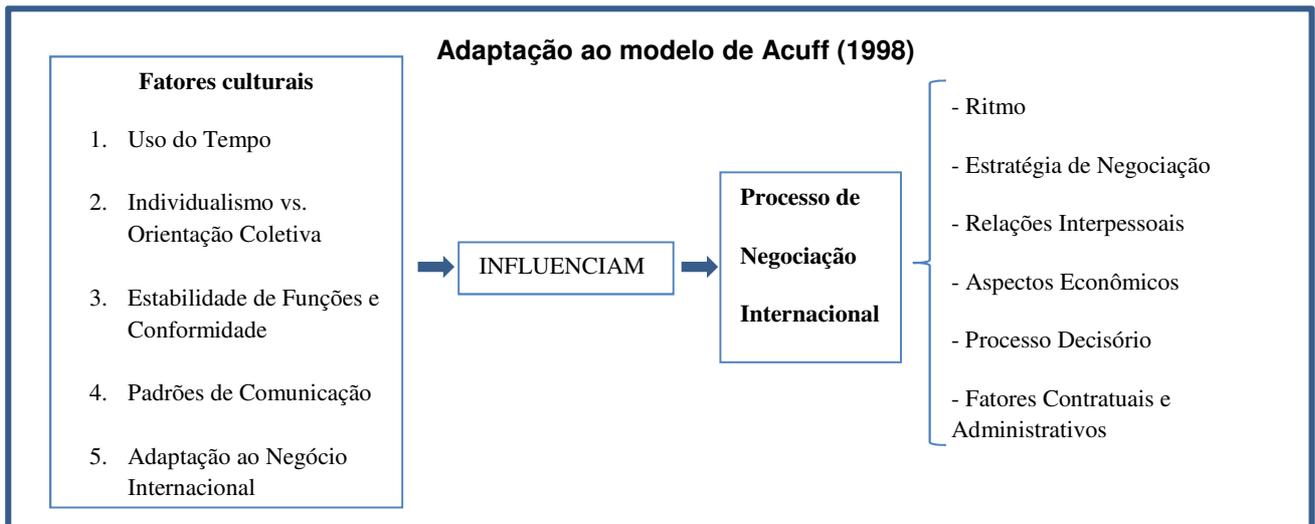
“[...] o chinês quando se cala, ele tá de acordo, e nós quando nos calamos, é que a gente não está de acordo. Esse é um grande diferencial cultural.” (Entrevistado C)

Esta última categoria evidenciou a vontade chinesa de realizar negócios, buscando conhecer com quem negocia, e aprender práticas ocidentais para melhorar a conduta dos negócios. Por outro lado, mostrou que o brasileiro tem um conhecimento insuficiente da cultura chinesa, uma vez que não entende algumas atitudes chinesas (comunicação não verbal), que são importantes para a negociação, e poderiam conduzir a um acordo mais rápido.

Visto todas as categorias geradas nesta pesquisa, foi possível observar que, mesmo com a criação de uma categoria para melhor adaptar as novas condutas dos negócios ao mundo atual, o modelo de Acuff (1998) ainda se mantém aplicável pelos novos negociadores. Uma vez que suas dimensões foram realçadas nesta pesquisa, sendo estas geradas por fatores que exercem influência no processo de NI. Esta influência foi também analisada por outros estudiosos, interessados no tema (SAEE, 2008; TU, 2013; VOLKEMA, 1998; SABENIUS, 2002; VOLKEMA E FLEURY, 2002).

Os dados obtidos também mostraram outros aspectos, descritos por Acuff (1998), que influenciam o processo de negociação internacional, como: o ritmo das negociações, os relacionamentos interpessoais, as estratégias de negociação, os aspectos econômicos, o processo decisório, fatores contratuais e administrativos, e a constatação das diferenças culturais.

Diante da análise dos resultados obtidos na coleta de dados, e depois de comparado estes com as dimensões expostas por Acuff (1998), constatou-se a não necessidade de criação de um novo modelo, mas a inclusão da nova categoria, adaptação ao negócio internacional, aos fatores culturais, visto que o modelo encontrado confirma o modelo descrito pelo autor, conforme o quadro 2, a seguir.



Quadro 2. Adaptação ao modelo de Acuff (1998).

Fonte: Bornhofen e Kistenmacher (2007, p. 4).

5. CONCLUSÃO

A partir das transformações decorrentes da internacionalização dos mercados, o presente estudo analisou a possível interferência da cultura nos negócios entre Brasil e China, e buscou interpretar a influência da diferença cultural nos processos de negociação entre Brasil e China, tendo como parâmetro a visão do negociador brasileiro de comércio exterior.

O estudo trouxe abordagens sobre a influência cultural existente no processo de NI, e apresentou alguns modelos teóricos que evidenciam este fenômeno. Apresentou também características e comportamentos dos negociadores brasileiros, que valorizam os relacionamentos interpessoais, possuem capacidade de adaptação às situações diferenciadas, relevante afetividade e flexibilidade, que originam o “jeitinho brasileiro”. Além de características do comportamento dos negociadores chineses, que na maioria das vezes se mostram alegres, bem dispostos a realizar o negócio, espontâneos, porém, sempre atentos, e apesar das mudanças do mundo globalizado, ainda mantém técnicas de negociação rígidas e o tradicionalismo oriental.

A análise dos dados comparou o material obtido, com as dimensões expostas no modelo de Acuff (1998), o qual foi escolhido como base, devido ser este o modelo mais completo, diante dos apresentados no trabalho. O modelo, além de apontar os fatores geradores da influência nas negociações internacionais (individualismo x orientação coletiva, padrões de comunicação, uso do tempo e estabilidade de funções e conformidade), também mostra os aspectos da negociação que são afetados por estes fatores (ritmo e estratégia da negociação, relações interpessoais, aspectos econômicos, processo decisório e fatores contratuais e administrativos). Durante a análise dos dados foi possível observar que

os fatores geradores da influência na NI, ainda hoje, exercem poder sobre os negócios internacionais, pois, segundo os entrevistados, ainda que estes aspectos não decidam o negócio, eles são relevantes em uma negociação.

O resultado da análise atesta as dimensões do autor, mas apontou um novo fator cultural, gerador de influência na NI, o qual foi chamado de adaptação ao negócio internacional. Este fator mostra que os negociadores chineses e brasileiros têm buscado formas de adaptar-se ao modo de negociar do mundo atual. Por um lado, os chineses buscam aprender um pouco mais sobre a cultura da outra parte, inserindo valores ocidentais em sua postura nos negócios. De outro lado, o brasileiro tenta interpretar melhor a comunicação não verbal do chinês, muitas vezes um tanto complexa.

O fato de esta pesquisa ter sido realizada com brasileiros, os quais têm seus próprios valores e cultura nacional, e solicitado a estes que julguem o comportamento de chineses, que possuem bases culturais e valores opostos aos ocidentais, acredita-se que este fato não seja um fator passível de enviesar a pesquisa, uma vez que a intenção é saber a visão deste brasileiro. Portanto, a formação cultural deste, mesmo que amplamente diferente da chinesa, é fator importante, mas não causador de divergência nos resultados.

Desta forma, este trabalho conclui que as dimensões expostas por Acuff (1998) continuam atuais e ainda são aplicáveis para os novos negociadores internacionais. E ainda mostra que os novos negociadores estão buscando adaptar-se ao novo mundo de negócio, de forma que as diferenças culturais não sejam aspectos que atrapalhem os negócios, já que os interesses econômicos atuais são capazes de ignorar estes fatores para que os negócios entre fronteiras aconteçam da melhor maneira.

Mesmo o trabalho tendo confirmado o modelo selecionado como base, entende-se que existem algumas limitações à pesquisa, que deixam lacunas abertas para futuros estudos. No momento da coleta dos dados, a qual utilizou a técnica do incidente crítico, onde é solicitado, ao entrevistado, para relatar situações extremas, positivas e negativas, sobre um determinado assunto, exposto pelo pesquisador. Observou-se que neste ponto, houve dificuldade do entrevistado em relatar tais situações, este, na maioria das vezes, tentava explicar o fenômeno de outra forma, se esquivando dos relatos solicitados.

Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa mais profunda, com uma população mais abrangente e, conseqüentemente, uma amostra maior. Desta maneira, pode-se tornar possível a comparação do comportamento do negociador brasileiro, diante ao negociador chinês, em diferentes regiões brasileiras. Ou até mesmo, a aplicação desta mesma pesquisa no sentido inverso, buscando analisar a visão do negociador chinês diante da negociação com um brasileiro.

REFERÊNCIAS

ACUFF, F. L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: SENAC, 1998.

_____. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2004.

ALVES, P.R.; MAIA, T. Globalização: Considerações contemporâneas. **Revista Diálogo Interdisciplinares**. V. 2. Nº.2. São Paulo, 2013.

ANDRADE, R.O.B.; ALYRIO, R.D.; VILAS BOAS, A.A. **Cultura e ética na negociação internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares de pesquisa qualitativa. In: A. B. da SILVA; C. K. GODOI; R. BANDEIRA-DE-MELLO, **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos** (pp. 429-460). São Paulo: Saraiva, 2006

BECARD, D.S.R. Dossiê China: Desenvolvimento econômico e segurança internacional - O que esperar das relações Brasil-China? **Revista de Sociologia Política**, Curitiba, v.19, s.1, Nov. 2011.

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.

BRASIL - MDIC. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/index.php>>. Acesso em: 30 out. 2013.

_____. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior – SECEX**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br//sitio/interna/index.php?area=5>>. Acesso em: 30 out. 2013.

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

CANÇADO, V. L.; TANURE, B. Fusões e aquisições: Aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. v. 45, n. 2., p.10-22, 2005.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

FLANAGAN, J. A técnica do incidente crítico. **Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada**. Vol. 25, n. 2, 99-141, 1973.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GUIMARÃES, E. P. Padrão de comércio entre Brasil e Índia, China e alguns países do sudeste asiático. **Revista de Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, p. 125-166, Jul/Dez. 1999.

HABERMAS, Jürgen. A constelação pós-nacional e o futuro da democracia. In Idem, A constelação pós-nacional. **Ensaio políticos**. São Paulo, Littera Mundi, 2001, p. 75-142.

HALL, E. T. **Beyond culture**. New York: Anchor Books, 1976.

_____. **The dance of life: The other dimension of time**. New York: Anchor Books, 1989.

HELD e MCGREW. **Prós e contras a globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

HERCIU, M. The influence of culture on the economic freedom and the international business. **Munich Personal Repec Archive – MPRA**. n. 1686. Nov. 2007.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**. v.14, n.1, p.75-89, 1983.

_____. Management scientists are human. **Management Science**. v.40, n.1, Jan. 1994.

_____. **Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Silabo, 1997.

JANOSIK I, R.; SAUNDERS, D.; BARRY, B. **Negotiation**. 5 ed. Singapura: McGraw-Hill/Irwin, 2006.

KANDOGAN, Y. Determinants of individuals' preferences for cross-cultural literacy: Role of international trade potential. **Journal of World Business**. n. 46, p.328-336, 2011.

LEWICKI, R.J.; BARRY, B.; SAUNDERS, D.M. **Essentials of negotiation**. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2001.

LUCIAN, R., BARBOSA, G.L. Podem os websites revelar a cultura de um país? Um estudo multicultural nas maiores empresas de Brasil, China e França. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 9, n. 25, 2007.

MARTINELLI, D.P., VENTURA, C.A.A, MACHADO, J.R. **Negociação Internacional**. São Paulo. Atlas, 2004.

MAINARDES, E.W., AMAL, M.; DOMINGUES, M.J.C.S. **O Fator cultura à mesa nas negociações internacionais com o Brasil**. In: XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, 2010. Anais.... São Paulo, 2010.

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.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: An integration of three different views. **Journal of Management Studies**. v.24, n.6, p.623-647, nov. 1987.

MINERVINI, N. **O exportador: como iniciar e conduzir sua empresa a uma estratégia sólida e segura de exportação**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

ODEHNALOVÁ, J. Specifics of chinese business negotiation practices. *Amfiteatru Economic. Economic Interferences*. n.24. Jun. 2008.

PINTO, P.A.P. China e Índia – Emergência e impacto cultural. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Brasília, v. 50, n. 1, 2007.

VOLKEMA, R.J. A comparison of perceptions of ethical negotiation behavior in Mexico and the United States. **International Journal of Conflict Management**. Vol. 9, p. 218 – 233, 1998.

VOLKEMA, R.J.; FLEURY, M.T.L. Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: a cross-cultural comparison. **Journal of Business Ethics**. V. 36, p. 381-398, apr. 2002.

SABENIUS, J.K. Caveats for cross-border negotiators. **Negotiation Journal**. V. 18, p. 121-133, apr. 2002.

SABENIUS, J.K. The hidden challenge of cross-border negotiations. **Harvard Business Review**. mar. 2002.

SAEED, John. Best practice in global negotiation strategies for leaders and managers in the 21st century. **Journal of Business Economics and Management**. V. 9, n. 4, p. 309-318, 2008.

SALACUSE, J. W. Intercultural negotiation in international business. **Group Decision and Negotiation**. v. 8, n. 3, p. 217-236, 1999.

SERRA, E. G. Considerações sobre os impactos da entrada da china na OMC. **Política externa**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 39-48, mar./mai. 2003 .

SOBRAL, F.; CARVALHAL, E.; ALMEIDA, F. O estilo brasileiro de negociar. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. Abr./Jun. 2007.

TU, Yu-Te. A comparison on intercultural business negotiations of Asia's four little dragons. **International Journal of Business and Social Research**. V. 3, n. 4, p. 65-79, 2013.