

GV PESQUISA

**A INDÚSTRIA DO CONFLITO ESTÁ EM
CRESCIMENTO?**

**OS BRASILEIROS E OS FRANCESES E AS NEGOCIAÇÕES
INTERNACIONAIS**

**Prof^ª. Ligia Maura Costa
FSJ**

ÍNDICE

Introdução.....	3
Definição de Negociação.....	3
Teorias da Negociação.....	5
Negociação Distributiva ou Posicional.....	6
Negociação Cooperativa.....	6
<i>Alternativas</i>	7
<i>Interesses</i>	8
Opções.....	9
<i>Compromissos</i>	9
<i>Legitimidade</i>	10
<i>Relacionamento</i>	10
<i>Comunicação</i>	11
Elementos da Negociação Internacional.....	11
Ambiente Internacional.....	12
Cultura.....	12
Ideologia.....	13
Diversidade de Sistemas Jurídicos.....	14
Instabilidade.....	16
Metodologia.....	17
Objetivo.....	20
Ambiente Internacional.....	21
<i>Preparação da Negociação</i>	21
<i>Agenda da Negociação</i>	22
<i>Proposta Comercial</i>	24
<i>Troca de Informações</i>	26
<i>Negociação Cooperativa v. Negociação Distributiva</i>	27
Cultura.....	29
<i>Formalidade e Informalidade</i>	30
Ideologia.....	31
Diversidade de Sistemas Jurídicos.....	33
Instabilidade.....	34
Conclusão.....	36
Referências.....	38
Anexos.....	43
ANEXO 1- Negociações Brasileiros.....	43
Anexo 2 – Negociações Franceses.....	59

Introdução

Os conflitos, hoje, são parte da vida da sociedade contemporânea. A indústria do conflito está em plena expansão. A negociação, um dos meios de resolução de conflitos mais importantes na hora atual, existe desde o início dos tempos. Sua importância foi examinada inúmeras vezes. É quase desnecessário dizer que, há muito, estão presentes no contexto internacional riscos políticos e econômicos que motivaram a busca de um meio que permitisse obter sucesso na resolução de conflitos na arena internacional. Não é de causar surpresa que a negociação, meio de resolução de conflitos, venha respondendo às necessidades prementes das transações internacionais. Neste estudo examinamos como atuam os brasileiros nas negociações internacionais, para em seguida examinarmos como atuam os franceses nas negociações internacionais e, por fim, compararmos como negociam essas duas culturas em suas transações internacionais.

Definição de Negociação

Os esforços da doutrina, na definição de negociação, não resultaram numa decisão autoritária, ao contrário, tentaram seguir os contornos deste “fenômeno”, para melhor compreendê-lo. A apreciação de uma definição não é uma obra de imaginação, mas sim o resultado de uma análise de dados empíricos, análise essa que culmina sempre na eleição de uma ou mais soluções possíveis. Ao apreciarmos as definições de negociação, devemos respeitar a intenção das partes ao escolherem esse meio alternativo de resolução de conflitos.

Alguns autores como Jolibert e Tixier (1988:14) afirmam a importância da finalidade da negociação para sua definição e consideram que uma negociação implica “na existência de um conflito de interesses entre os interlocutores, na falta de regras, procedimentos preestabelecidos ou fixados e na busca de um acordo”. No mesmo sentido, Mastenbroek (1989:20) descreve a negociação como uma estratégia conveniente em presença de interesses diferentes, às vezes contraditórios mesmo; mas que é vantajoso para as partes chegarem a um acordo, pois elas são dependentes umas das outras.

Outros consideram os componentes de uma negociação para defini-la. Para Lax & Sebenius (1992:50) quatro elementos caracterizam uma negociação: a interdependência, a noção de conflito, a interação oportunista (na linguagem corrente da teoria dos jogos) e a possibilidade de um acordo. Já segundo Rubin & Brown (1975:32), uma negociação tem cinco traços:

- (i) uma relação onde duas ou mais partes estão envolvidas;
- (ii) as partes têm um conflito de interesses em relação a um ou mais assuntos;
- (iii) as partes comprometem-se, temporariamente e independentemente de uma relação transacional passada, a um relação voluntária e original;
- (iv) essa relação voluntária baseia-se numa atividade de repartição ou de troca de recursos específicos ou de resolução de problemas; e
- (v) a atividade negocial é seqüencial e não simultânea, pois trata-se de uma série de propostas e contrapropostas que são avaliadas reciprocamente pelas partes e de eventuais concessões.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Anzieu (1974:) define negociação como “um conjunto de contatos e de manobras visando levar dois ou mais adversários ou parceiros ao estabelecimento de uma base comum de troca”.

Cada um deles acredita ter a razão para si: discutiu-se, argumentou-se, divergiu-se... Assim desfilaram inúmeras definições de negociação, tão variadas como aquelas acima mencionadas. Desta forma, a definição de negociação foi privada de uma direção única. Ela se formava e se deformava aos caprichos da imaginação da doutrina. Se não há dúvida de que o conceito de negociação tende a desprender-se de uma definição rígida, é porque a negociação é uma velha forma de atividade humana. Mais velha que tudo, a negociação soube adaptar-se às necessidades dos novos negócios. É assim que se torna coerente a apreciação do conceito de negociação. Graças a esta flexibilidade, a negociação pôde – e, sobretudo, pode ainda – se adaptar as todas as circunstâncias móveis e diversas da vida dos negócios. É assim que se torna coerente a apreciação do conceito de negociação. Diante deste panorama contrastante de definições, uma conclusão se impõe: a negociação é um fenômeno complexo. Daí resulta o interesse de examinarmos orientações teóricas da negociação.

Teorias da Negociação

Para reforçar os principais pontos da teoria da negociação aplicada ao comércio internacional será necessário examinar o desenvolvimento das duas orientações teóricas mais importantes, utilizadas inicialmente em negociações internas; mas cujos fundamentos de base podem ser utilmente aplicados às negociações internacionais. As duas teorias mais relevantes são: a negociação distributiva ou posicional, comumente denominada ganha-perde (*win-lose negotiation*) e a negociação cooperativa, mais conhecida como ganha-ganha (*win-win negotiation*). É importante ressaltar que a negociação será fortemente influenciada pela escolha de uma dessas teorias pelos seus negociadores.

Negociação Distributiva ou Posicional

Numa negociação distributiva ou posicional o resultado sempre importará num vencedor e num vencido, ou pelo menos, num vencedor em parte e num vencido em parte. Nem poderia ser diferente, isto porque que a negociação é tratada, nesta perspectiva, como um processo adversarial. Mas, mesmo assim, utiliza-se em larga escala esse método, não obstante a crise que certamente gerará num futuro relacionamento entre as partes, se este houver após o período negocial. Os principais elementos dessa negociação são: um lance inicial, que na maior parte das vezes serve como âncora da negociação; cada uma das partes tem um piso mínimo e, uma faixa de acordo na qual são feitas concessões pelas partes na zona de possíveis acordos. Apenas as posições das partes, ou seja, os números na mesa, é que são levados em consideração na negociação distributiva ou posicional. O resultado é um eventual acordo, que na maior parte das vezes comprometerá o relacionamento futuro das partes e não necessariamente representará o melhor acordo possível. Na negociação posicional ou distributiva o “bolo” negocial é visto como fixo e, por isso, as partes entendem que o trabalho negocial está em dividir este “bolo” fixo. Isto porque as partes não tentaram descobrir quais eram os reais interesses envolvidos na negociação, que estão por trás dos números colocados na mesa da negociação, do “bolo” fixo.

Negociação Cooperativa

As vantagens da negociação cooperativa para o mundo dos negócios contemporâneos são incontestáveis. A meta é alcançar acordos que geram resultados

sábios e eficientes, preservando o relacionamento futuro das partes. Para atingir esse objetivo, Fisher, Ury & Patton, desenvolveram um método alternativo à negociação distributiva. O fundamento de base é o BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*). A meta é alcançar acordos que gerem resultados eficientes, preservando o relacionamento entre as partes. O resultado claro é um acordo satisfatório, posto que as partes preocuparam-se com os interesses reais que estão atrás dos números colocados na mesa de negociação, isto quer dizer, vão além do “bolo” fixo que para muitos representa a negociação.

O método da negociação cooperativa baseia-se, fundamentalmente, em sete fatores. A seguir passamos ao exame desses fatores:

Alternativas

Entende-se por alternativas, outros negócios que as partes podem realizar caso não se chegue a um acordo. Assim, antes de iniciar uma negociação, o negociador cooperativo deve pensar quais outros negócios ele poderia realizar, caso não haja acordo na negociação. Para tanto, o negociador precisa entender que haverá sempre outro negócio caso a presente negociação não seja conclusiva. Com isso em mente, o negociador deve imaginar qual outro negócio, ou outros negócios, poderiam substituir a presente negociação. Depois, ele deve escolher dentre todos esses negócios qual dele ou quais deles são de fato possível, do ponto de vista prático.

Em seguida, o negociador avisado deve imaginar quais outros negócios o outro lado poderia celebrar, caso não haja acordo com ele. Isto quer dizer, o negociador deve se colocar na posição do negociador do outro lado e verificar qual negócio o outro lado poderia celebrar caso a negociação não tenha sucesso. Do mesmo modo, ele deve imaginar dentre esses negócios qual seria a possibilidade viável para o outro lado. Com esses elementos, o negociador deve então verificar como é possível melhorar o seu outro negócio e concomitantemente como piorar o outro negócios do outro lado,

desde que seja de modo legítimo. A isso, Fisher, Ury & Patton (1991) denominam de *Best Alternative to a Negotiated Agreement* (BATNA). Um negociador só fechará um acordo se este for melhor do que o seu BATNA. Pois, nem sempre sucesso numa negociação significa fechar um acordo. Sucesso numa negociação somente será sempre atingido quando o acordo celebrado for melhor do que o BATNA.

Interesses

Os anseios, desejos, necessidades, medos e esperanças das partes numa negociação são chamados de seus reais interesses. O verdadeiro impasse na negociação está não no preço pedido pelo vendedor nem no oferecido pelo comprador, mas sim nos interesses das partes que estão escondidos na mesa da negociação. O impasse não está no montante que o vendedor quer pedir pelo tapete persa, nem no valor que o comprador quer pagar. Mas sim nas motivações que levam às partes a determinação dos respectivos valores e o que mais está em voga na composição do valor proposto na negociação. O negociador cooperativo deve focar nos interesses da negociação e não nas posições das partes. Os interesses são diversos. Há, na verdade, três tipos de interesses:

- Interesses comuns: são considerados como interesses comuns a razão pela qual as partes resolveram transacionar. Para ilustrar essa situação, o comprador gostou do tapete persa e o vendedor está disposto a se desfazer dele. Breve, um lado quer comprar e o outro lado quer vender.
- Interesses opostos: são os interesses que levam à negociação ao impasse. A título ilustrativo, o vendedor do tapete persa quer o preço mais alto possível; o comprador quanto menos pagar melhor.
- Interesses diferentes: são os interesses que não estão em conflito e não geram impasse entre as partes e que devem ser por elas explorados utilmente, isto porque que são os interesses que se não explorados adequadamente sequer aparecerão na mesa da negociação. A título exemplificativo, o vendedor gostaria de ficar ainda um mês com o tapete na sua casa para o casamento da sua filha. O comprador somente poderá levar o tapete quando a reforma da sua casa estiver pronta, dentro de um mês. Por outro lado, o comprador só

pode dar hoje uma entrada correspondente a vinte por cento do preço e o restante daqui a um mês. O vendedor necessita hoje de dez por cento do valor do tapete para o pagamento do sinal das despesas com o casamento da filha e o restante somente daqui a quarenta dias. Quando as partes trocam informações a respeito de seus interesses diferentes, é possível então construir, em conjunto, uma ponte que levará a um acordo que atenda aos interesses de ambas as partes.

Opções

As opções podem ser definidas como os modos criativos de harmonizar os interesses diferentes. Valoriza-se assim o que é importante para o vendedor do tapete persa e irrelevante para o comprador e vice-versa. As opções devem gerar ganhos mútuos para ambas as partes. Criar opções não é, contudo, tão simples, pois as partes quase sempre numa negociação estão focadas nas posições (números na mesa) e elas esquecem-se de descobrir os interesses que estão escondidos atrás dessas posições. A criação de opções permite aumentar o “bolo” da negociação, que muitos imaginam fixo. O que não é verdade! A criação das opções deve ser feita sem comprometimento das partes. Isto quer dizer que as partes imaginam soluções que atendam aos interesses diferentes, de forma livre e sem querer dizer que tais soluções são compromissos assumidos numa mesa de negociação. Após a criação das opções, as partes devem partir para a escolha da melhor de todas as opções que foram criadas. O processo de criação de opções pode ser feito em conjunto ou separadamente, isto quer dizer, os negociadores conjuntamente criam opções ou cada negociador cria opções que depois serão propostas ao outro lado. Seja como for, a escolha das opções precisa ser feita de modo conjunto.

Compromissos

Os compromissos são as declarações, informações trocadas, feitas pelas partes durante e após a negociação. As declarações feitas pelas partes na mesa da negociação devem ser cumpridas, sob pena de perda de confiança e credibilidade. A confiança ou credibilidade dos negociadores é um ponto que demora muito para ser atingido numa negociação, mas a sua perda pode acontecer em poucos segundos. E

neste caso é até melhor que ela nunca tenha existido. Isto porque retomar a confiança depois dela ter existido será um processo ainda mais árduo. Entretanto, nunca deve ser abandonado, pois uma negociação sem confiança gerará um acordo que provavelmente terá um prazo de duração bastante restrito. Nenhuma relação, acordo, contrato terá uma vida longa se as partes não foram capazes de estabelecer uma relação de confiança. Diante disso, o que é dito na mesa de negociação precisa ser cumprido para que a confiança possa ser estabelecida e permita a celebração de um acordo durável.

Legitimidade

Os padrões de justiça ou de eficiência, os dados científicos, os precedentes, os usos e costumes, as experiências anteriores revestem a negociação de legitimidade que é através dela que nenhuma das partes sentir-se-á “roubada” na negociação. As formas de legitimidade podem ser as mais amplas e variadas. Breve, as formas de legitimidade podem ser entendidas como os critérios racionais e objetivos que, se por um lado, protegem às partes de tratamento injusto; por outro permitem uma maior abertura das partes à persuasão e, conseqüentemente, a chegar a um acordo mutuamente aceitável.

Relacionamento

Qual é a interação que as partes pretendem durante e, sobretudo, após o término da negociação? Essa pergunta é fundamental para definir o padrão de relacionamento que se pretende numa negociação. Ressalte-se que relacionamento negocial não deve ser confundido com relacionamento pessoal. Muitos, porém, confundem o objeto da negociação com a pessoa do negociador. Segundo Fisher & Brown (1989:25) a construção do relacionamento é de importância vital para possibilitar uma conciliação dos interesses existentes num processo negocial. É fundamental que cada um seja visto independentemente do outro. O lema aqui é separar a pessoa do negociador do problema negociação, tratando cada um deles de acordo com seus

próprios méritos (FISHER, URY & PATTON, 1991:21). O erro mais comum numa negociação é confundir a pessoa do negociador com o conflito negocial.

Comunicação

As mensagens, meios e formas, verbais e não verbais, que as partes trocam numa negociação são entendidas como comunicação. Uma comunicação clara e eficiente permite às partes ouvirem e entenderem as percepções do outro lado. Para uma comunicação clara é importante ouvir o outro lado para depois falar. E ouvir ativamente, ou seja entender as percepções do outro lado, para então poder responder e direcionar a negociação para uma comunicação clara e eficaz que auxiliará na condução de um acordo durável.

Elementos da Negociação Internacional

Se, por um lado, é desejável certa harmonização nos métodos negociais, não é, porém, permitido, por outro lado, dizer que negociações internas e internacionais sejam tratadas da mesma forma. Nas negociações puramente internacionais há elementos que são característicos a esse tipo de negociação, os quais não são encontrados nas transações domésticas e as diferenciam categoricamente destas. A evolução das trocas internacionais, aproximando nações diversas, possibilitou o aparecimento de características próprias à negociação internacional. Em razão dos riscos inerentes às transações internacionais, as partes devem tomar numerosas precauções ao celebrarem um negócio internacional, pois as transações internacionais compreendem riscos maiores do que os presentes nas negociações puramente internas.

As necessidades do mundo dos negócios internacionais impõem a salvaguarda do equilíbrio das relações entre as partes, através da negociação. Esse interesse é mais

do que certo; ele é de fato imperioso. Se, é desejável certa uniformidade e harmonização dos métodos de negociação, não é, porém, permitido dizer que, por consequência, negociações internas e internacionais sejam tratadas da mesma forma. Uma interpretação ampla, sem razão de ser, não pode prosperar. Assim, afirmamos que nas negociações puramente internacionais há, pelo menos, sete elementos que são característicos, os quais não são encontrados nas transações domésticas (SALACUSE, 1991:7) e as diferenciam categoricamente. São eles:

- Ambiente Internacional
- Cultura
- Ideologia
- Diversidade de sistemas jurídicos
- Instabilidade

Ambiente Internacional

A distância entre as partes num negócio internacional pode dificultar as negociações. De fato, as partes estão mais familiarizadas com o seu próprio país e freqüentemente desconhecem outros ambientes negociais. Isto pode gerar inseguranças. As dificuldades diante de um ambiente negocial internacional provêm, quase sempre, de uma má preparação para a negociação. Sem dúvida, é fundamental conhecer e entender o país com qual se negocia. Este primeiro passo, decisivo para a segurança da negociação, é dificultado em virtude das partes, numa transação comercial, só se preocuparem com o resultado econômico e financeiro. É por essa razão que as dificuldades com o ambiente internacional não tardam a aparecer.

Cultura

É o elemento que dá forma ao modo com as partes reagem, pensam, comportam-se e se comunicam; culturas diversas geram comportamentos negociais diferentes e diversos e muitas vezes contraditórios. É evidente que para que as negociações

internacionais sejam efetivas é necessário “considerar como ingredientes básicos os aspectos culturais de cada país envolvido, em virtude das grandes diferenças existentes e da enorme influência que esses fatores culturais têm sobre as atitudes e o comportamento das pessoas em seu dia-a-dia” (MARTINELLI & ALMEIDA, 1998:42). Isto porque as diferenças culturais podem afetar as negociações e representar um obstáculo intransponível para a celebração de acordos internacionais (SALACUSE, 1991:45).

Ideologia

Nas transações domésticas as partes têm a mesma ideologia, o que não acontece no âmbito internacional. O negociador, familiarizado com a ideologia de seu país, de sua empresa, é tentado, por analogia, a persuadir ideologicamente o outro negociador. Isto porque “negociadores não só levam suas culturas para a mesa, mas também suas crenças políticas” (SALACUSE, 1991:72). A título ilustrativo, tentar persuadir ideologicamente o outro negociador a estipular no contrato pagamento de juros quando os juros são proibidos naquele país é um bom exemplo de transposição ideológica para a mesa da negociação. Na verdade, este ponto de conflito negocial poderia ter sido evitado se os negociadores tivessem tido o cuidado de entender um pouco do outro país. Uma pesquisa prévia a respeito do país em questão já mostraria que discutir juros nessa negociação é pena morta. Outro modelo negocial precisa ser encontrado para suprir essa carência. E, de nada adiantará discutir a “legitimidade” da cobrança de juros. Este ponto, dependendo do ponto de vista, não será um argumento legítimo para o outro lado, nem com uma série de precedentes ou usos e costumes aplicados em outras negociações. A segurança de uma negociação internacional só se torna efetivamente eficaz quando o acordo é fechado, apesar da diversidade ideológica. Isto quer dizer que sucesso numa negociação internacional significa fechar o negócio de forma que a diversidade ideológica seja preservada.

Diversidade de Sistemas Jurídicos

“A diversidade de direitos sempre foi tão grande quanto à das línguas, das culturas e das sociedades. No mundo moderno, fundado na soberania dos Estados, há tantos sistemas jurídicos quanto Estados; há, de fato, até mais na medida em que certos Estados não unificaram inteiramente o direito aplicável nos seus territórios” (FROMONT, 2005:1). É quase desnecessário dizer que quando uma negociação transpõe fronteiras, ela suscita certa hesitação, em relação a um sistema jurídico diverso ou mesmo oposto. É fácil perceber o mosaico de leis que tem vocação a se aplicar numa negociação internacional. Além do que, diferentes sistemas jurídicos levam ao entendimento de acordos de modo diverso, muitas vezes opostos mesmo.

Nos dias de hoje, os sistemas jurídicos podem ser classificados em quatro categorias diferentes. São elas: o direito romano-germânico, o direito de common law, o direito muçulmano e o direito costumeiro. Muitos países adotam uma quinta categoria, com um sistema jurídico misto, ou seja, combinando dois ou mais sistemas jurídicos classificados nas quatro categorias clássicas. Os sistemas jurídicos mais usuais são os do direito romano-germânico e o de common law. Os países da Europa Continental, os países da América Latina, muitos países da Europa Central e vários países africanos e asiáticos fazem parte do chamado sistema jurídico romano-germânico. Os Estados Unidos da América, juntamente com a Inglaterra e outros países que fizeram parte do Império Britânico, pertencem ao sistema jurídico de common law.

A base do sistema romano-germânico está no antigo direito romano, adaptado pelo Imperador Justiniano e, mais tarde, adaptado pelos franceses e alemães. O sistema jurídico romano-germânico baseia-se, fundamentalmente, no direito codificado, também chamado de “direito escrito”, ou seja, nos códigos, nos quais estão os princípios gerais de direito regulamentando assim amplas áreas do direito. Nem todo

o direito dos países romano-germânicos é codificado. De fato, nem todo o direito de países romano-germânico está organizada nos códigos. Muitas leis, decretos, regulamentações são editadas para reger tópicos específicos, sem terem sido objeto de codificação.

Já o sistema jurídico de common law nasceu na Inglaterra, mas precisamente na época em que foi criado o Parlamento Inglês. No sistema de common law, os juízes baseiam suas decisões no direito costumeiro, “common law”. É comum dizer que o sistema romano-germânico é formado pelo “direito escrito”, enquanto o sistema de common law consiste no direito não escrito “direito das decisões judiciais”. Entretanto, hoje grande parte do direito de common law é editado pelo poder legislativo e não seria correto dizer que o sistema de common law é um direito não escrito. Nos Estados Unidos da América, por exemplo, cita-se o código do imposto de renda (“*federal internal revenue code*”) e os estados adotaram códigos uniformes, tais como o Código Comercial Uniforme (“*Uniform Commercial Code – UCC*”). Contudo, a expressão “direito das decisões judiciais” deve, porém, ser mantida, posto que os precedentes judiciais formam a base do sistema de common law. Em termos genéricos, o conceito precedente judicial significa que as decisões de tribunais hierarquicamente superiores devem ser respeitadas por corte inferiores de mesma jurisdição, em casos idênticos ou similares que vierem a serem decididos posteriormente. Vale dizer, por fim, que muitas leis foram criadas a partir de decisões judiciais, em especial em áreas como direito da propriedade, contratos e responsabilidade.

No sistema romano-germânico, as decisões de cortes superiores não têm força vinculatória para os casos posteriores, em princípio. É fato que instâncias inferiores tendem a seguir decisões das cortes superiores. Todavia, um juiz de sistema romano-germânico não está obrigado a seguir decisões precedentes de tribunais hierarquicamente superiores de mesma jurisdição em casos idênticos ou similares,

podendo inclusive proferir decisão contrária àquela dada anteriormente em caso similar de um tribunal hierarquicamente superior. *A contrario*, no sistema jurídico de common law, as decisões judiciais têm força de lei e devem ser respeitadas. Esta regra está baseada em considerações políticas, tais como igualdade, previsibilidade e tradição, entre outras.

Independentemente do sistema jurídico em questão, é fato que alguns negociadores em virtude da influência do sistema jurídico local preferem contratos gerais e amplos, não havendo necessidade de detalhamento excessivo de cláusulas, posto que as regras já estão previstas nos códigos locais. É o estilo de países de sistema romano-germânico. Isto já não ocorre com o sistema de *common law*, onde os contratos são detalhados e até mesmo redundantes, dada a ausência de códigos que possam vir a ser acionados para reger situações de conflito.

Instabilidade

As negociações internacionais estão sujeitas a vários riscos. As mudanças no cenário internacional são maiores do que no âmbito interno. Riscos exteriores, imprevisíveis e variáveis ferem as negociações internacionais. O negociador prudente deve avaliá-los de modo metódico e intuitivo. Credibilidade e solvabilidade são elementos fundamentais desta apreciação. Os riscos presentes numa negociação internacional podem ser divididos em riscos intrínsecos e extrínsecos. Pode-se dizer que são riscos extrínsecos os riscos de crédito, o risco comercial e o risco técnico. Já os riscos intrínsecos são aqueles considerados como clássicos e sempre presentes nos negócios internacionais. São eles: o risco soberano, o risco de câmbio e mesmo o risco de negociar num sistema jurídico diverso.

Metodologia

A negociação é um dos recursos mais antigos de solução de conflitos. Através da negociação, as partes envolvidas pretendem alcançar um acordo, que beneficie a ambas. O cenário internacional favorece a emergência de conflitos, sejam eles de ordem política, econômica ou jurídica. Por essa razão, há uma nítida vontade de governantes e executivos no desenvolvimento de meios que lhes permitam obter sucesso na solução desses conflitos internacionais. O estudo de caso das negociações é bastante utilizado no exterior. A esse título, citam-se, especialmente, os trabalhos do grupo de negociação de Kellogg School of Management (*Dispute Resolution Research Center*), cuja orientação tem por base, fundamentalmente, os dados obtidos do estudo de casos. No Brasil, o estudo das negociações com base em casos é ainda recente e bastante escasso, sobretudo em matéria internacional.

Para a presente pesquisa, emerge naturalmente a escolha da *grounded theory*¹, como estratégia de análise qualitativa através da percepção indutiva, para o exame das negociações internacionais entre brasileiros e franceses. Na verdade, como o

¹ A *grounded theory* (*théorisation ancrée*, em francês) é um dos métodos mais utilizados em pesquisa qualitativa. Seu objetivo é elaborar uma teoria ressaltando o processo que permite ao indivíduo de atribuir um sentido ao que lhe acontece. Os “pais” da *grounded theory* são Anselm Strauss e Barney G. Glaser. V, sobre essa teoria entre outros, STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park: SAGE Publications, 1990; CORBIN, J.; STRAUSS, A. *Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria*. In: *Qualitative Sociology*, vol. 13, 1990, p. 3-21; STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. (eds.). *Grounded Theory in Practice*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications, 1997; CORBIN, J.; HOLT, N. L. *Grounded Theory*. In: *Research Methods in the Social Sciences*. London: SAGE Publications, 2005, p. 49-55; GLASER, B.G. *Theoretical Sensitivity. Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CAL: Sociology Press, 1978; GLASER, B.G. *Doing Grounded Theory. Issues and Discussions*. Mill Valley, CAL: Sociology Press, 1998; GLASER, B.G. (ed.). *Grounded Theory: 1984-1994*. Mill Valley, CAL: Sociology Press, 1995; PANDIT, N.R. *The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method*. In: *The Qualitative Report*, vol. 2, n. 4, December, 1996; Disponível em: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR2-4/pandit.html>. Acesso em 30 de dezembro de 2008; STERN, P. N. *Eroding Grounded Theory*. In: *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994, p. 212-223.

objetivo é compreender os aspectos ligados as decisões empresariais na dinâmica internacional das empresas como também do setor público, a metodologia qualitativa, em decorrência de seu caráter circular e reflexivo, é a mais adequada para a compreensão deste fenômeno. Vale dizer que se mostram ineficientes a verificação da frequência de aparição de fenômenos recorrentes e outras formas de mensuração típicas do método quantitativo, para o entendimento dos aspectos ligados às negociações no contexto objeto de estudo e na sua inserção a nível global.

Apesar de nenhuma negociação internacional ser exatamente idêntica a outra, há, contudo, critérios bastante semelhantes, que podem ser utilmente reprochados no método de estudo de caso (YIN, 1989; EISENHARDT, 1989:532). O modelo comparativo é objeto de um grande número de obras clássicas e dispensa maiores explicações (COLLIER, 1993; LIJPHART, 1975:158; KING, KEOHANE & VERBA, 1994). A lógica do método comparativo aplicada ao estudo de caso das Negociações Internacionais entre Brasileiros e Franceses é perfeita para este exame. É possível selecionar os dados empíricos em incidentes recorrentes na mesma categoria e, então, identificá-los e classificá-los no ambiente negocial internacional. O fato dos incidentes recorrentes pertencerem a um dos axiomas básicos reflete tanto a conduta quanto o comportamento dos atores envolvidos ao exercerem suas atividades negociais internacionais. Com base no fenômeno da saturação teórica, uma codificação axial se faz, assim, necessária, para reduzir a amostra empírica.

As declarações constantes das entrevistas realizadas podem ser entendidas como o discurso oficial dos atores envolvidos em negociações internacionais. Com isso, é possível a aplicação da análise do discurso no estudo das organizações (HARDY, 2001: 25). É banal observar que essa análise do discurso é um dos meios de análise de material empírico. Uma ênfase no discurso, como meio de interação dos aspectos relacionados às negociações internacionais, é reveladora da forma como as empresas e o setor público brasileiro e francês compreendem o mundo negocial e nele

exercem suas atividades (PATTON, 2001). De fato, a análise do discurso é a mais adequada, para o fim proposto. Conclui-se, desta forma, que nesse estudo respeitaremos os cinco elementos fundamentais na estratégia do estudo de caso: a definição do tema da pesquisa, a justificação da seleção dos casos, a precisão da unidade da análise, a identificação dos dados associados ao âmbito conceitual e o método de análise dos dados (YIN, 1989:17; EISENHARDT, 1989: 534).

A presente análise é feita nas negociações internacionais entre brasileiros e franceses. Nessa perspectiva, dados secundários serão também coletados e catalogados, extraídos das publicações, relatórios e documentos publicados pelas próprias empresas e pelos órgãos governamentais.

Uma primeira pesquisa foi realizada, baseada em entrevistas com empresários e o setor público brasileiros (negociações na OMC, no Mercosul, para citar as mais relevantes no cenário atual) com experiência em negociações internacionais. As entrevistas tinham um formato comum, que eram questões práticas sobre experiências negociais com pessoas de outros países. Tal pesquisa foi publicada na revista GV executivo (COSTA, 2006: 54). A base da pesquisa foi entrevistar brasileiros, com experiências em negociações internacionais. A metodologia utilizada foi quantitativa, indutiva e comparativa. As entrevistas tinham um formato comum, ou seja, perguntas práticas sobre experiências negociais com pessoas de outros países. Foram feitas 40 entrevistas, sendo que 18 delas em São Paulo, 10 no Rio de Janeiro e as demais foram respondidas por e-mail ou por telefone por pessoas residentes nas demais regiões do país. O método foi indutivo e comparativo, pois parte de experiências pessoais para chegar à forma de negociar dos brasileiros com estrangeiros.

Levando em conta os resultados obtidos das negociações internacionais realizadas por brasileiros, na presente pesquisa, com pessoas de nacionalidade francesa,

utilizamos a mesma linha de investigação e em seguida os resultados foram comparados à pesquisa realizada com os brasileiros. As entrevistas com os franceses eram semelhantes às realizadas com os brasileiros. Foram entrevistadas 40 pessoas de nacionalidade francesa com experiência em negociações internacionais, sendo que 20 delas na região parisiense, 5 na região de Lyon, 10 no sul da França e 5 na região da Alsácia e Lorena. Do mesmo modo, o método foi indutivo e comparativo, posto que as experiências pessoais foram levadas em consideração para chegar à forma de negociar dos franceses com estrangeiros em geral.

Objetivo

À medida que se tornam cada vez mais complexos e potencialmente divergentes os interesses envolvidos nos negócios internacionais, crescem os riscos e as possibilidades de conflito nas relações entre empresas pertencentes a países diferentes, com culturas, regimes jurídicos e técnicas diversas de negociação. O objetivo do presente estudo é examinar as principais características das negociações internacionais, tanto sob a óptica pública quanto privada e identificar os contornos do que seria o estilo brasileiro e francês de negociar internacionalmente, independentemente do setor de atividade (público ou privado).

Resultados

Da análise das entrevistas foram buscadas respostas comuns para identificar o comportamento dos brasileiros e dos franceses em negociações internacionais. Levando em conta os elementos característicos de uma negociação internacional, vemos, a seguir, os resultados obtidos na presente pesquisa.

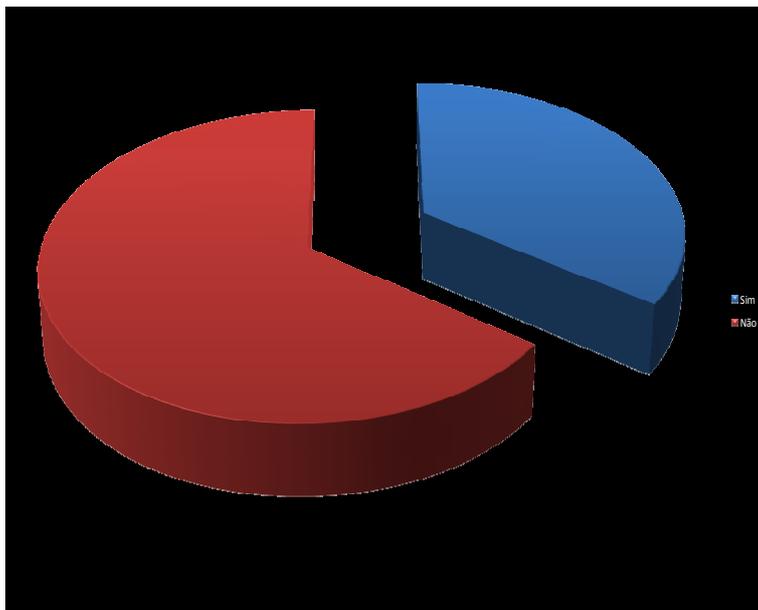
Ambiente Internacional

Preparação da Negociação

Os brasileiros não se preparam, com antecedência suficiente, para uma negociação internacional, mesmo que a data da negociação fora fixada há algum tempo. A improvisação é um fator presente em quase todas as entrevistas. Dos resultados obtidos, 65% dos entrevistados reconhecem não ter se preparado adequadamente para a negociação. Na maior parte dos casos, a preparação é feita durante a viagem, no avião.

Negociações Internacionais - Brasileiros

Questão 1: Pense numa negociação internacional ou mais de uma negociação internacional que tenha participado. Você se preparou antecipadamente para a negociação?



Ao contrário dos brasileiros, os franceses preparam-se com antecedência para as negociações internacionais. Os resultados são contundentes: 100% dos entrevistados declaram que se preparam com antecedência para uma negociação internacional, sendo que 80% deles confirmam que se prepararam para a negociação com mais de 1 semana de antecedência.

Negociações Internacionais - Franceses

Questão 1: Pense numa negociação internacional ou mais de uma negociação internacional que tenha participado. Você se preparou antecipadamente para a negociação?

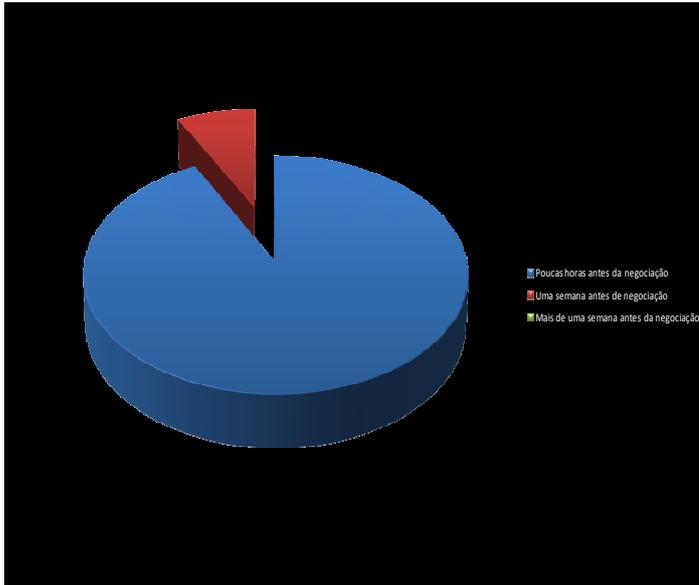
Alternativas	Respostas	(%)
Sim	40	100,00%
Não	0	0,00%
TOTAL		40 100,00%

Agenda da Negociação

Quando a negociação acontece no Brasil, a agenda definitiva – datas, horários, local etc. – fica pronta poucas horas antes da reunião. É o que confirmam 92% dos entrevistados brasileiros. Além do que, a agenda está sempre sujeita a alterações, de última hora.

Negociações Internacionais - Brasileiros

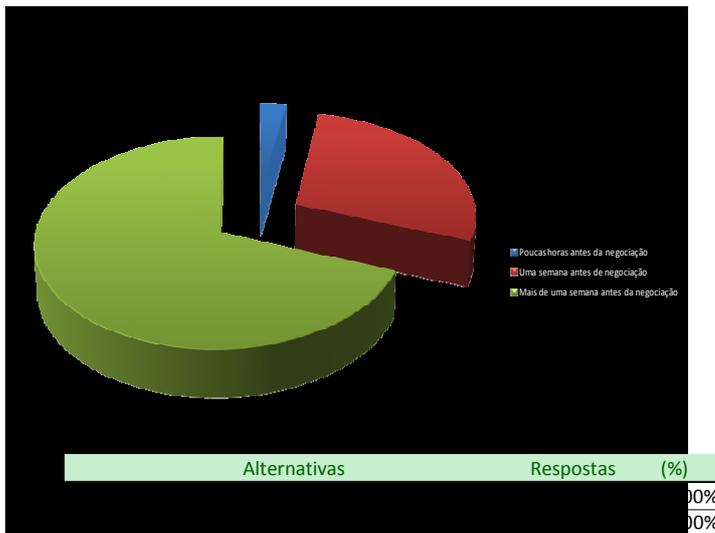
Questão 3: Imagine uma negociação que vai acontecer no seu país, Brasil e na sede de sua empresa. Quanto tempo antes a agenda da negociação estava pronta e devidamente comunicada ao outro lado?



Não é esse o comportamento dos franceses. Dos entrevistados franceses apenas 28% declararam que se prepararam para uma negociação internacional com apenas uma semana de antecedência, em especial quando esta se realiza na França. A grande maioria, isto é 69% dos entrevistados, afirmaram que se preparam com mais de uma semana de antecedência.

Negociações Internacionais - Franceses

Questão 3: Imagine uma negociação que vai acontecer no seu país, França e na sede de sua empresa. Quanto tempo antes a agenda da negociação estava pronta e devidamente comunicada ao outro lado?



Proposta Comercial

Em relação ao preço, os brasileiros em geral jogam alto – na maior parte das vezes distante do que pretendem obter na negociação, para ver a reação do parceiro e, fundamentalmente, para ter margem para regatear. Regatear é um elemento importante. Muitos entrevistados brasileiros observaram que os estrangeiros, em especial os não latinos, não gostam de pedir desconto nem de “brincar de regatear o preço”.

Negociações Internacionais - Brasileiros

Questão 4: Você costuma apresentar um preço acima daquele desejado para negociar no futuro?

Alternativas	Respostas	(%)
Sim	40	100,00%
Não	0	0,00%
TOTAL	40	100,00%

Questão 5: O valor elevado é:

- a) Muito elevado
- b) Mediano
- c) Pouco elevado

Alternativas	Respostas	(%)
Muito elevado	28	70,00%
Mediano	10	25,00%
Pouco elevado	2	5,00%
TOTAL		40 100,00%

Não é, porém, o caso dos franceses, que como os brasileiros iniciam com preço alto uma negociação internacional. Entretanto, os brasileiros na sua maioria iniciam com valores muito elevados, o que não é caso dos franceses. De fato, 60% dos franceses iniciam com um valor elevado mediano e apenas 5% iniciam com um valor elevado bastante importante. Já os brasileiros iniciam uma negociação internacional, segundo 70% dos entrevistados, com valores muito elevados. Apenas 6% dos brasileiros iniciam uma negociação pedindo um valor pouco elevado.

Negociações Internacionais - Franceses

Questão 5: O valor elevado é:

- d) Muito elevado
- e) Mediano
- f) Pouco elevado

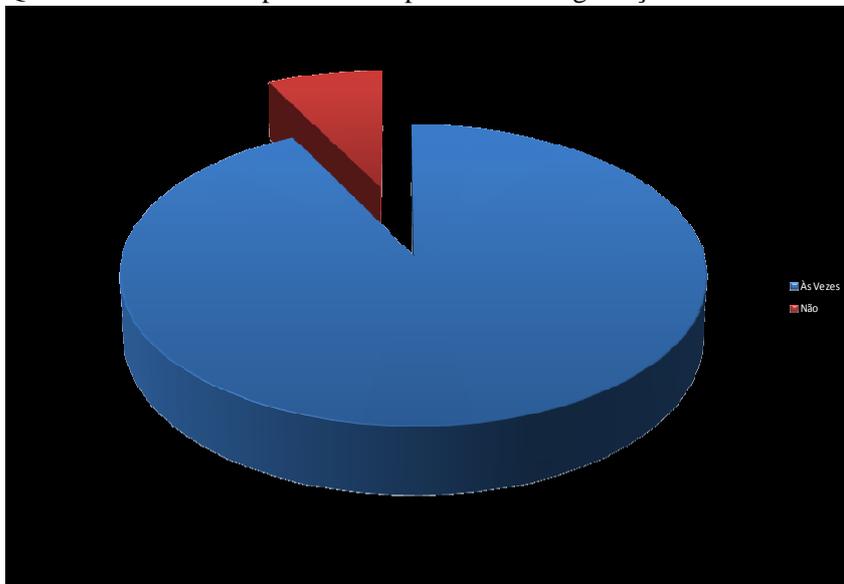
Alternativas	Respostas	(%)
Muito elevado	2	5,00%
Mediano	24	60,00%
Pouco elevado	14	35,00%
TOTAL		40 100,00%

Troca de Informações

Os dados apresentados pelos brasileiros, inclusive os numéricos, variam durante o processo negocial. É essa a conclusão de 92,5% dos entrevistados brasileiros. Por outro lado, 95% dos franceses afirmam que os dados apresentados não são alterados durante o processo negocial e apenas 5% consideraram que, já aconteceu, de haver necessidade de uma alteração nos dados durante o processo negocial, mas isso deve ser entendido como uma exceção e não como uma regra geral.

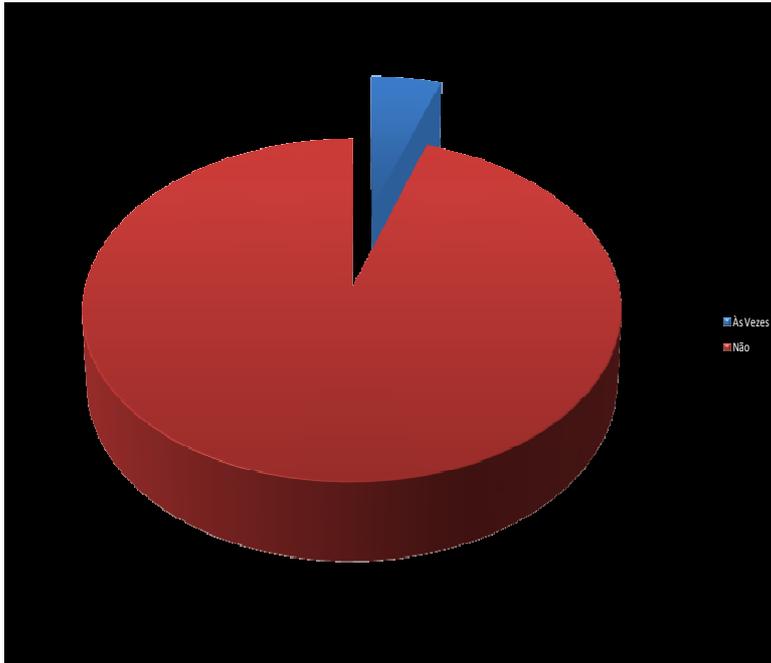
Negociações Internacionais - Brasileiros

Questão 6: Os dados apresentados por você na negociação são alterados durante a negociação?



Negociações Internacionais – Franceses

Questão 6: Os dados apresentados por você na negociação são alterados durante a negociação?



Negociação Cooperativa v. Negociação Distributiva

Todos os entrevistados, sejam eles brasileiros ou franceses, falam da teoria da negociação cooperativa, *win-win* ou ganha-ganha (FISHER, URY & PATTON, 1991). Entretanto, 85% dos entrevistados brasileiros, ao descreverem suas negociações internacionais, o fazem numa situação de negociação distributiva ou posicional. A negociação distributiva é, portanto, a técnica utilizada de fato na prática pela maioria dos negociadores brasileiros. Poucos entrevistados brasileiros entendem, na realidade, que na prática negociar é integrar e aumentar o valor da negociação para ambos os lados. Todos sairão ganhando, se o “bolo” negocial vier a ser aumentado. E, partem do princípio de que o “bolo” negocial é fixo. Assim, poucos entrevistados aplicam, na verdade, os aspectos básicos da negociação cooperativa na prática do dia a dia.

Negociações Internacionais - Brasileiros

Questão 7: Qual o modelo adotado nas suas negociações, ou seja: a negociação competitiva, distributiva ou a posicional?

Alternativas	Respostas	(%)
Negociação Competitiva, Distributiva ou Posicional	34	85,00%
Negociação Cooperativa	6	15,00%
TOTAL	40	100,00%

Por outro lado, 25% dos franceses descrevem uma situação de negociação distributiva ou posicional e 75% de fato descrevem uma situação negocial cooperativa.

Negociações Internacionais – Franceses

Questão 7: Qual o modelo adotado nas suas negociações, ou seja: a negociação competitiva, distributiva ou a posicional?

Alternativas	Respostas	(%)
Negociação Competitiva, Distributiva ou Posicional	10	25,00%
Negociação Cooperativa	30	75,00%
TOTAL	40	100,00%

O enfoque tempo é mais flexível para os brasileiros do que para os franceses; existe sempre espaço para resolver imprevistos e continuar, sem grandes dificuldades, com uma agenda diferente daquela acordada inicialmente. Os brasileiros não levam muito em conta o fator pontualidade, contudo são bastante impacientes quando a outra parte atrasa. Uma característica positiva é o cosmopolitismo, presente nos entrevistados das cidades de São Paulo e Paris, em particular.

Cultura

Para os entrevistados brasileiros, o contato pessoal é de vital importância para fortalecer a credibilidade e a confiança, isto porque a relação pessoal está intimamente ligada à relação profissional. Nesse sentido afirmam 97,5% dos entrevistados. A base está na pessoa com quem se está negociando e não propriamente com a organização. Uma boa relação pessoal já é um sintoma de um acordo na negociação. Os contatos prévios, a relação amistosa, a afinidade com a contraparte, todos esses temas têm papel chave nas negociações internacionais – e mesmo nas negociações internas –, sob a perspectiva brasileira. Muitos entrevistados brasileiros observaram que para as contrapartes estrangeiras – não latinas – a relação pessoal e a relação profissional são dois temas totalmente distintos. Essa característica foi criticada por 40% dos entrevistados brasileiros. De fato, 10% dos franceses declararam que as relações pessoais são irrelevantes para as negociações internacionais. O valor do contato pessoal é bastante limitado. Para os negociadores franceses o peso maior deve ser dado à empresa representado pela pessoa do negociador. Diante disso, o contato pessoal não é entendido de modo determinante.

Formalidade e Informalidade

As reuniões sociais são importantes. Os brasileiros sentem-se mais confortáveis negociando fora da mesa de negociação. Os brasileiros mesclam formalidade e informalidade no processo negocial, sendo que ao final da negociação prevalece a informalidade. Diante disso, o estilo negocial é menos formal, como afirmam 85% dos brasileiros. Já os franceses expressam a formalidade como estilo negocial. É o entendimento de 90% dos entrevistados franceses.

Negociações Internacionais - Brasileiros

Questão 9: Seu estilo negocial é: formal ou informal

Questão 09

Seu estilo negocial é:

Alternativas	Respostas	(%)
Formal	6	15,00%
Informal	34	85,00%
TOTAL	40	100,00%

Negociações Internacionais – Franceses

Questão 9: Seu estilo negocial é: formal ou informal

Alternativas	Respostas	(%)
Formal	36	90,00%
Informal	4	10,00%
TOTAL	40	100,00%

O Brasil é um país de cultura de alto contexto comunicativo. É, portanto, necessário ler nas entrelinhas as ambigüidades das mensagens. Em geral, trazem muita

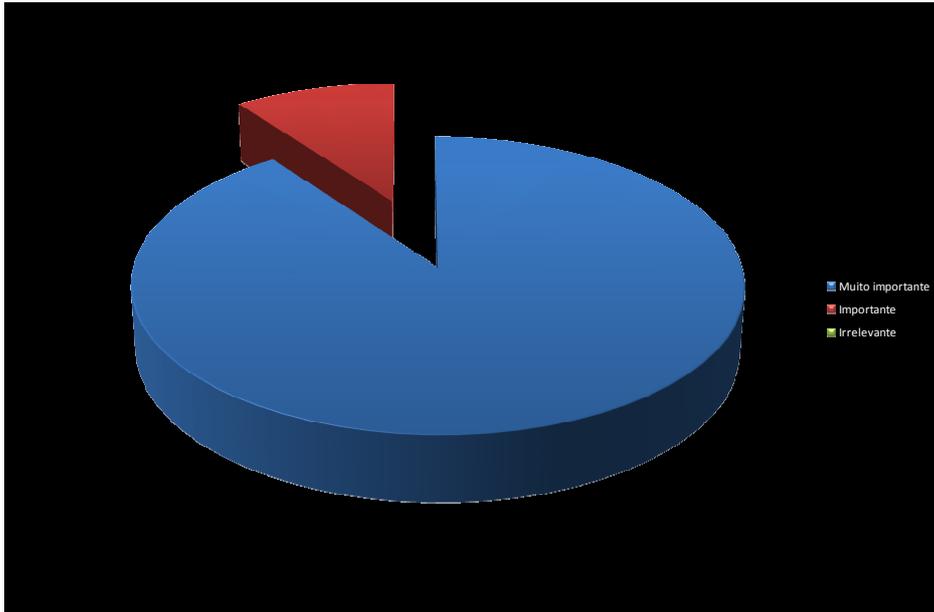
informação, mesmo que esta fuja um pouco do foco específico da negociação: os brasileiros são indiretos e não são concretos. Com algumas *nuances*, os franceses também não são diretos, mas são bastante concretos nas suas mensagens. Os brasileiros reclamam de contrapartes de outros países que são muito rígidas e diretas: traçam um rumo e mantêm-se fiel a ele até o final. Essa reclamação também pode ser encontrada por parte dos franceses, talvez não na mesma intensidade do que aquela encontrada com os brasileiros. Os brasileiros são emotivos, expressam satisfação ou desencanto e eles acham que a contraparte é muito estranha quando não demonstra emoção, seja muito séria, direta, distante ou mesmo “fria”. Os franceses não expressam satisfação ou desencanto com a mesma emoção que os brasileiros, mas são, na sua maneira, emotivos.

Ideologia

No Brasil, as redes de amigos, familiares e conhecidos são importantes e facilitam a negociação. O mesmo se dá com os franceses, mas de modo mais dissimulado. São freqüentes choques ideológicos quando os brasileiros negociam com pessoas de outros países que agem de modo diverso. Os cargos mais altos na hierarquia da organização, no Brasil, são os responsáveis pelas negociações internacionais e os *experts* técnicos raramente participam do processo de negociação, embora sejam consultados.

Negociações Internacionais - Brasileiros

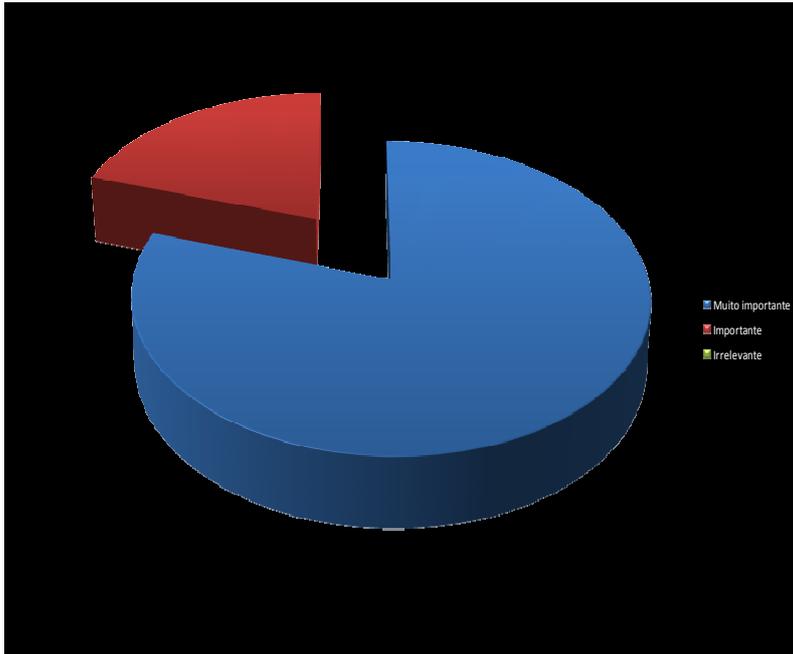
Questão 10: Qual a importância da hierarquia numa negociação internacional na sua empresa?



A hierarquia na França é também tema relevante. Na opinião de 80% dos entrevistados a hierarquia é respeitada nas empresas. A maior parte das negociações internacionais de franceses é também realizada pelos altos cargos hierárquicos, mas a presença de *experts* técnicos é fundamental. Além do que, estes têm um poder de decisão que não é encontrado em relação aos brasileiros.

Negociações Internacionais - Franceses

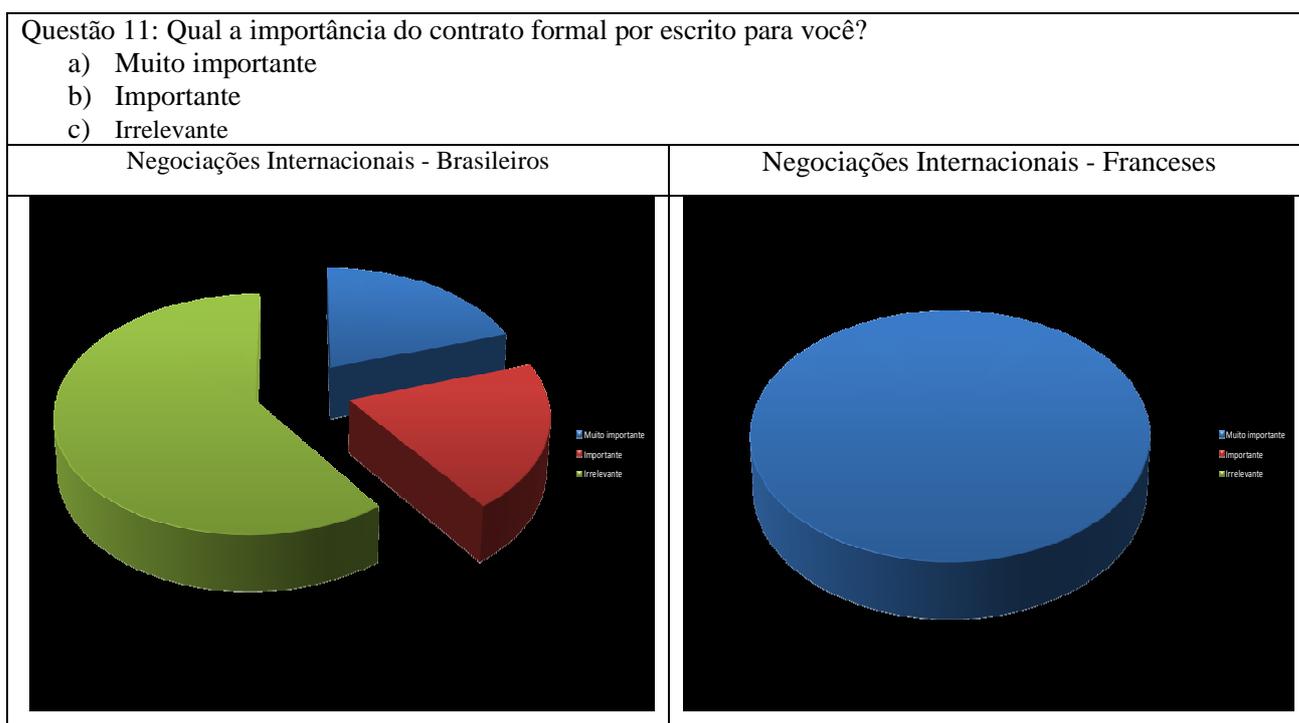
Questão 10: Qual a importância da hierarquia numa negociação internacional na sua empresa?



Diversidade de Sistemas Jurídicos

Os brasileiros não dão a importância que deveriam aos contratos jurídicos que firmam, os quais, na visão deles, podem ser alterados posteriormente, de acordo com a evolução do negócio. É esse o entendimento de 60% dos entrevistados. Os brasileiros são, portanto, flexíveis nas negociações, aceitando inclusive alterações nos termos contratuais previamente acordados. O fato é que os brasileiros estão acostumados com mudanças legais, taxa de câmbio, desvalorização monetária, apenas para mencionar essas. Diante disso, nos contratos são muito importantes as cláusulas contratuais de força maior e de imprevisão ou hardship para usar a expressão norte-americana. *A contrario*, 100% dos franceses consideram de extrema importância os contratos firmados e a evolução do negócio como estabelecido contratualmente.

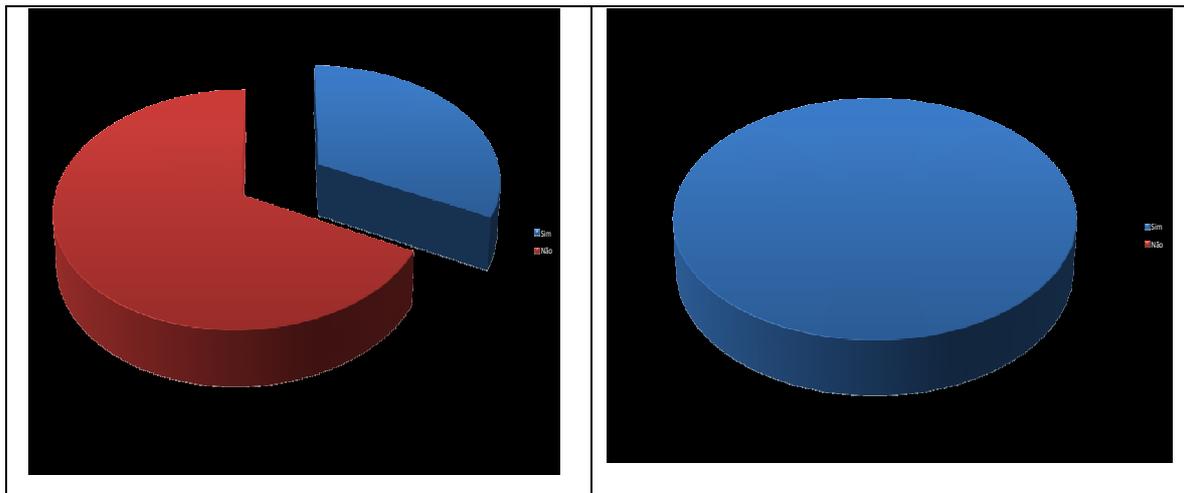
Os brasileiros correm riscos maiores que as contrapartes estrangeiras e muitas vezes comprometem-se com o que não podem cumprir. Os brasileiros são otimistas: no final tudo dará certo! Já os franceses são muito menos otimistas que os brasileiros. Descumprir promessas verbais é usual, por parte dos brasileiros. Eles, contudo, ficam incomodados com a insistência de contratos escritos por parte de contrapartes estrangeiras. Para os brasileiros é mais importante fortalecer a relação pessoal com a outra parte do que assinar um contrato e preferem resolver eventuais conflitos jurídicos mediante um acordo, ao invés do recurso poder judiciário. A arbitragem, aos poucos, está mudando este cenário. Na opinião dos franceses entrevistados, 67,5% entendem que as promessas verbais devam ser cumpridas, mas 25% compreendem que nem sempre essas promessas devam ser cumpridas, embora na maior parte das vezes elas o sejam.



Instabilidade

Os brasileiros pensam em curto prazo, mesmo numa negociação internacional. Alcançar resultados duráveis em longo prazo é menos importante do que resolver problemas urgentes, mediatos. Por essa razão, correm riscos externos, inerentes às negociações internacionais, sem a necessária preparação e sem pensar sobre as conseqüências futuras. Apenas 32,5% dos entrevistados afirmam que correm riscos calculados e em longo prazo, embora sejam muito mais difíceis de prever numa negociação internacional. Os demais entrevistados, ou seja, num percentual de 67,5%, buscam a confiança e a amizade para diminuir os riscos externos. A unanimidade é gritante em relação aos franceses. Dos franceses entrevistados, 100% declaram que correm riscos muito mais bem calculados e planejados nas negociações internacionais. Ainda, os franceses entendem que o objetivo de uma negociação internacional é um resultado a longo prazo e duradouro. Diante disso, a avaliação dos riscos envolvidos num contexto internacional é fundamental, a pedra angular mesmo de qualquer negócio internacional.

Questão 14: Você corre riscos calculáveis de longo prazo numa negociação internacional?	
Negociações Internacionais - Brasileiros	Negociações Internacionais - Franceses



Conclusão

Os resultados obtidos permitem concluir, somente, a respeito da forma de negociar de brasileiros e franceses. Ainda, é necessária uma pesquisa mais ampla com entrevistas de outras nacionalidades. De qualquer modo, para os brasileiros, ir bem preparado para ter sucesso numa negociação internacional resume-se numa frase: ler os documentos no avião durante a viagem. Não é essa a visão dos franceses, que se preparam com antecedência para uma negociação internacional. Essa é uma característica da cultura negocial desses dois países.

Em geral, o espírito brasileiro e francês é de regatear, sendo que o processo negocial inicia-se com um preço alto, na maior parte das vezes distante do que realmente se deseja. É fato que esse preço é muito mais elevado por parte dos brasileiros do que por parte dos franceses. Para os brasileiros, o que é realmente importante é o contato pessoal, porque a base é a pessoa do negociador e não a organização da qual ela faz

parte. Embora o contato pessoal seja importante, sua relevância não é a mesma na esfera negocial francesa. O “chefe”, no Brasil, é o responsável pelas negociações, em particular as internacionais, e as decisões são tomadas por ele. Isto já não se dá da mesma forma no contexto francês, embora a hierarquia na França seja de grande relevância.

Na visão dos brasileiros, o contrato jurídico resultante das negociações é definitivo, até o momento em que tenha que ser alterado. Já para os franceses, o contrato é entendido como um instrumento jurídico definitivo com base no qual os riscos do negócio foram muito bem delineados e previstos. Tanto para os franceses, quanto para os brasileiros, as promessas ou acordos verbais são feitos para não serem cumpridos ou para serem cumpridos, ocasionalmente. Esse entendimento é bastante semelhante em ambas as culturas aqui examinadas. Os brasileiros podem comprometer-se com o que não podem cumprir. O mesmo pode acontecer com os franceses, mas num percentual inferior. É mais importante um acordo do que a possibilidade de uma excelente demanda no judiciário, numa visão brasileira. Os franceses têm mais confiança no poder judiciário francês. Os brasileiros, dado o fator incerteza presente no país há muito tempo, pensam em negócios de curto prazo e eles não se preocupam com o fato de o acordo não perdurar no tempo. É exatamente a visão oposta que professam os franceses: um acordo deve ser feito visando um longo período de tempo. Quanto mais tempo, melhor. A estratégia de uma empresa francesa é de longo prazo, o que se reflete nas negociações internacionais.

Referências

- ALMEIDA, P. R. de. *O Mercosul no Contexto Regional e Internacional*. São Paulo: Aduaneiras, 1993.
- ANDERSON, K. *The WTO Agenda for the New Millennium*. Adelaide: Centre for International Economic Studies (CIES), University of Adelaide, 1999.
- ANZIEU, D. Introduction à la Psychologie de la Négociation. *Bulletin de Psychologie*, 1974, p. 318.
- ARAUJO, N. de & MARQUES, F.V.M. A Iniciativa da Alca e sua Repercussão no DIPr das Américas. *Quem tem medo da Alca? Desafios e Perspectivas para o Brasil*. Belo Horizonte: Del Rey, 2005: 57.
- ARAUJO, N. de. *Contratos Internacionais: Autonomia de Vontade, Mercosul e Convenções Internacionais*. Rio de Janeiro: Renovar, 1997.
- BAZERMAN., M.H. *Processo Decisório*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.
- BAZERMAN, M.H., NEALE, M.A. *Negociando Racionalmente*. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEHAR, J. *Cooperation and Competition in a Common Market: Studies on the Formation of MERCOSUR: Studies on the Formation of MERCOSUR. Contributions to Economics*. Heidelberg and New York: Physica, 2000.
- BHAGWATI, J. & HIRSCH, M. (eds.). *The Uruguay Round and Beyond: Essays in Honour of Arthur Dunkel*. Heidelberg and New York: Springer, 1998.
- BLANCO, D. (2002). *Négociier et Rédiger un Contrat International*. 3a ed. Paris: Dunod.
- BRETT, J.M. *Negotiating Globally. How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- CASELLA, P.B. (Coord.). *Dimensão internacional do direito. Estudos em homenagem a G. E. do Nascimento e Silva*. São Paulo: LTR, 2000.

- COLLIER, D. The Comparative Method. In: *Political Science: the State of the Discipline*. Washington, DC: American Political Science Association, 1993.
- COSTA, L.M. *Comércio Exterior: Negociações e Aspectos Jurídicos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- COSTA, L.M. Negociação à Brasileira. *GV Executivo*. Vol. 5. No. 4. Set/Out 2006.
- COSTA, L.M. & HILDEBRAND E GRISI, C. C. (Coord.). *Negociações Internacionais e a Globalização*. São Paulo: LTR: 1999.
- EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. In: *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, Oct., 1989, p. 532-550; In: *JSTOR*. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/view/258557?seq=2&Search=yes&term=eisenhardt&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEisenhardt%26dc%3DBusiness%26submit%3DSearch&item=4&ttl=1157&returnArticleService=showArticle>. Acesso em 29 de dezembro de 2008.
- FISCHER, R.; BROWN, S. *Getting Together: Building Relationships As We Negotiate*. New York: Penguin Books, 1989.
- FISCHER, R.; URY, W. & PATTON, B. (1991). *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*. 2ª. ed. Marmondswoth, Middlesex, England: Penguin Books.
- FROMONT, M. *Grands Systèmes de Droit Etrangers*. 5a ed. Paris: Dalloz, 2005.
- HAASS, R. N. *Conflicts Unending*. New Haven, London: Yale University Press, 1990.
- HARDY, C. Researching Organizational Discourse. In: *International Studies of Management & Organization*, vol. 31, n. 3, 2001, p. 25-47.
- HERZ, M. & HOFFMANN, A. R. *Organizações Internacionais. História e Práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HODA, A. *Tariff Negotiations and Renegotiations under the GATT and the WTO: Procedures and Practices*. Geneva: WTO, 2001.

- HOPE, E. & MAELENG, P. (eds.). *Competition and Trade Policies: Coherence or Conflict? Studies in the Modern World Economy*, Vol. 13. London and New York: Routledge, 1998.
- JOLIBERT, A. & TIXIER, M. (2002). *La Négociation Commerciale*. Paris: EME Editions Sociales Françaises.
- KING, G.; KEOHANE, R. O.; VERBA, S. *Designing Social Inquiry*. Princeton: Princeton University Press, 1994.
- LAIRD, S. *Multilateral Approaches to Market Access Negotiations*. Geneva: WTO, 1998.
- LAX, D. & SEBENIUS, J. *The Manager as Negotiator. The Negotiator's Dilemma: Creating and Claiming Value. Dispute Resolution*, 2nd ed., Boston: Little Brown and Co., 1992, p. 49-62.
- LIJPHART, A. The Comparative-Case Strategy in Comparative Research. In: *Comparative Political Studies*, vol. 8, n. 2, p. 158-177, 1975.
- MAHANI, Z. A. *Bilateral Trade Agreements with the EU: Driving Forces and Effects: Discussion. Multilateralism and Regionalism in the Post Uruguay Round Era*. EU-LDC Trade and Capital Relations Series. Boston; Dordrecht and London: Kluwer Academic, 1999:125.
- MARCEAU, G. Conflicts of Norms and Conflicts of Jurisdictions - The Relationship Between the WTO Agreement and MEAs and Other Treaties. *Journal of World Trade*. 35, 6: 1081, 2001.
- MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A.P. de. *Negociação e Solução de Conflitos. Do Impasse ao Ganha-Ganha através do Melhor Estilo*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MASTENBROEK, W. *Negotiate*. Oxford: Basil Blackwell, 1989.
- MAYER, F.W. *Interpreting Nafta: The Science and Art of Political Analysis*. New York: Columbia University Press, 1998.
- MERTON, R; FISKE, M. & KENDALL, P.L. (1990). *The Focused Interview*. 2^a ed. Glencoe. Free Press.
- PATTON, M.Q. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Newbury Park: Sage Publications, 2001.

- PETERSMANN, E.U. & POLLACK, M.A. (eds). *Transatlantic Economic Disputes. The EU, the US and the WTO*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- ROSSANI GARCEZ, J.M. *Técnicas de Negociação. Resolução Alternativa de Conflitos: ADRS, Mediação, Conciliação e Arbitragem*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2002.
- RUBIN, J. Z. & BROWN, B. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.
- SALACUSE, J.W. (1991). *Making Global Deals. What every executive Should Know about Negotiating Abroad*. New York: Random House.
- SHELL, G. R. *Negociar É Preciso: Estratégias de Negociação para Pessoas de Bom Senso*. 5ª. Ed. São Paulo: Negócio, 2001.
- STOEVER, W. A. *Renegotiations in international business transactions: the process of dispute resolution between multinational investors and host societies*. Lexington, Mass: Lexington Books, 1981.
- SUCHARITKUF, S. Mediation and Conciliation as Alternative Means of Settling International Disputes. In: *Dimensão Internacional do Direito*. São Paulo: LTR, 2000: 473.
- THOMPSON, L. *The Mind and Heart of Negotiator*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.
- YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage, 1989.
- WATKINS, M. (Org.) *Negociação*. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- WATTS, A. Negotiation and International Law. In: *Dimensão Internacional do Direito*. São Paulo: LTR, 2000: 519.
- WEILER, J.J. The Rule of Lawyers and the Ethos of Diplomats. Reflections on the Internal and External Legitimacy of WTO. *Dispute Settlement Journal of World Trade*. 35, 2: 191, 2001.
- WEISS, S. E. & STRIPP, W. *Negotiating with Foreign Business Persons: An Introduction for Americans with Propositions on Six Cultures*. New York: New York University Faculty of Business Administration, 1985.

Anexos

ANEXO 1- Negociações Brasileiros

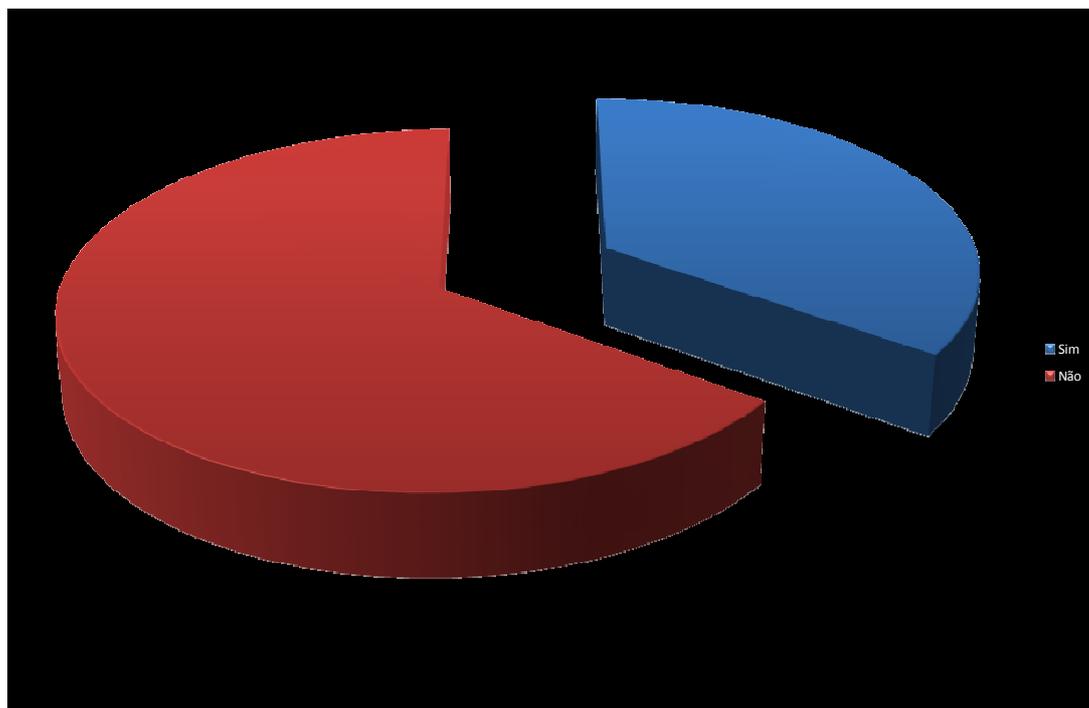
Entrevistas: Total 40 questionários respondidos de brasileiros com experiência em negociações internacionais

Questão 01

Pense numa negociação internacional ou mais de uma negociação internacional que tenha participado

Você se preparou antecipadamente para a negociação?

Alternativas	Respostas	(%)
Sim	14	35,00%
Não	26	65,00%
TOTAL	40	100,00%



Questão 02

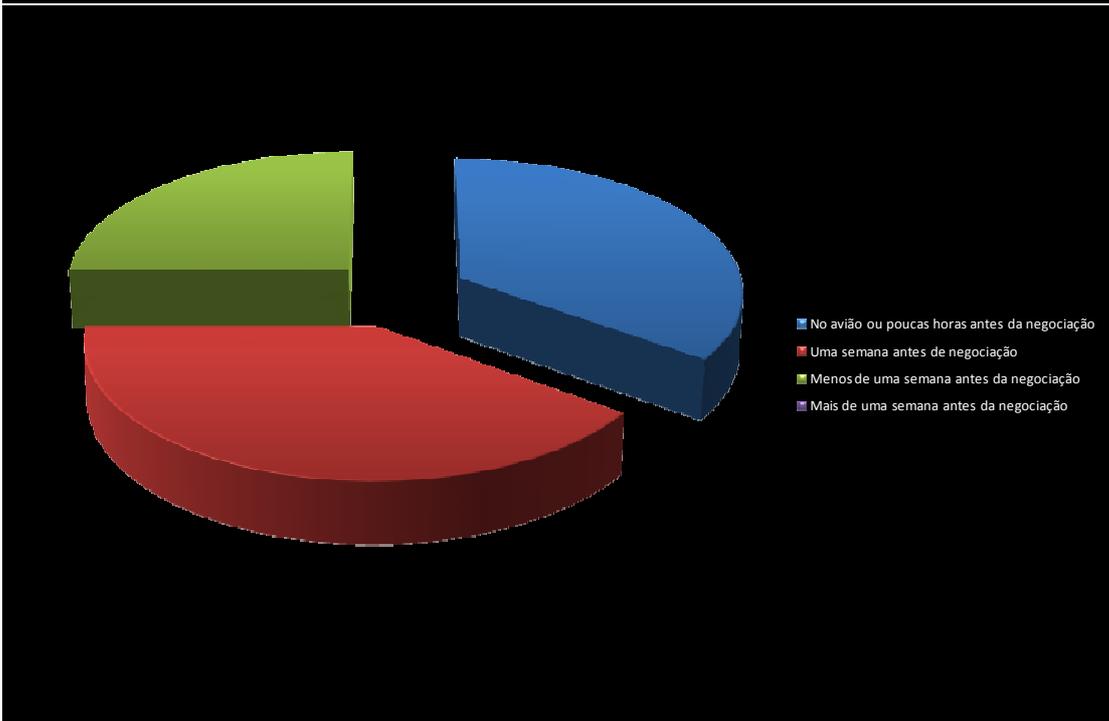
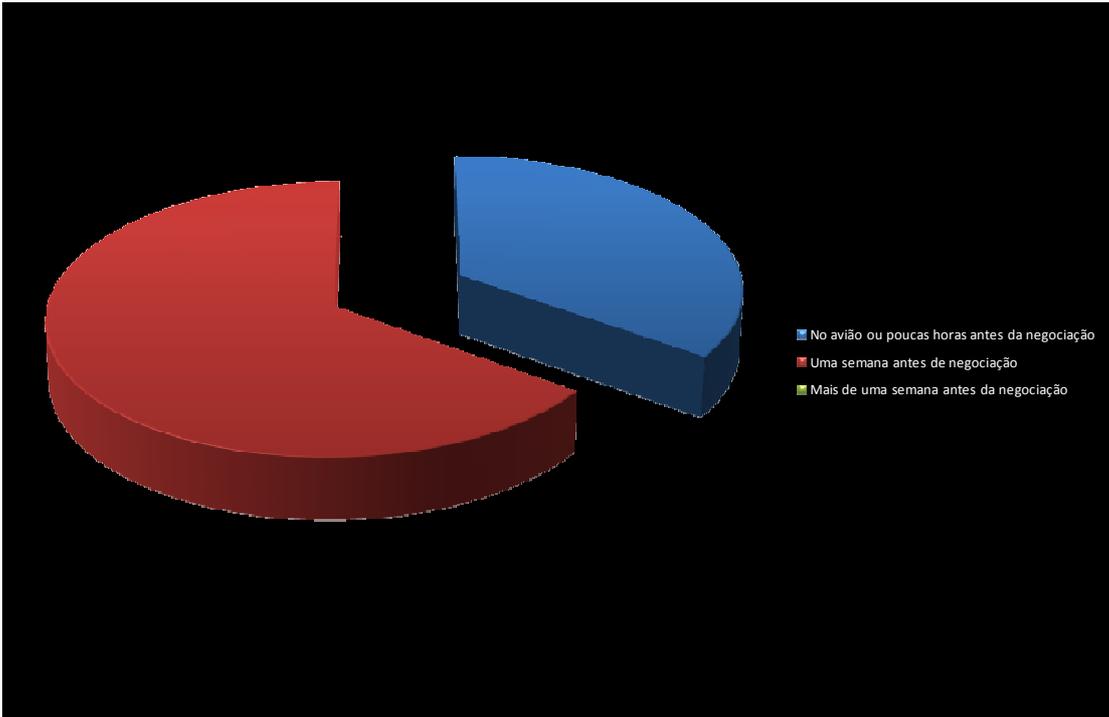
Questão 02

Em caso afirmativo, quanto tempo antes?

Alternativas	Respostas	(%)
No avião ou poucas horas antes da negociação	14	35,00%
Uma semana antes de negociação	26	65,00%
Mais de uma semana antes da negociação	0	0,00%
TOTAL	40	100,00%

Na verdade, foram:

Alternativas	Respostas	(%)
No avião ou poucas horas antes da negociação	14	35,00%
Uma semana antes de negociação	16	40,00%
Menos de uma semana antes da negociação	10	25,00%
Mais de uma semana antes da negociação	0	0,00%
TOTAL	40	100,00%



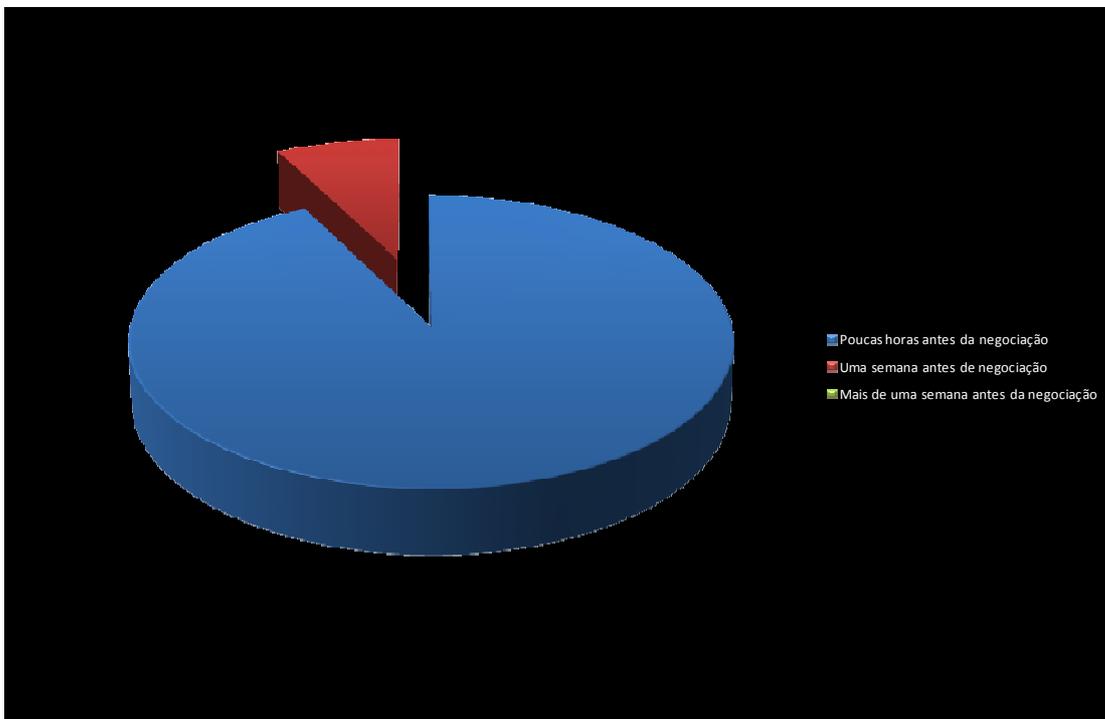
Questão 03

Questão 03

Imagine uma negociação que vai acontecer no seu país, Brasil, e na sede de sua empresa.
Quanto tempo antes da agenda da negociação estava pronta e informado o outro lado?

Alternativas	Respostas	(%)
Poucas horas antes da negociação	37	92,50%
Uma semana antes de negociação	3	7,50%
Mais de uma semana antes da negociação	0	0,00%
TOTAL		40 100,00%

Na verdade, alguns dos entrevistados responderam "dois dias antes", mas como a alternativa não existia, foram considerados como "uma semana antes"

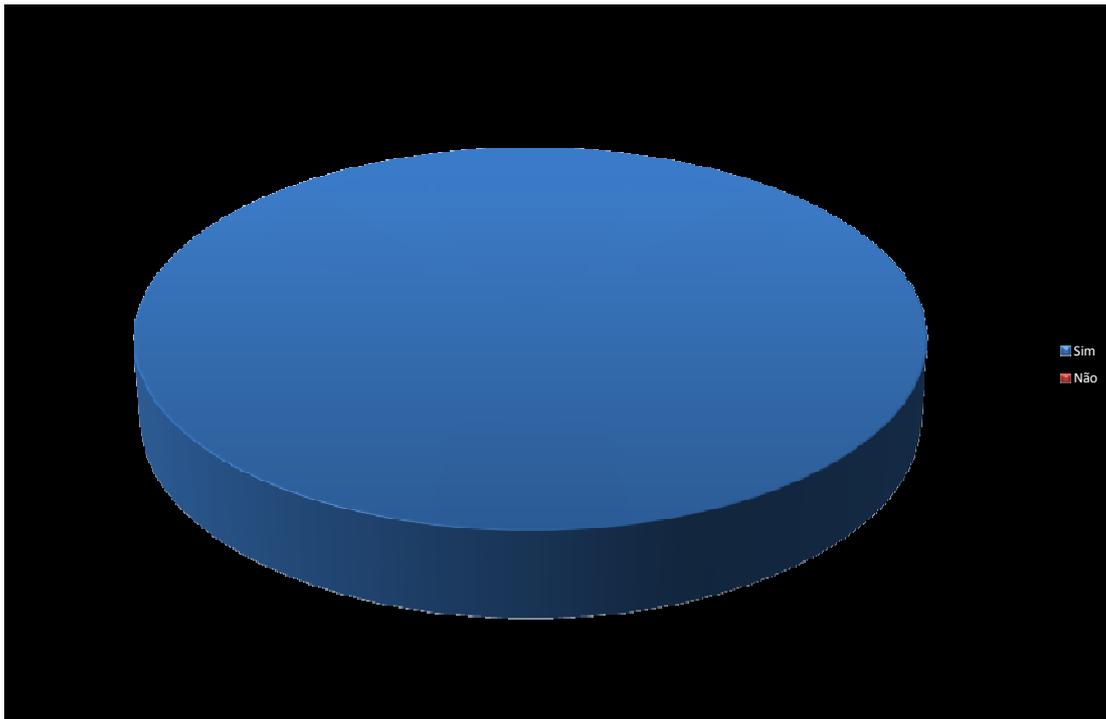


Questão 04

Questão 04

Você costuma apresentar um preço acima daquele desejado para negociar no futuro?

Alternativas	Respostas	(%)
Sim	40	100,00%
Não	0	0,00%
TOTAL		40 100,00%

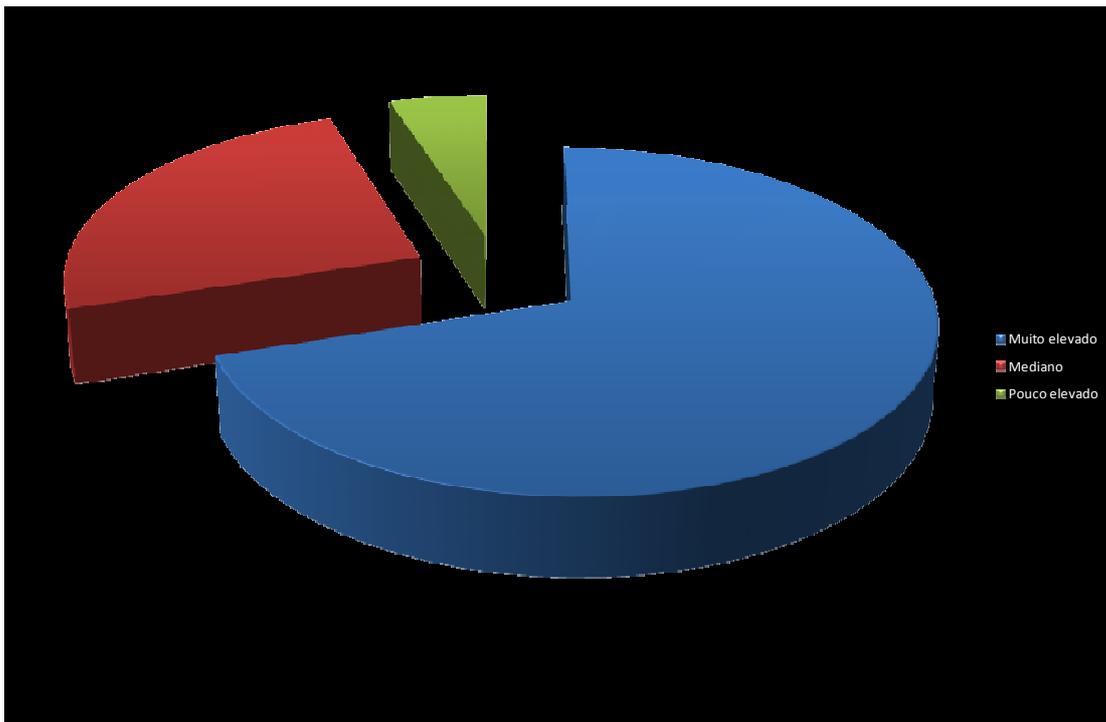


Questão 05

Questão 05

O valor elevado é:

Alternativas	Respostas	(%)
Muito elevado	28	70,00%
Mediano	10	25,00%
Pouco elevado	2	5,00%
TOTAL		40 100,00%

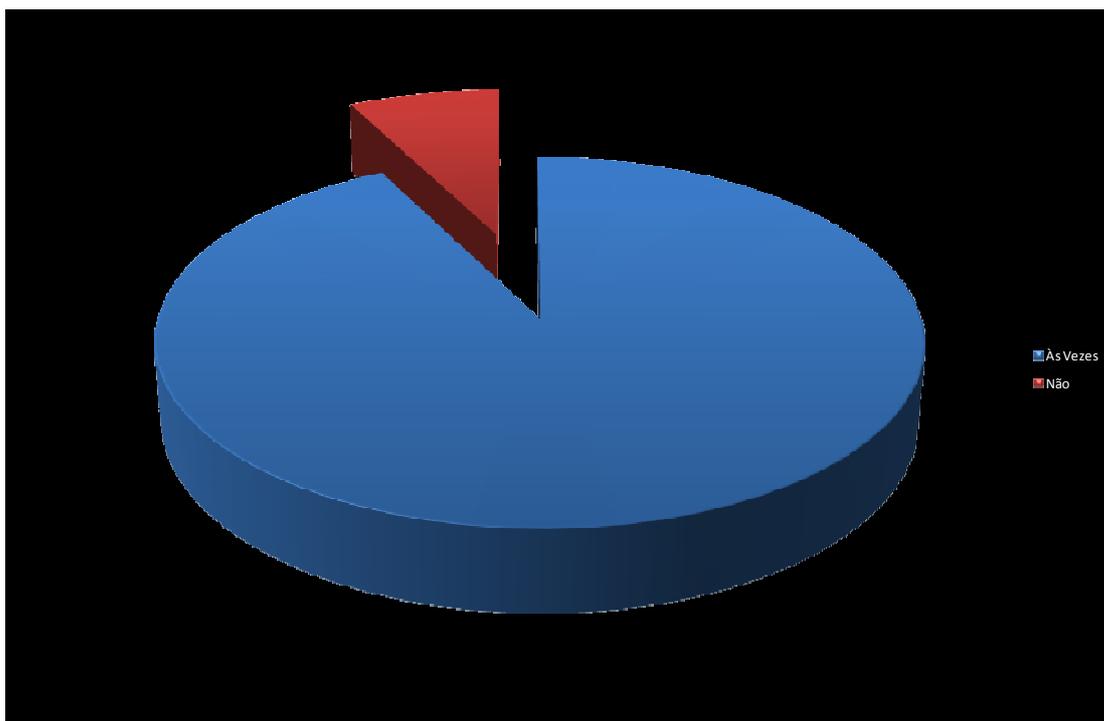


Questão 06

Questão 06

Os dados apresentados por você na negociação são alterados durante a negociação?

Alternativas	Respostas	(%)
Às Vezes	37	92,50%
Não	3	7,50%
TOTAL		40 100,00%



Questão 07

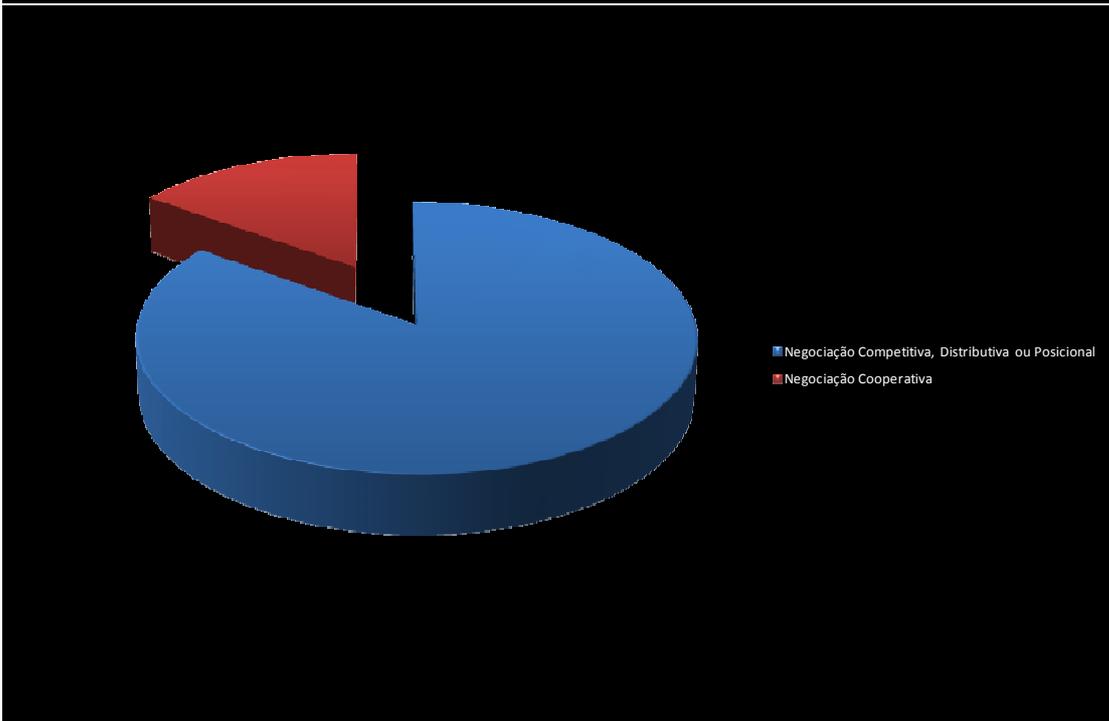
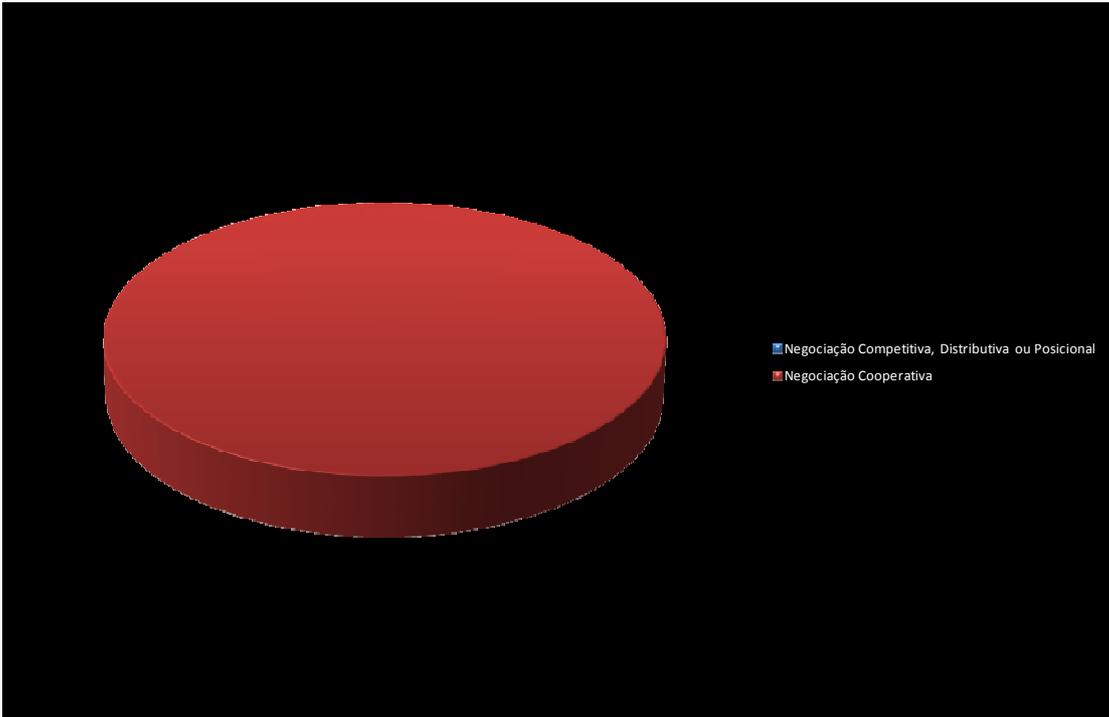
Questão 07

Qual o modelo adotado nas suas negociações, ou seja:

Alternativas	Respostas	(%)
Negociação Competitiva, Distributiva ou Posicional	0	0,00%
Negociação Cooperativa	40	100,00%
TOTAL	40	100,00%

Apesar da unanimidade das respostas, na descrição das negociações pode-se concluir que, na verdade, os resultados foram:

Alternativas	Respostas	(%)
Negociação Competitiva, Distributiva ou Posicional	34	85,00%
Negociação Cooperativa	6	15,00%
TOTAL	40	100,00%

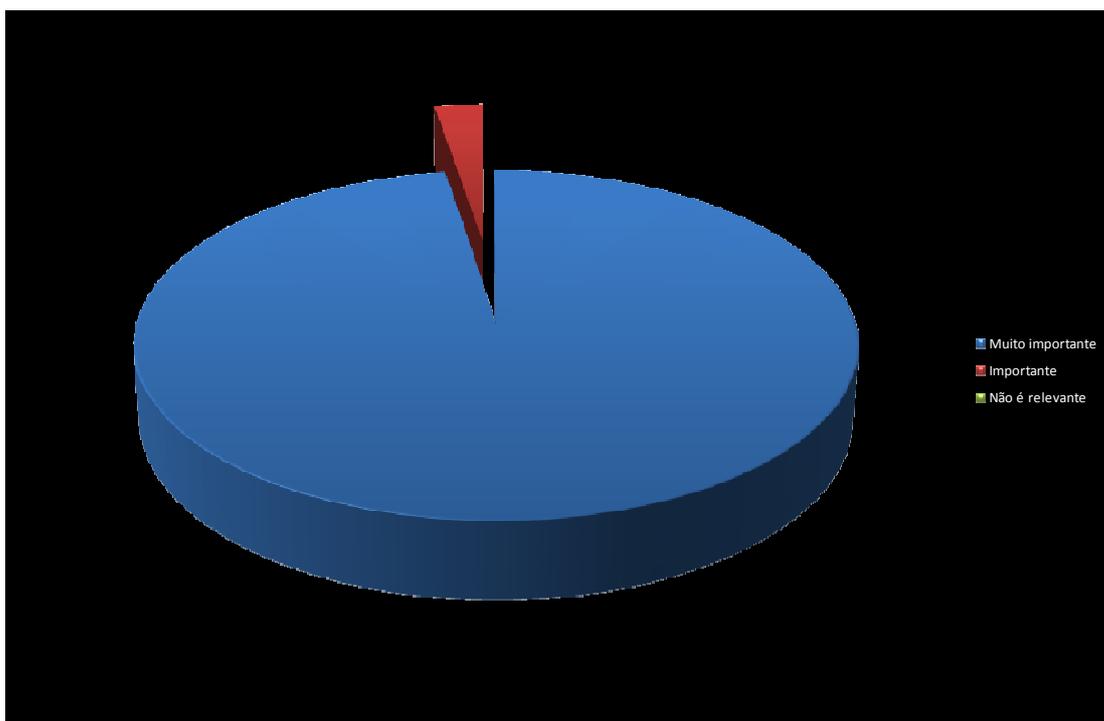


Questão 08

Questão 08

Qual a importância do contato pessoal na negociação?

Alternativas	Respostas	(%)
Muito importante	39	97,50%
Importante	1	2,50%
Não é relevante	0	0,00%
TOTAL		40 100,00%

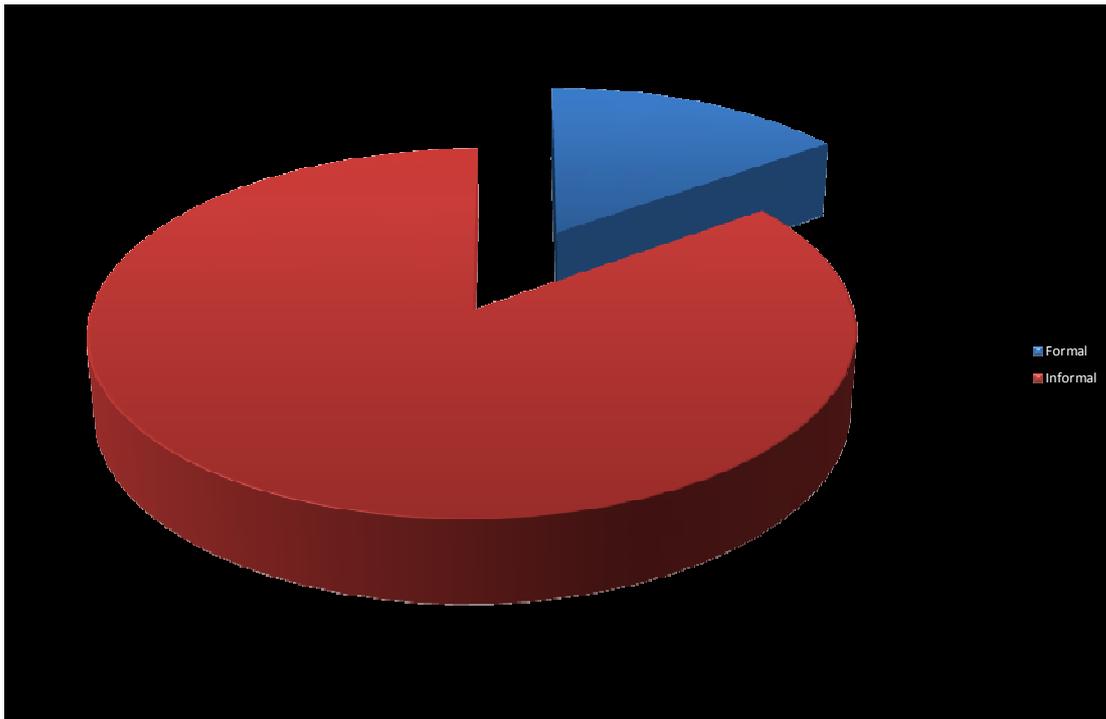


Questão 09

Questão 09

Seu estilo negocial é:

Alternativas	Respostas	(%)
Formal	6	15,00%
Informal	34	85,00%
TOTAL	40	100,00%

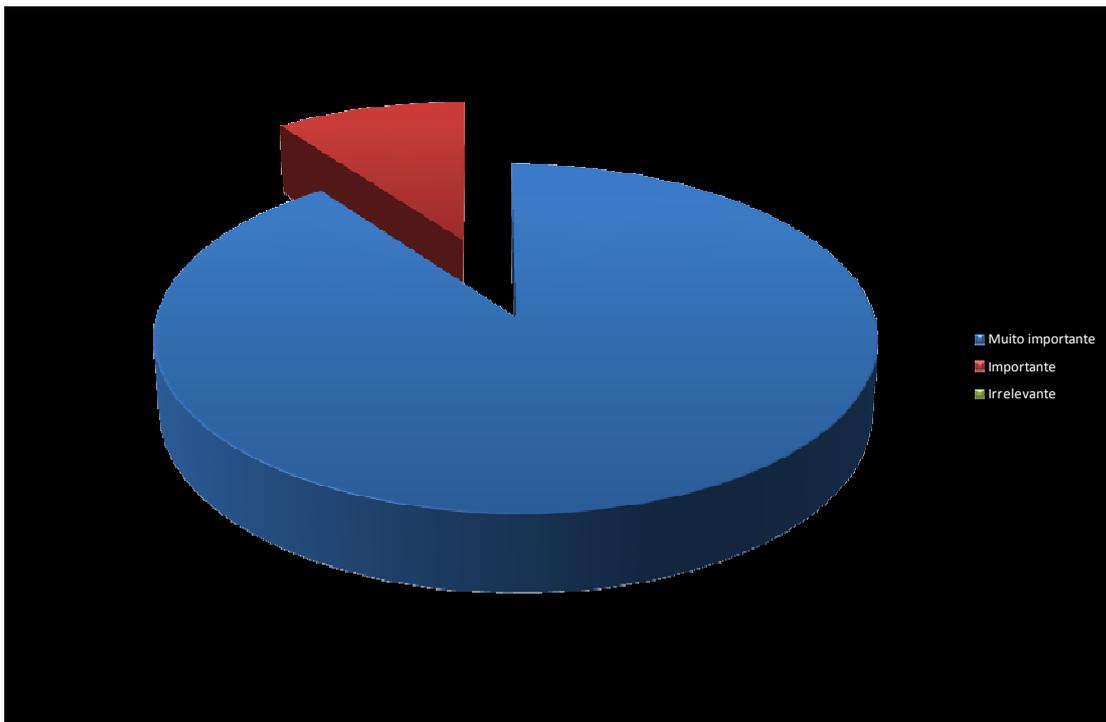


Questão 10

Questão 10

Qual a importância da hierarquia numa negociação internacional na sua empresa?

Alternativas	Respostas	(%)
Muito importante	36	90,00%
Importante	4	10,00%
Irrelevante	0	0,00%
TOTAL		40 100,00%



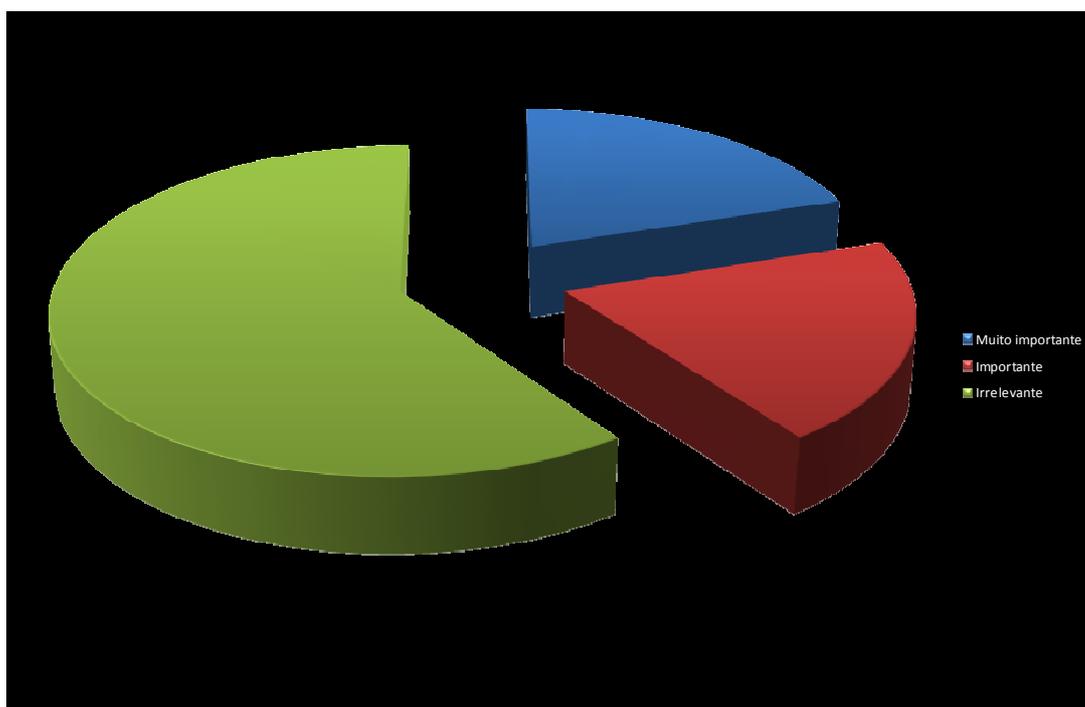
Questão 11

Questão 11

Qual a importância do contrato formal por escrito para você?

Alternativas	Respostas	(%)
Muito importante	8	20,00%
Importante	8	20,00%
Irrelevante	24	60,00%
TOTAL		40 100,00%

Para as respostas "irrelevante", foi dito que modificações posteriores podem ser feitas

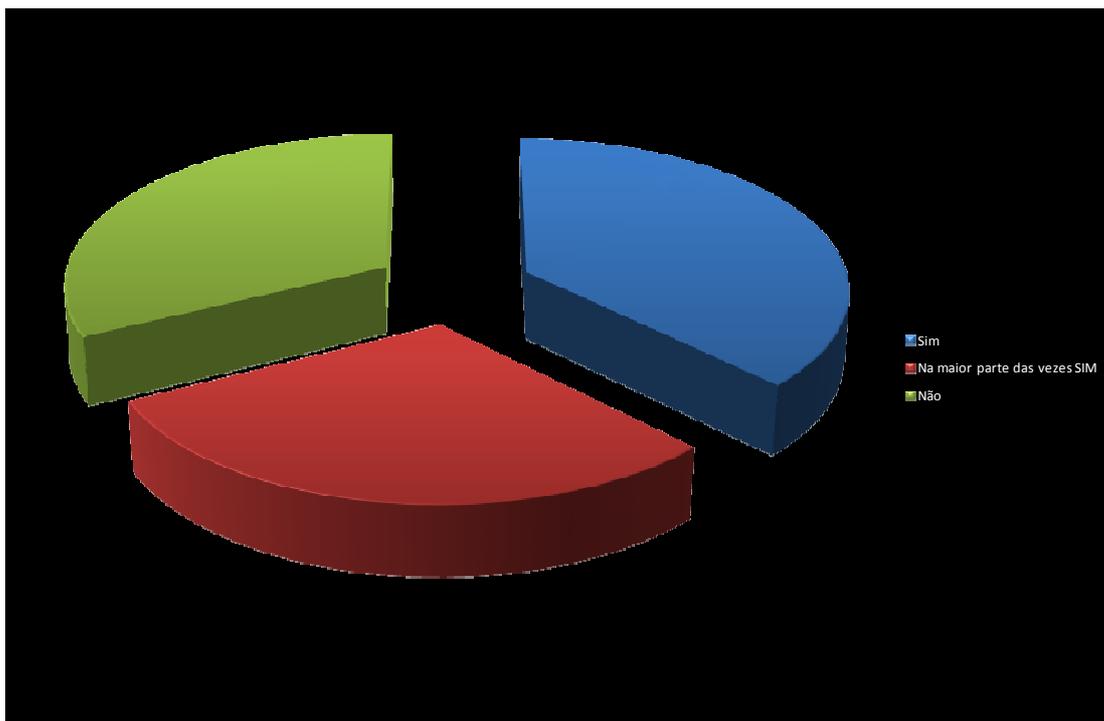


Questão 12

Questão 12

As promessas verbais são cumpridas?

Alternativas	Respostas	(%)
Sim	15	37,50%
Na maior parte das vezes SIM	12	30,00%
Não	13	32,50%
TOTAL		40 100,00%

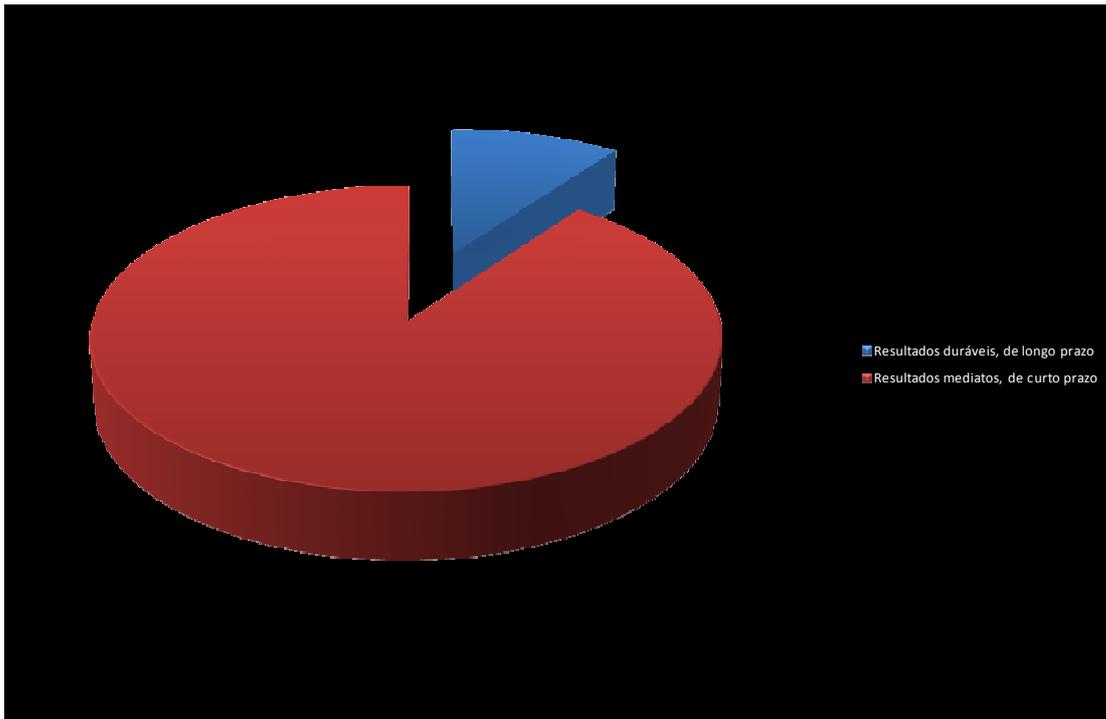


Questão 13

Questão 13

Numa negociação internacional, o que é mais importante?

Alternativas	Respostas	(%)
Resultados duráveis, de longo prazo	4	10,00%
Resultados mediatos, de curto prazo	36	90,00%
TOTAL	40	100,00%



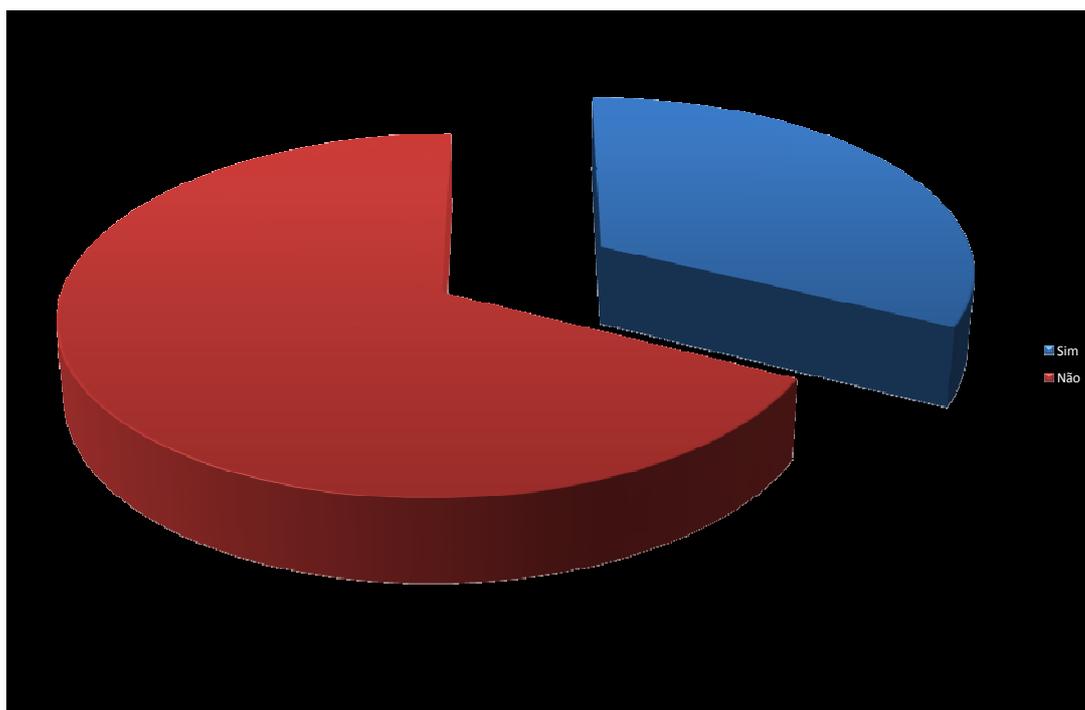
Questão 14

Questão 14

Você corre riscos calculáveis de longo prazo numa negociação internacional?

Alternativas	Respostas	(%)
Sim	13	32,50%
Não	27	67,50%
TOTAL	40	100,00%

Para os que responderam "não", a justificativa foi que deixam para examinar no futuro, conforme as circunstâncias



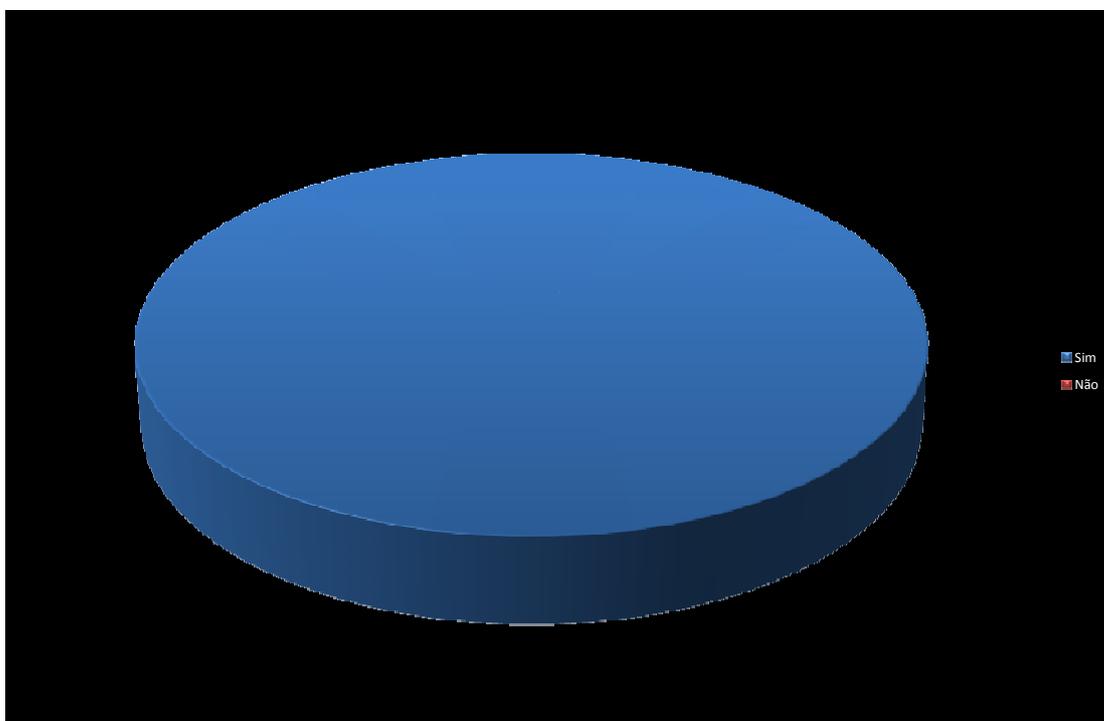
Anexo 2 – Negociações Franceses

Questão 01

Questão 01

Pense numa negociação internacional ou mais de uma negociação internacional que tenha participado
Você se preparou antecipadamente para a negociação?

Alternativas	Respostas	(%)
Sim	40	100,00%
Não	0	0,00%
TOTAL		40 100,00%

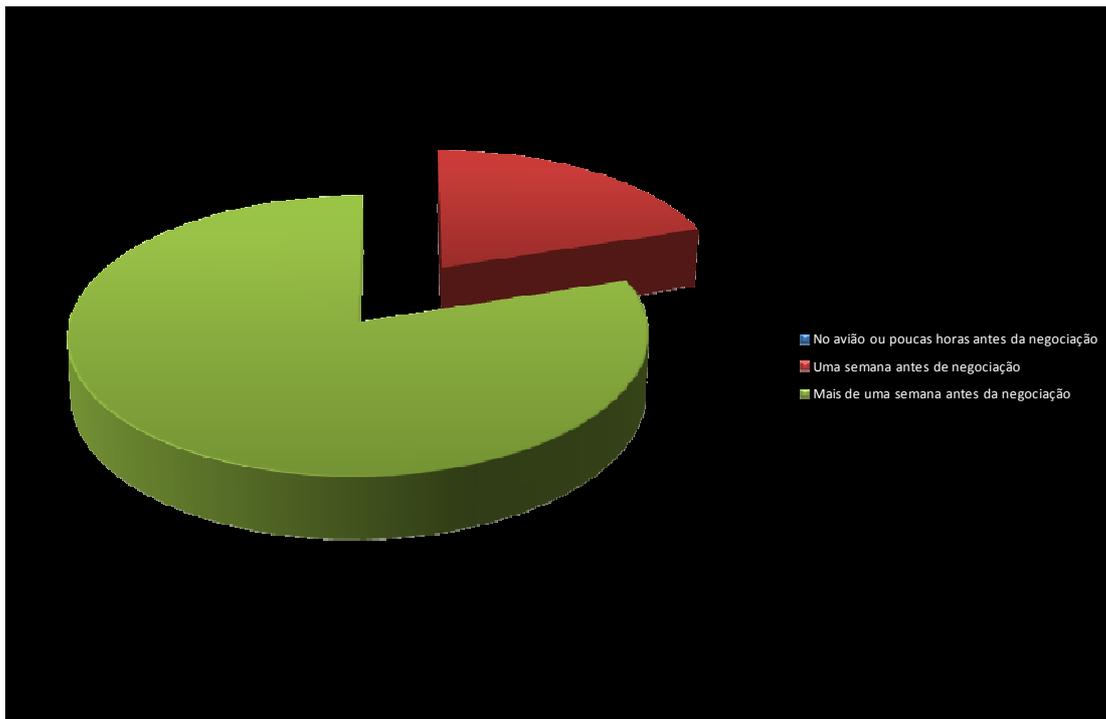


Questão 02

Questão 02

Em caso afirmativo, quanto tempo antes?

Alternativas	Respostas	(%)
No avião ou poucas horas antes da negociação	0	0,00%
Uma semana antes de negociação	8	20,00%
Mais de uma semana antes da negociação	32	80,00%
TOTAL	40	100,00%

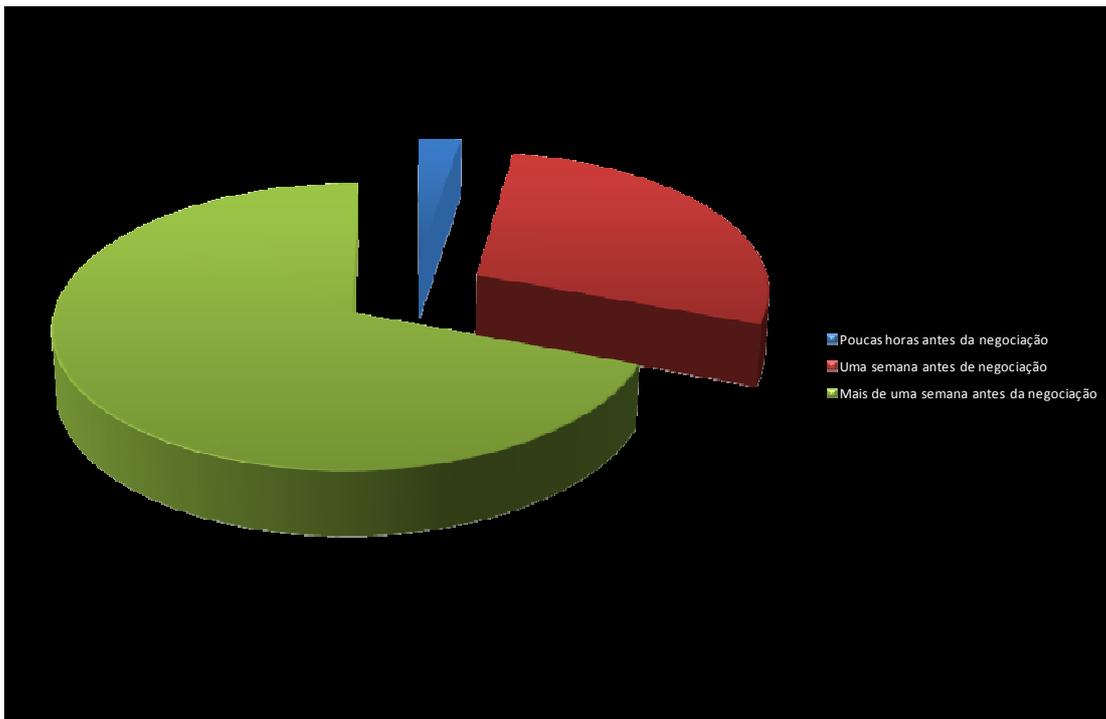


Questão 03

Questão 03

Imagine uma negociação que vai acontecer no seu país, França, e na sede de sua empresa.
Quanto tempo antes da agenda da negociação estava pronta e informado o outro lado?

Alternativas	Respostas	(%)
Poucas horas antes da negociação	1	2,56%
Uma semana antes de negociação	11	28,21%
Mais de uma semana antes da negociação	27	69,23%
TOTAL		39 100,00%

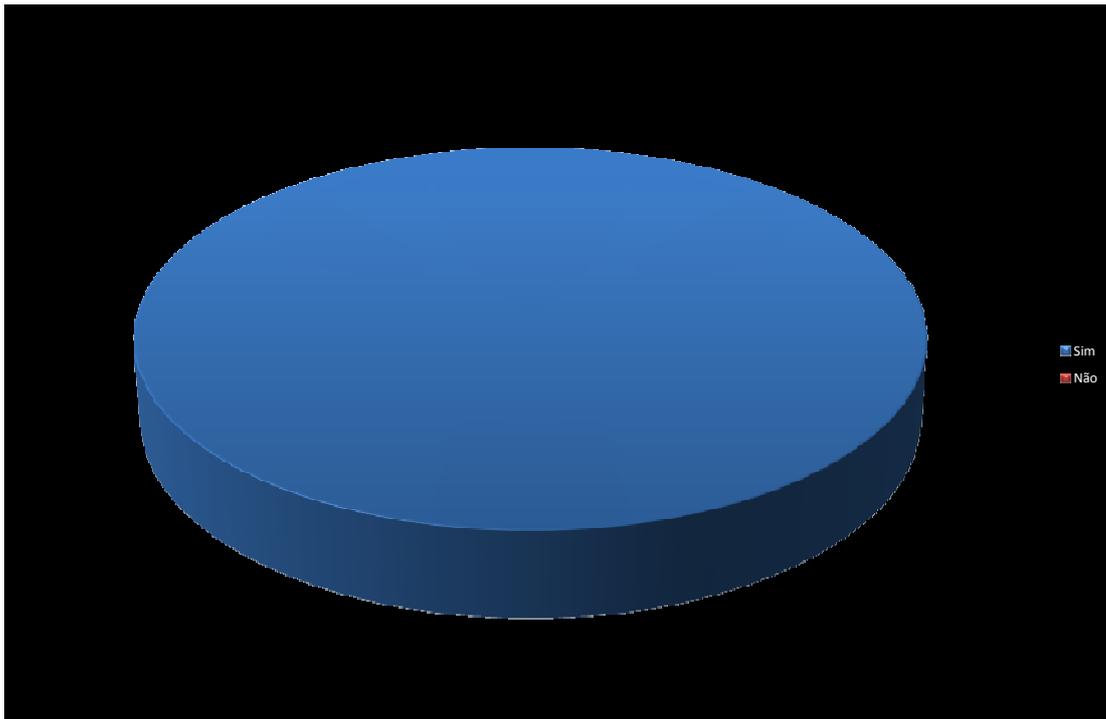


Questão 04

Questão 04

Você costuma apresentar um preço acima daquele desejado para negociar no futuro?

Alternativas	Respostas	(%)
Sim	40	100,00%
Não	0	0,00%
TOTAL		40 100,00%

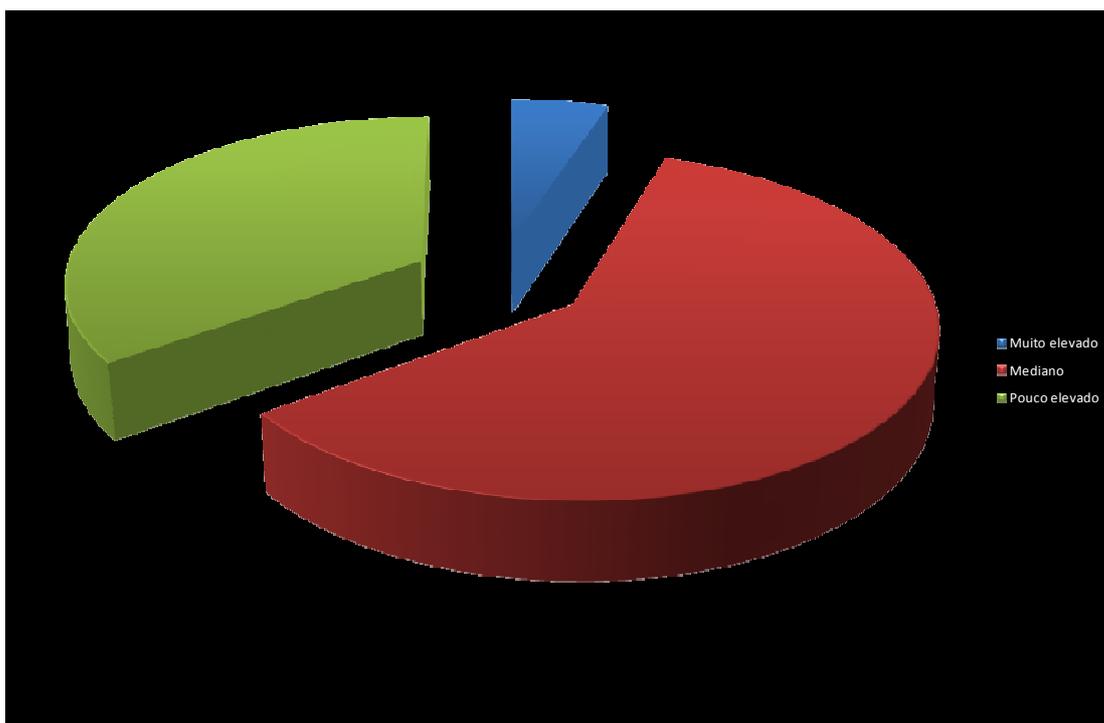


Questão 05

Questão 05

O valor elevado é:

Alternativas	Respostas	(%)
Muito elevado	2	5,00%
Mediano	24	60,00%
Pouco elevado	14	35,00%
TOTAL		40 100,00%

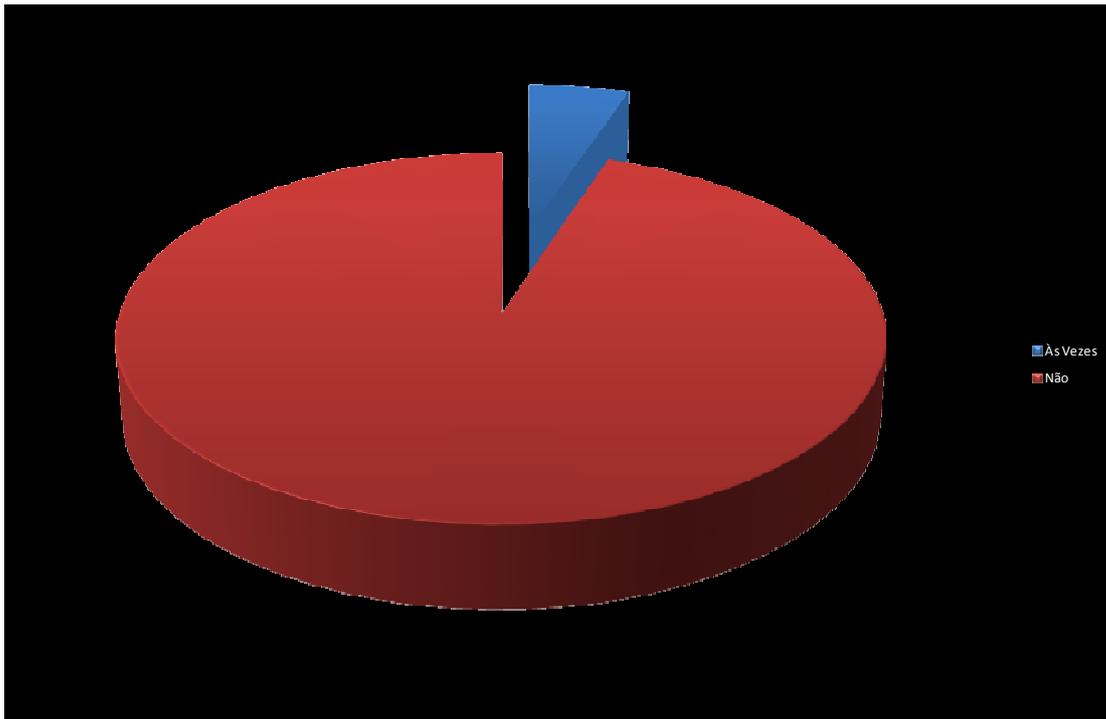


Questão 06

Questão 06

Os dados apresentados por você na negociação são alterados durante a negociação?

Alternativas	Respostas	(%)
Às Vezes	2	5,00%
Não	38	95,00%
TOTAL		40 100,00%



Questão 07

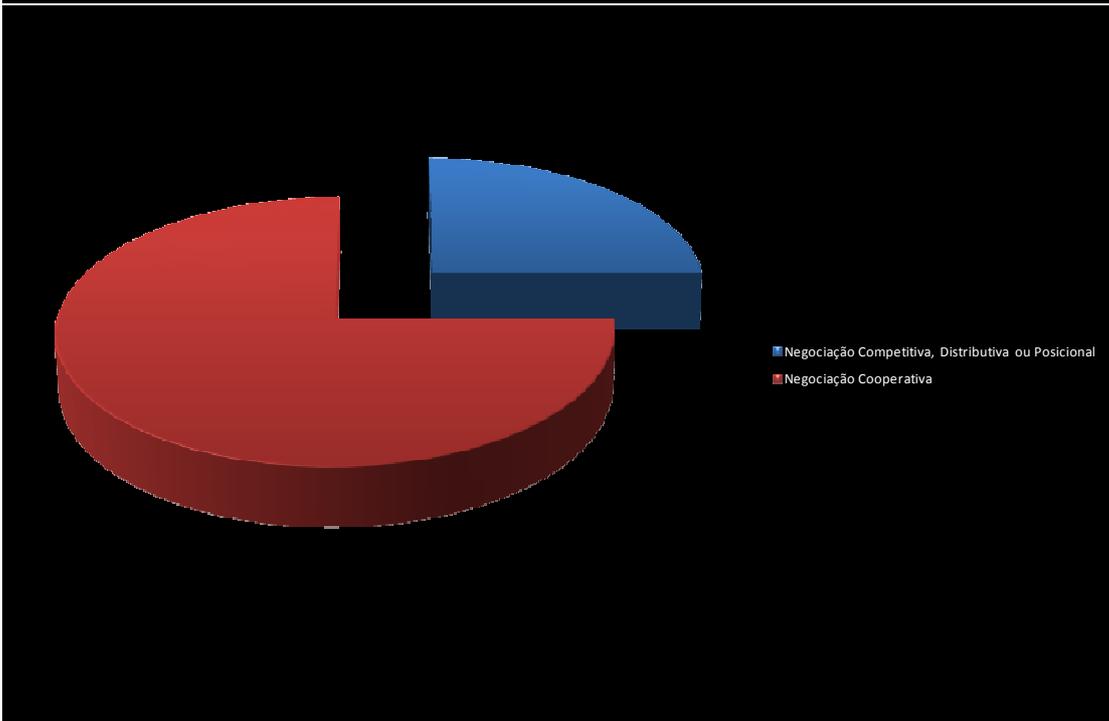
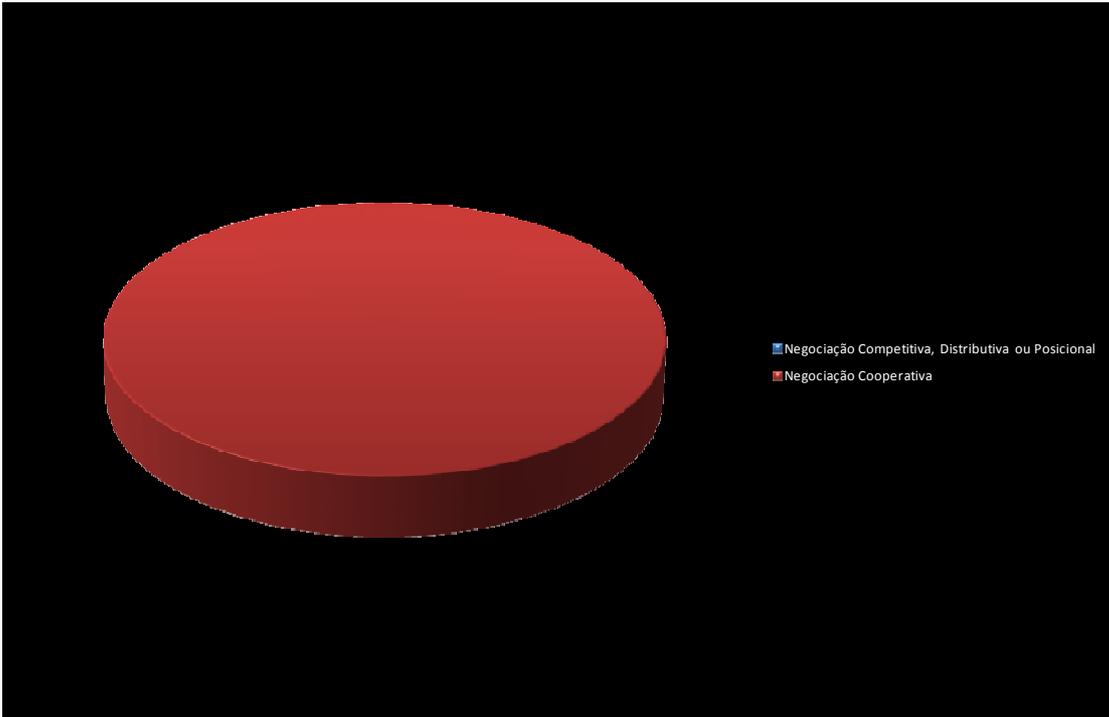
Questão 07

Qual o modelo adotado nas suas negociações, ou seja:

Alternativas	Respostas	(%)
Negociação Competitiva, Distributiva ou Posicional	0	0,00%
Negociação Cooperativa	40	100,00%
TOTAL	40	100,00%

Apesar da unanimidade das respostas, na descrição das negociações pode-se concluir que, na verdade, Em especial, quando negociam com países emergentes, como os BRICS:

Alternativas	Respostas	(%)
Negociação Competitiva, Distributiva ou Posicional	10	25,00%
Negociação Cooperativa	30	75,00%
TOTAL	40	100,00%

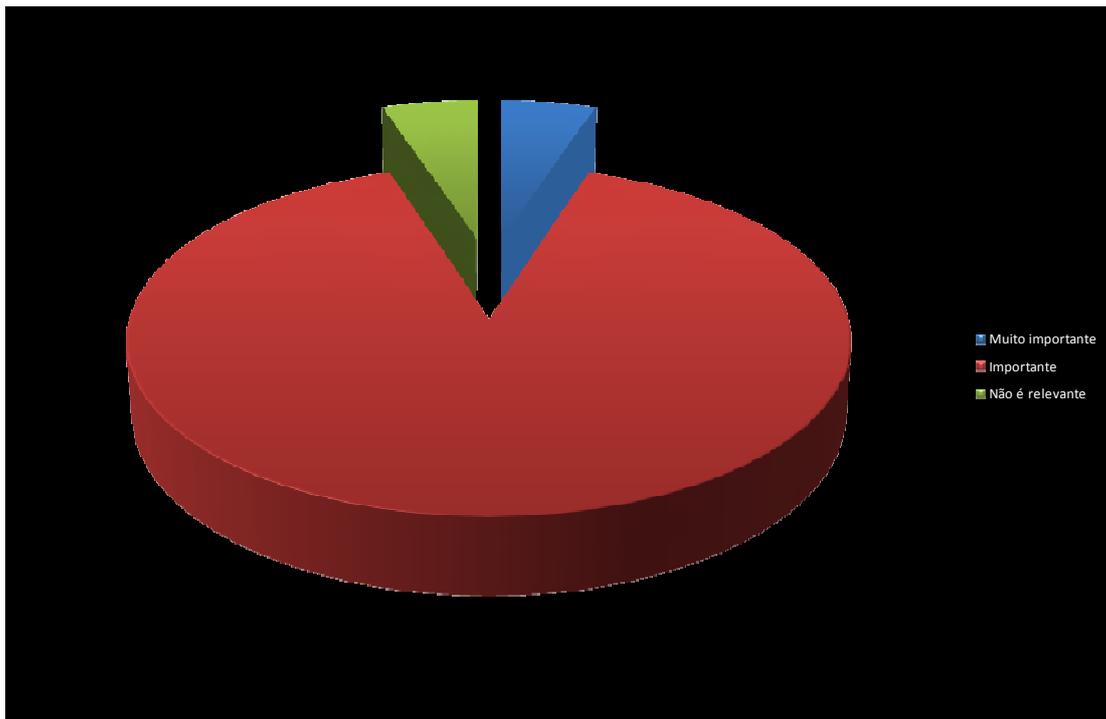


Questão 08

Questão 08

Qual a importância do contato pessoal na negociação?

Alternativas	Respostas	(%)
Muito importante	2	5,00%
Importante	36	90,00%
Não é relevante	2	5,00%
TOTAL		40 100,00%

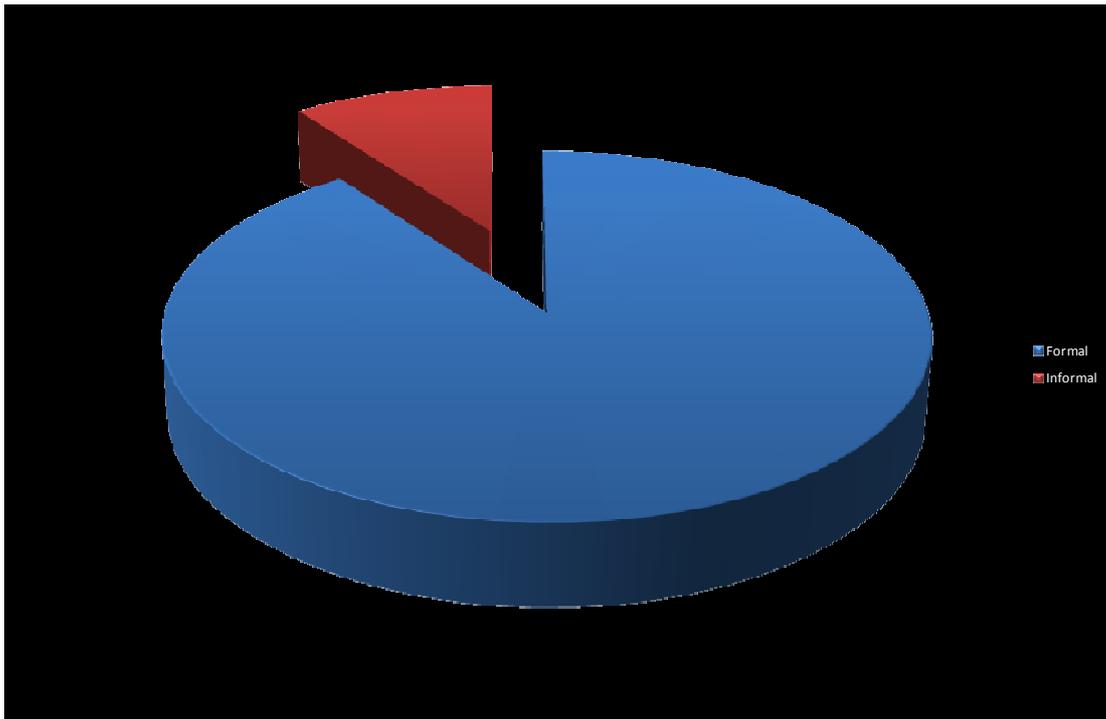


Questão 09

Questão 09

Seu estilo negocial é:

Alternativas	Respostas	(%)
Formal	36	90,00%
Informal	4	10,00%
TOTAL	40	100,00%

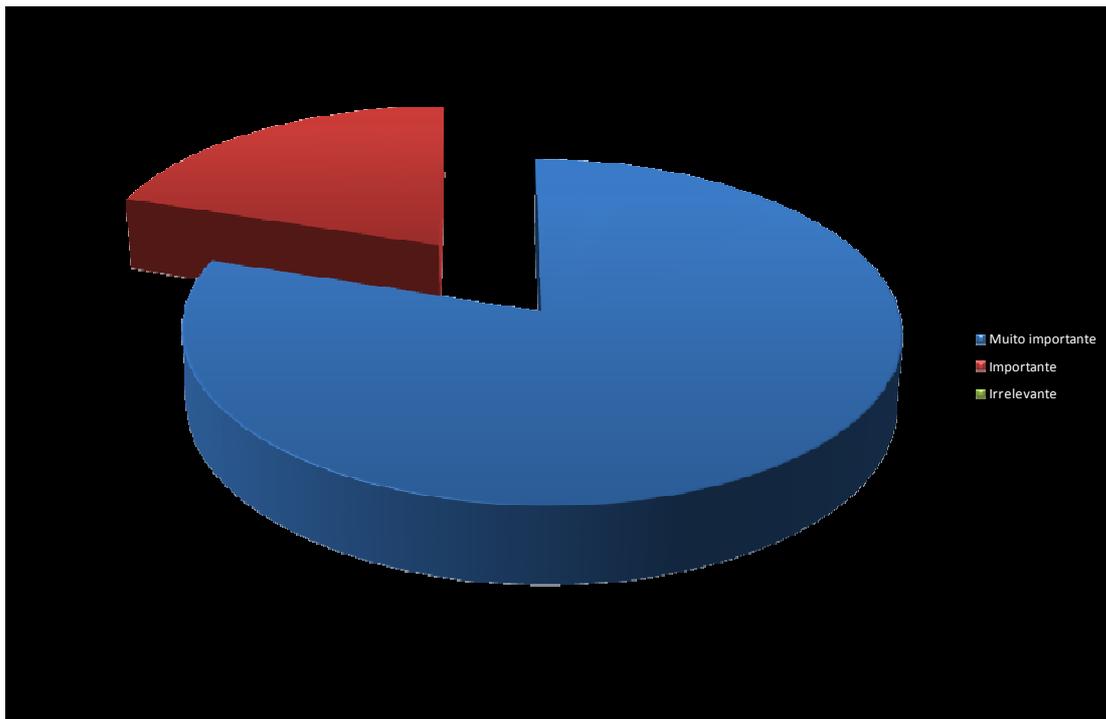


Questão 10

Questão 10

Qual a importância da hierarquia numa negociação internacional na sua empresa?

Alternativas	Respostas	(%)
Muito importante	32	80,00%
Importante	8	20,00%
Irrelevante	0	0,00%
TOTAL		40 100,00%

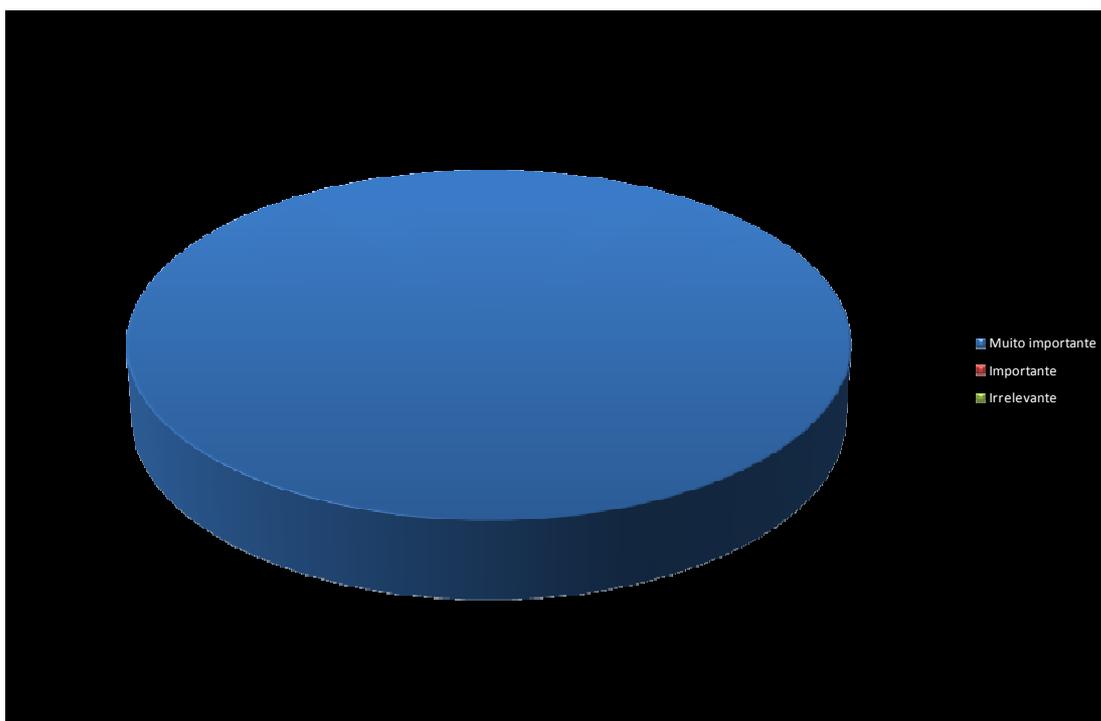


Questão 11

Questão 11

Qual a importância do contrato formal por escrito para você?

Alternativas	Respostas	(%)
Muito importante	40	100,00%
Importante	0	0,00%
Irrelevante	0	0,00%
TOTAL		40 100,00%

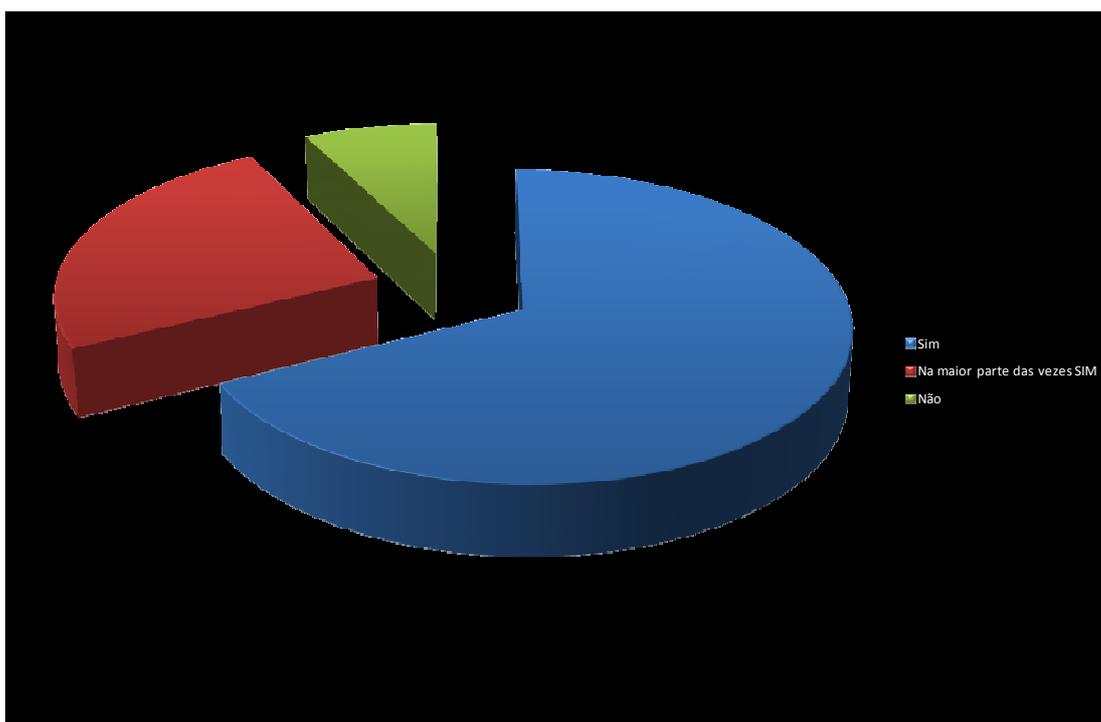


Questão 12

Questão 12

As promessas verbais são cumpridas?

Alternativas	Respostas	(%)
Sim	27	67,50%
Na maior parte das vezes SIM	10	25,00%
Não	3	7,50%
TOTAL		40 100,00%

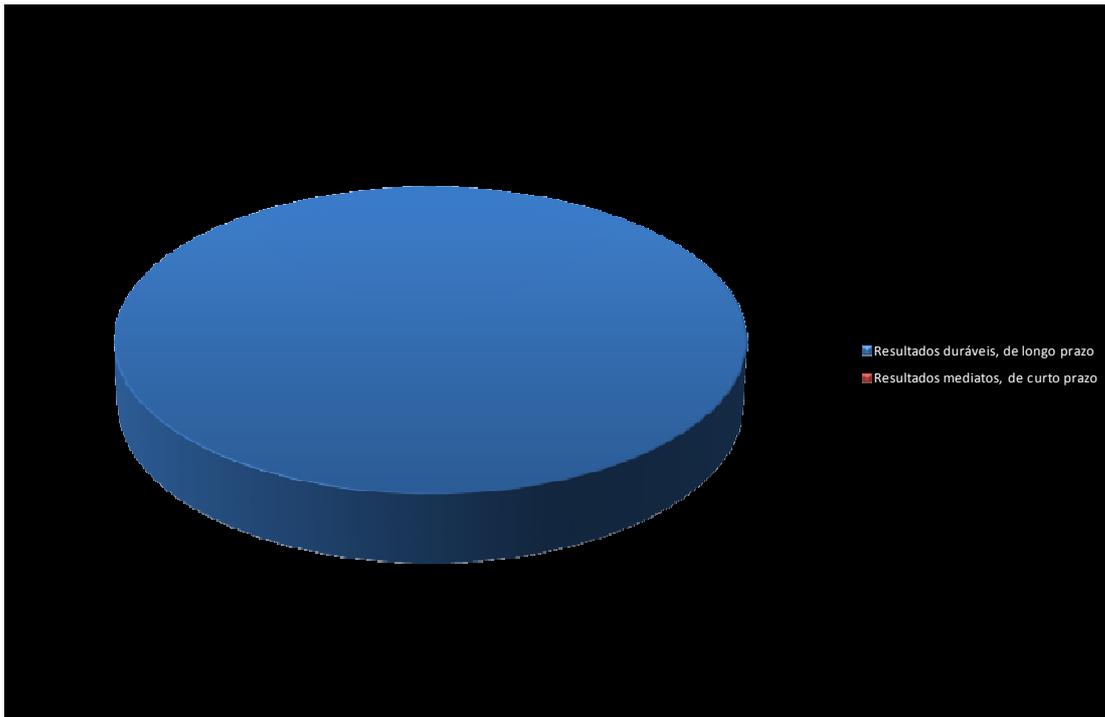


Questão 13

Questão 13

Numa negociação internacional, o que é mais importante?

Alternativas	Respostas	(%)
Resultados duráveis, de longo prazo	40	100,00%
Resultados mediatos, de curto prazo	0	0,00%
TOTAL	40	100,00%



Questão 14

Questão 14

Você corre riscos calculáveis de longo prazo numa negociação internacional?

Alternativas	Respostas	(%)
Sim	40	100,00%
Não	0	0,00%
TOTAL	40	100,00%

