

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LEIDIANE RODRIGUES ROCHA

**ESTILO BRASILEIRO E BOLIVIANO DE NEGOCIAR: UM ESTUDO NA
FRONTEIRA BRASIL/BOLÍVIA**

**CORUMBÁ/MS
2023**

LEIDIANE RODRIGUES ROCHA

**ESTILO BRASILEIRO E BOLIVIANO DE NEGOCIAR: UM ESTUDO NA
FRONTEIRA BRASIL/BOLÍVIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Thiago

**CORUMBÁ/MS
2023**

LEIDIANE RODRIGUES ROCHA

**ESTILO BRASILEIRO E BOLIVIANO DE NEGOCIAR: UM ESTUDO NA
FRONTEIRA BRASIL/BOLÍVIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração – realizado na
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Bacharel
em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Thiago
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

Prof^a. Dra. Caroline Gonçalves
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro da Banca)

Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro da Banca)

CORUMBÁ/MS
2023

RESUMO – No cenário atual, a prática da negociação reflete a inclinação e propensão do negociador para comportamentos e técnicas específicas, muitas vezes moldados por sua cultura e experiência pessoal. Dada a significativa diversidade cultural num mundo globalizado, é crucial compreender as nuances da negociação e preparar-se adequadamente para as negociações internacionais. Esta pesquisa explora os estilos de negociação empregados por negociadores brasileiros e bolivianos que vivem na região fronteira entre o Brasil e a Bolívia, com foco nas influências culturais. O estudo visa identificar e comparar os estilos de negociação predominantes empregadas por indivíduos desses dois países. Por meio de pesquisa quantitativa descritiva, foi utilizado um questionário baseado nas Sete Dimensões Culturais criadas por Sobral, Carvalho e Almeida (2012), aplicado a uma amostra de negociadores brasileiros e bolivianos, como resultado foi possível identificar fatores culturais que estão presentes no modelo de negociação de cada país. O questionário foi aplicado com residentes das cidades fronteiriças de Corumbá, Ladário, Puerto Quijarro e Puerto Suarez, totalizando uma amostra de 92 indivíduos, sendo 49 brasileiros e 43 bolivianos. Os resultados mostram que as características semelhantes entre ambos são o colaborativismo, a flexibilidade temporal, o estilo argumentativo e a confiança interpessoal, enquanto as que divergem e apresentam oposição entre os negociadores são o protocolo de aparência e apresentação, no planejamento, o papel das emoções e na forma de se guiarem pelas negociações.

Palavras-chave: Estilo de Negociar. Negociação Intercultural. Cultura Brasileira. Cultura Boliviana.

ABSTRACT

In the current scenario, the practice of negotiation reflects the negotiator's inclination and propensity for specific behaviors and techniques, often shaped by their culture and personal experience. Given the significant cultural diversity in a globalized world, it is crucial to understand the nuances of negotiation and prepare adequately for international negotiations. This research explores the negotiation styles employed by Brazilian and Bolivian negotiators living in the border region between Brazil and Bolivia, with a focus on cultural influences. The study aims to identify and compare the predominant negotiation styles employed by individuals from these two countries. Through a descriptive quantitative research approach, a questionnaire based on the Seven Cultural Dimensions created by Sobral, Carvalho, and Almeida (2012) was used and administered to a sample of Brazilian and Bolivian negotiators. As a result, it was possible to identify cultural factors present in the negotiation model of each country. The questionnaire was administered to residents of the border cities of Corumbá, Ladário, Puerto Quijarro, and Puerto Suarez, totaling a sample of 92 participants, with 49 Brazilians and 43 Bolivians. The results indicate that the similarities between both groups include collaboration, temporal flexibility, argumentative style, and interpersonal trust, while the differences and points of contention between negotiators lie in the protocol of appearance and presentation, planning, the role of emotions, and the approach to guiding negotiations.

Keywords: Negotiation Style, Intercultural Negotiations, Brazilian Culture, Bolivian Culture.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.3 Justificativa	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Geral	9
1.4.2 Específicos	9
1.5 Estrutura do trabalho.	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Cultura e negociação	11
2.2 Cultura Brasileira e negócios	14
2.3 Cultura Boliviana e negócios	17
2.4 Modelo de influência cultural	20
3 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
6. REFERÊNCIAS	43
7. ANEXO	47

1. INTRODUÇÃO

A progressão da globalização e o conseqüente aumento da interrelação entre distintas economias e culturas resultaram em uma valorização crescente do entendimento de diversas formas de fazer negócios. O estilo de negociação é a forma como as pessoas abordam e conduzem as negociações, sendo influenciado por características pessoais, especialmente traços de personalidade, estilos de comunicação, valores e crenças. Portanto, na análise das negociações internacionais, no quadro da globalização, as variações culturais assumem uma posição central visto que elas têm a capacidade de revelar inclinações compartilhadas e divergentes entre negociadores vindos de várias nações (Martinelli; Ventura; Machado, 2008).

Mainardes, Amal e Domingues (2010) destacam a importância da diversidade cultural como fator crucial para o sucesso empresarial no contexto da internacionalização. Neste sentido, a diversidade cultural representa um desafio gerencial que supera a importância dos acordos multilaterais. Isso ocorre porque as sociedades diferem em sua abordagem de tempo, informação, comunicação e resolução de conflitos. Hall e Hall (1990) enfatizam ainda que cada cultura opera com base em seus próprios princípios, dinâmicas internas e leis, sejam elas explícitas ou implícitas. Fatores como tempo e espaço são culturalmente específicos, tornando ainda mais desafiador para os indivíduos estabelecer e manter relações comerciais.

A presença de diferenças culturais pode complicar significativamente a capacidade dos indivíduos de estabelecer conexões e realizar transações comerciais. Desse modo, para compreender os vários fatores contextuais que moldam a abordagem de um negociador é fundamental distinguir inicialmente entre as perspectivas individuais e coletivas (Sobral; Carvalho; Almeida, 2012).

Neste sentido, estudos foram feitos buscando examinar o impacto das dimensões culturais nas operações empresariais. Notavelmente, uma das mais extensas investigações empíricas sobre o tema é o estudo de Hofstede (1980), que apresenta um modelo que organiza e ilustra a relação da cultura com a personalidade e a natureza humana e identifica fatores na qual a cultura pode ser analisada e sua influência no estilo de negociar. Compreender e comparar os vários fatores que influenciam o estilo de negociar de determinada cultura pode ser um trabalho extenso pois, de acordo com Hofstede (1991), a análise a ser feita requer um estudo individual, coletivo e universal.

O Brasil e a Bolívia historicamente possuem uma longa história comercial, seus abundantes recursos naturais levaram a investimentos significativos de entidades

governamentais e privadas para explorar novos caminhos para a expansão dos mercados entre ambos os países.

Corporações multinacionais com interesses em diversas indústrias e setores estão ativamente engajadas na formação de parcerias e acordos para o comércio de diversos produtos e serviços, alimentando um fluxo contínuo de comércio entre os dois países (Martins; Oliveira, 2019). Isso se deu principalmente na cidade de Corumbá que, com sua maior aproximação com o município fronteiriço de Puerto Quijarro e seu evidente crescimento econômico nos últimos anos, ganhou destaque no cenário empresarial, o que atraiu um influxo de imigrantes e desenvolveu fortes relações transfronteiriças, caracterizadas por uma dinâmica comercial intensa, sendo estratégica para a economia de ambos os países (Martins; Oliveira, 2019).

Deste modo, define-se como objetivo deste estudo analisar e comparar o estilo de negociação de brasileiros e bolivianos na fronteira Brasil/Bolívia.

1.2 Problema

Considerando a constante internacionalização de empresas, alianças estratégicas e avanços no cenário empresarial, é fundamental compreender as variáveis que influenciam o processo de tomada de decisão nas organizações, a fim de se manter informado e acompanhar um ambiente em constante mudança.

As formas pelas quais as pessoas negociam podem variar muito entre diferentes culturas e países, devido a diferenças de culturas e comportamentos. No caso do Brasil e da Bolívia, existem estilos únicos de negociação que se desenvolveram ao longo do tempo devido a fatores históricos, econômicos e sociais.

Compreender os diferentes estilos de negociar pode ser fundamental para obter sucesso em negociações conflituosas ou difíceis, pois permite identificar preferências da outra parte, ajudando a encontrar soluções mutuamente benéficas. Diante disso, a questão central desta pesquisa é: Quais são as diferenças e similaridades do estilo de negociação entre negociadores brasileiros e bolivianos?

1.3 Justificativa

A formação de diversos acordos multilaterais tais como o Banco Interamericano de Desenvolvimento, Associação Latino-Americana de Integração, União de Nações Sul-Americanas e Comunidade de Estados Latino-Americanos e Caribenhos, bem como a criação de políticas de integração fronteiriças, permitiram uma maior proximidade e transformação nas

relações internacionais entre o Brasil e a Bolívia e, conseqüentemente, contribuiu para o desenvolvimento econômico das regiões de fronteira de ambos países latino-americanos.

O evidente crescimento dessas relações econômicas entre o Brasil e a Bolívia, principalmente em cidades como Corumbá e Puerto Quijarro, do turismo e também do constante contato entre negociadores de diferentes culturas, assim como as alianças interculturais entre empresas, são fatores que contribuíram para justificar a realização deste estudo.

A presente pesquisa justifica-se, também, pela importância da identificação de possíveis diferenças entre as características dos executivos de empresas brasileiras e bolivianas, ou seja, diferenças interculturais, que as tornam um agente importante na formulação de estratégias de negócios internacionais. Entender tais diferenças e se adaptar a elas pode gerar resultados que contribuirão para o treinamento de negociadores brasileiros e bolivianos e orientações para este tipo de negociação.

Cabe destacar, ainda, que embora Salacuse (1998), Sobral, Carvalho E Almeida (2012), Gómez (2013), Pearson e Stephan (1998) realizaram estudos para identificar o estilo de negociação de Brasil, Estados Unidos, México, Itália, e compará-los entre si, não existem trabalhos na fronteira de Corumbá e Puerto Quijarro, ou comparativos entre o estilo de negociar de negociadores brasileiros e bolivianos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

O objetivo principal deste estudo é analisar o estilo de negociação de brasileiros e bolivianos na fronteira Brasil/Bolívia.

1.4.2 Específicos

- Identificar o nível do Estilo de Negociar dos brasileiros na fronteira Brasil/Bolívia.
- Identificar o nível do Estilo de Negociar dos bolivianos na fronteira Brasil/Bolívia.
- Comparar o estilo de negociar de brasileiros e bolivianos.

1.5 Estrutura do trabalho.

Este estudo está dividido em seis partes. Além da atual seção introdutória, a segunda seção é composta por um referencial teórico que sustenta a análise com base nos achados das

pesquisas realizadas. Na sequência, é apresentada a metodologia de pesquisa desenvolvida para alcançar os objetivos declarados. Logo, são apresentados e analisados os principais resultados obtidos e, por fim, no último tópico são relatadas as considerações finais, incluindo conclusões, seguidas das referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho está centrado nos conceitos de negociação, estilo de negociar, negociação intercultural, estilo brasileiro de negociar e estilo boliviano de negociar, dos quais estão apresentados nesta seção.

No contexto deste estudo, uma coleção de livros e artigos de pesquisa encontrados no Google Scholar, Portal de Periódicos da Capes e Spell, sobre as implicações das dimensões culturais nas negociações internacionais foi considerada. Para garantir uma seleção abrangente, não houve restrições impostas quanto ao período de buscas, sendo, porém, dada maior importância a pesquisas mais recentes. Os artigos foram triados com base em seus títulos e palavras-chave para eliminar os irrelevantes. Posteriormente, foi analisado o conteúdo completo de cada um dos estudos. Por fim, uma quantidade específica de artigos científicos foi escolhida para a pesquisa realizada neste trabalho.

A definição de negociação apresentada destina-se a fornecer clareza e enfatizar a importância da negociação dentro de uma organização, sendo a cultura escolhida como ponto importante para a exploração. São apresentadas análises e dimensões a respeito de negociações interculturais, propostas por Hofstede (1980), Salacuse (1999) e Weiss e Stripp (1985). Ao examinar tais estudos, pode-se observar certas semelhanças e congruências entre as dimensões. Igualmente, são apontados no texto os aspectos culturais que influenciam o comportamento dos indivíduos, conforme proposto por Hall. O texto, por fim, solidifica a noção de que a cultura desempenha um papel importante nas negociações, portanto, compreender os diferentes estilos de negociar pode ser fundamental no processo de negociação internacional.

2.1 Cultura e negociação

Negociações internacionais bem-sucedidas exigem a habilidade crucial de se comunicar e se envolver com indivíduos de diversas origens culturais. Indivíduos, normalmente, se diferenciam em suas preferências gerais e de negociação, ou seja, estilo de negociar, e tais diferenças são específicas da cultura a qual ele pertence (Gunkel; Schlaegel; Taras, 2016). Conseqüentemente, essas diferenças culturais, que podem influenciar a forma que os indivíduos pensam, se comunicam e se expressam, se tornam um tema importante de estudo e análise ao se falar em negociações com outras nações.

Ao longo da história pode-se observar definições ao termo “cultura”. Salacuse (1999) definiu cultura como os padrões de comportamento, normas, crenças e valores socialmente

transmitidos de uma determinada comunidade, e, inatamente, pessoas dessa comunidade usam os elementos de sua cultura para interpretar seus arredores e guiar suas interações com outras pessoas. Para Hofstede (2010) a cultura não é inata em todos os indivíduos, mas sim uma “programação mental” que é adquirida ao longo dos anos, e que ao longo da vida são adquiridas formas de expressão, comunicação e interpretação. Desta maneira, é adequado dizer que cultura é a maneira na qual um grupo de pessoas resolve problemas e dilemas (Trompenaars; Hampden, 1998).

Segundo Hollesnsen (2008), negociação é o processo pelo qual duas ou mais partes se unem para discutir interesses comuns e conflitantes, a fim de alcançar acordos mutuamente benéficos. A negociação pode, ainda, ser definida como uma comunicação estratégica e um esforço para resolução de problemas no qual os participantes visam maximizar ganhos e minimizar conflitos (Brett, 2014; Fisher; Ury, 1981). Entretanto, em negociações internacionais, essas transações não cruzam apenas fronteiras, elas também cruzam culturas, e estas, por sua vez, influenciam profundamente como as pessoas pensam, se comunicam e se comportam, e também, afeta os tipos e a maneira que fazem negócios (Salacuse, 1999).

Atividades integrativas de negociação interculturais tendem a possuir maiores desafios e dificuldades de comunicação em relação às realizadas em contextos intraculturais, e isso se deve ao fato de que negociar além das fronteiras muitas vezes resulta em falta de cooperação e motivação ao lidar com indivíduos de culturas desconhecidas, bem como leva também à problemas de coordenação, que surgem de estilos comportamentais conflitantes (Imai; Gelfand, 2010).

Para enfrentar tais desafios, os negociadores devem ter um profundo entendimento e apreciação da cultura local, assim como demonstrar adaptabilidade e flexibilidade para acomodar as diferenças culturais. Isso implica ajustar estratégias e estilos de negociação para se alinhar com as normas culturais, exibir inteligência cultural e permanecer aberto a abordagens alternativas (Brett, 2014). Costa e Santos (2011) reiteram que uma empresa ao exportar ou se instalar em outro país precisa considerar as necessidades do público-alvo e as diversas variáveis que estão presentes no mercado doméstico do país no qual se pretende fazer negócios.

Hofstede (1980), um dos precursores no estudo da cultura organizacional, desenvolveu a chamada Teoria das Dimensões Culturais na qual mostra a influência da cultura na negociação. Seu modelo inicial foi formulado por meio de uma pesquisa global, em mais de 50 países, com funcionários da IBM entre os anos de 1967 e 1973, originalmente contou com 4

dimensões culturais, porém, posteriormente foram adicionadas mais duas, após pesquisas subsequentes (1991 e 2010). As seis dimensões culturais identificadas por ele são: distância do poder, individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade, aversão à incerteza, orientação de longo prazo e indulgência-restrição. De acordo com Hofstede, essas dimensões moldam os valores culturais e influenciam muito o comportamento, as expectativas e os estilos de comunicação dos negociadores.

Weiss e Stripp (1985) propuseram uma estrutura para análise de negociações interculturais na qual destacaram doze dimensões a serem analisadas em transações entre diferentes culturas: conceito básico do processo de negociação, principais problemas ou preocupações, seleção de negociadores, aspirações individuais; tomada de decisões em grupo; orientação em relação ao tempo; propensão à correr riscos; bases de confiança; preocupação com protocolo; complexidade da comunicação; natureza da persuasão; e forma de acordo.

Posteriormente, a partir de uma pesquisa realizada com mais de trezentas pessoas de doze países diferentes, Salacuse (1999) apontou dez fatores no processo de negociação que são influenciados pela cultura: percepção do objetivo da negociação; atitude estilo pessoal; comunicação; sensibilidade ao tempo; componente emocional; formalização do acordo; construção do acordo; organização da equipe e comportamento em relação ao risco. Tal estudo adotou uma perspectiva intercultural e comparativa, e teve como objetivo principal identificar os componentes fundamentais da negociação e avaliar sua manifestação em diferentes culturas.

Assim sendo, um elemento-chave para alcançar o sucesso nas negociações internacionais reside no reconhecimento generalizado de práticas habituais e comportamentos esperados dentro de um contexto social específico. Muitas vezes, a ligação interpessoal fomentada entre as partes torna-se mais significativa do que o acordo formal que finalmente se chega (Oliveira, 2004). Consequentemente, quanto maior o entendimento que os negociadores internacionais possuem em relação às diferentes normas culturais, maior a probabilidade de suas negociações renderem resultados favoráveis.

Essa dissonância cultural entre os negociadores pode levar a mal-entendidos e conflitos durante as negociações se as abordagens de negociação estiverem em desacordo (Bond, 2004). Hall (1976) argumenta que culturas diferem nos estilos de comunicação, variando de alto contexto (implícito) à baixo contexto (explícito), as de alto contexto, dependem de pistas e contextos não-verbais, enfatizando a comunicação indireta, por outro lado, as de baixo contexto, valorizam a comunicação clara e direta. Além disso, os valores e normas culturais moldam também as preferências dos indivíduos por estilos de negociação cooperativa ou competitiva.

Hofstede (1980) observa que as culturas diferem em suas orientações para o individualismo ou coletivismo, o que pode impactar os estilos de negociação. Culturas de orientação coletivista priorizam relacionamentos harmoniosos e consenso de grupo, levando a uma preferência por táticas de negociação cooperativa. Por outro lado, as culturas individualistas enfatizam a realização pessoal e o interesse próprio, promovendo comportamentos de negociação mais assertivos e competitivos.

Outra descoberta de Hall e Hall (1990) foi em relação às variações culturais na percepção do tempo e do espaço, bem como na compreensão da informação, foi observado que essas diferenças existem entre distintas culturas. Cada nação possui sua forma de resolver conflitos e, portanto, os estilos e práticas de negociação diferem de cultura para cultura (Salacuse, 1999). Ressalta-se, então, que o objetivo deste estudo foi identificar e comparar as características do estilo de negociação de brasileiros e bolivianos.

2.2 Cultura Brasileira e negócios

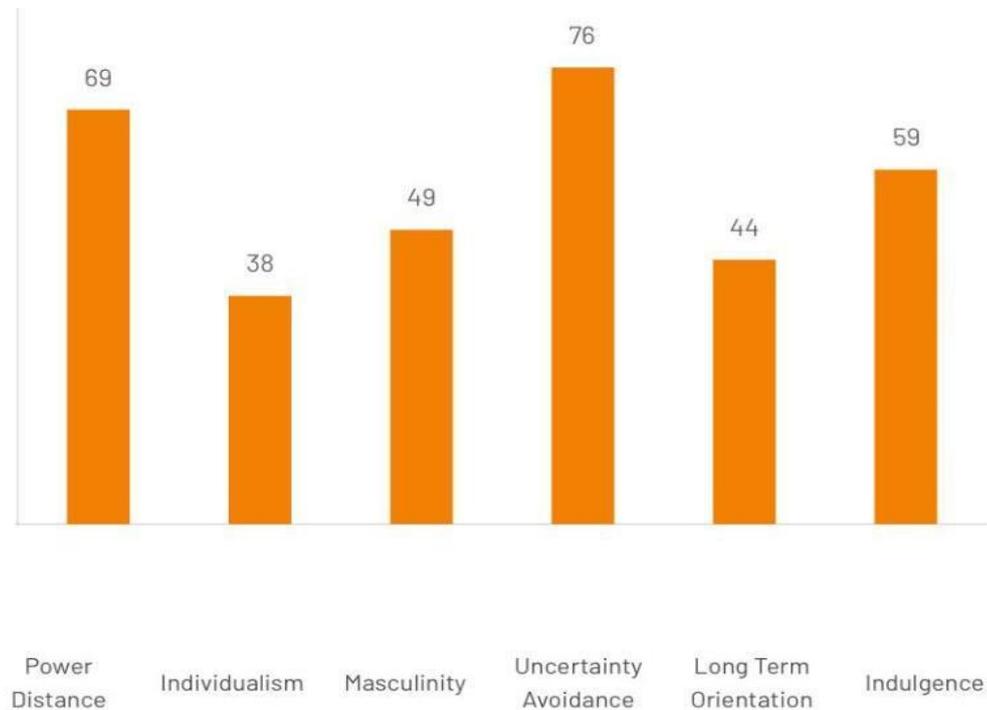
O Brasil, com mais de 210 milhões de habitantes, é um país com uma paisagem cultural muito grande, fruto dos diversos grupos que compõem sua população. Desde o seu início, a cultura brasileira foi moldada por uma miríade de influências externas, principalmente de origem estrangeira e comercial, ao longo de três séculos. Embora tenha sido colonizado pelos portugueses, a rica cultura étnica do Brasil é um testemunho da influência de várias nações e povos, desde o norte da Europa até a África e a Ásia. Esta extensa mistura de povos, variando em grau em diferentes regiões, deu origem a uma diversidade cultural distinta e multifacetada que encapsula a fusão de várias tradições culturais dentro da nação.

A cultura brasileira é nacional, mesmo que cada estado tenha suas próprias características. De acordo com Henshall e Momsen (1976), essas distinções regionais são bem delineadas, com cada região apresentando atributos distintos em termos de recursos naturais, produtividade, distribuição de renda, densidade populacional, estratificação social e progresso político. Para compreender como a cultura molda o estilo de negociação dos brasileiros, é essencial compreender os meandros desse cenário cultural específico.

Segundo Freitas (1997), a cultura organizacional de um país está intimamente ligada a sua cultura nacional, pois as organizações são essencialmente subculturas da comunidade. Enquanto os valores culturais das organizações são moldados por características de seus fundadores, a cultura nacional também desempenha um papel essencial em influenciar e moldar a cultura organizacional.

A Figura 1 apresenta os dados das dimensões culturais do Brasil avaliados por Hofstede.

Figura 1: Dimensões culturais do Brasil por Hofstede.



Fonte: Hofstede Insights (2023).

As análises de Hofstede sobre as dimensões culturais do Brasil (Figura 1) revelam o estilo singular de negociação que é evidente em transações internacionais. O país apresenta uma distância de poder relativamente alta, indicando uma sociedade hierárquica onde o poder e a autoridade são respeitados. Estratégias de negociação consideram a influência do *status* e da hierarquia, enfatizando a deferência aos superiores e protocolos de tomada de decisão adequados. Paralelamente, abraça fortemente o coletivismo, enfatizando as relações interpessoais e a harmonia do grupo, sendo assim, negociadores concentram-se na construção de relacionamentos, demonstrando respeito e construindo confiança para chegar a acordos mutuamente benéficos.

No que tange a “Aversão à incerteza”, o Brasil possui uma alta aversão, indicando uma preferência por regras, regulamentos e estrutura nas negociações comerciais. Enquanto isso, apresenta um resultado intermediário em masculinidade e feminilidade, ou seja, a realização, sucesso e qualidade de vida são igualmente valorizados. Do mesmo modo, a pontuação intermediária em orientação a longo prazo indica uma ambiguidade entre modernidade e

tradição. Por último, é apontado um alto grau de indulgência, no qual evidencia uma maior realização de impulsos e reflete na forma como os brasileiros negociam, que geralmente são mais informais, flexíveis e focados na relação pessoal (Hofstede, 2010).

Esta ambiguidade apresentada ao examinar os atributos da cultura brasileira indica que os brasileiros demonstram um notável nível de apreensão em relação a indivíduos que não pertencem aos seus círculos sociais estabelecidos, isso porque a combinação de forte coletivismo e mistura harmoniosa de valores masculinos e femininos revelam um profundo compromisso em estabelecer e nutrir relacionamentos, no entanto, as fortes disparidades econômicas e de poder, juntamente com um número esmagador de procedimentos e regulamentos burocráticos, servem para manter as desigualdades existentes em riqueza e influência (Sobral; Carvalho; Almeida, 2012). Assim sendo, a cultura brasileira é marcada por uma alta dose de contradição em suas atitudes e pensamentos (Amado; Brasil, 1991).

Estudos específicos acerca de dimensões e mecanismos da cultura brasileira revelam ainda a existência do “jeitinho brasileiro”, um mecanismo social distinto e proeminente na cultura do Brasil. O “jeitinho” abrange o ato de desviar-se deliberadamente de regras, leis ou padrões estabelecidos como forma de abordar questões prementes no momento em que surgem, e funciona como um meio de navegar por desafios ou barreiras por meio de um determinado modo de comunicação, no qual se distingue pelos métodos indiretos de convencimento e pela utilização das emoções pessoais como ferramenta persuasiva (Duarte, 2006; Souza, 2005).

No contexto organizacional, esta abordagem informal, profundamente enraizada na cultura do país, persiste como uma forma institucionalizada e revela-se muito valiosa, servindo como uma estratégia eficaz para a realização de tarefas com prontidão e eficiência (Flach, 2012).

Seguindo estudos acerca da variável de análise do tempo de Hall e Hall (1990), a cultura brasileira opera com uma estrutura de tempo policrônica, na qual a pontualidade pode variar, e os relacionamentos muitas vezes têm prioridade sobre as restrições de tempo. Sendo assim, brasileiros, assim como outras nações latino-americanas, demonstram pouca rigidez em relação à manutenção de suas agendas diárias, apresentam habilidade em lidar com múltiplos assuntos paralelamente e possuem uma abordagem flexível quanto a velocidade dos processos.

Os brasileiros se diferenciam pela grande proximidade física entre os indivíduos. O conceito de espaço territorial pessoal não é de grande preocupação, sendo costumeiro que as pessoas se envolvam em contato físico durante a comunicação (Sobral; Carvalho; Almeida, 2012).

De fato, os brasileiros possuem um forte desejo de estabelecer vínculos íntimos e afetivos em seus relacionamentos (Freitas, 1997). E, em suma, a cultura do país é identificada como sendo de alto contexto, portanto, indivíduos da cultura brasileira tendem a abordar seus problemas usando uma forma de comunicação indireta (Adair, 2004).

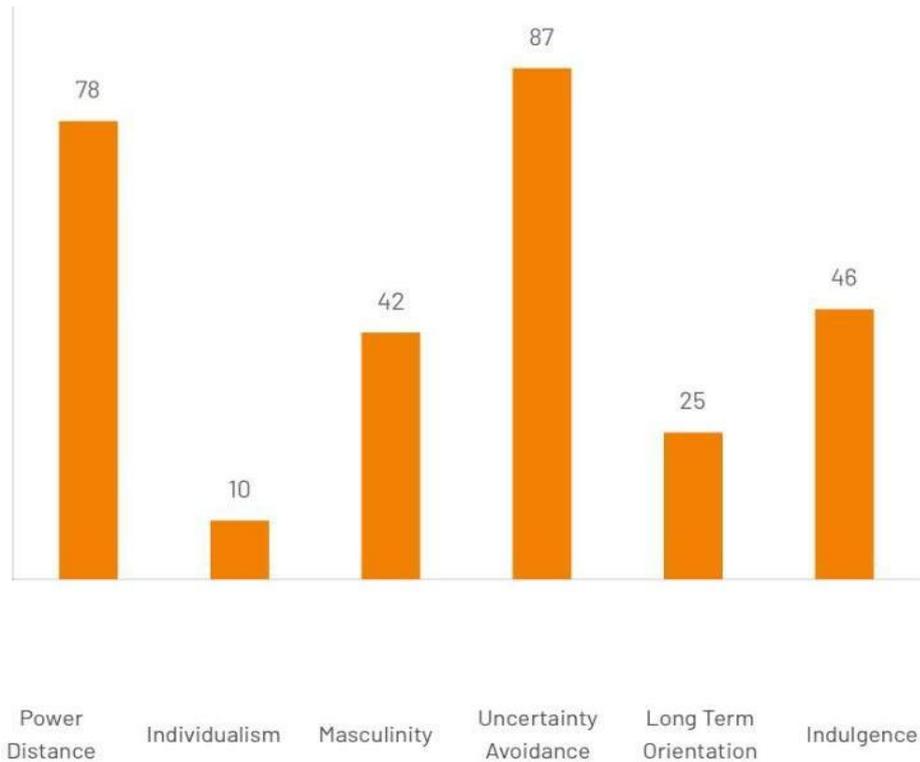
2.3 Cultura Boliviana e negócios

A cultura da Bolívia, localizada no centro da América do Sul e com uma população aproximada de 12 milhões de habitantes, possui uma mistura de costumes provenientes da colonização espanhola e, principalmente, dos povos tradicionais indígenas. Outros povos vindos da Alemanha, Polônia, República Tcheca e Áustria, entre as décadas de 1930 e 1950, se estabeleceram no país e contribuíram mais ainda para sua diversidade cultural.

A Constituição Política do Estado boliviano estabelece-a como uma nação composta por uma população plural, com notável ênfase nos movimentos indígenas anticoloniais que lutam pela independência e liberdade, o país ainda se orgulha de ser um estado igualitário que valoriza a solidariedade, a harmonia e o respeito à soberania. Tudo isso resulta em uma abordagem de negociação distinta, moldada por suas circunstâncias históricas (marcada por diversas lutas por direitos), sociais e econômicas (Leonard, 1952).

Utilizando as dimensões culturais de Hofstede (2010), pesquisas com especialistas culturais foram feitas sobre cultura boliviana, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2:



Fonte: Hofstede Insights (2023).

De acordo com o estudo, possui um nível de distância de poder extremamente alto, ou seja, a Bolívia demonstra uma forte inclinação para aceitar uma estrutura hierárquica dentro de sua sociedade, que implica que os indivíduos se contentam com a noção de que todos têm um lugar designado e que essa ordem não requer maiores explicações.

A crença social na hierarquia está enraizada no reconhecimento de desigualdades inerentes, com a distribuição de poder respondendo pelos vários privilégios desfrutados por aqueles em posições de autoridade em comparação com aqueles com menos poder.

Ao analisar as características relativas ao individualismo x coletivismo, pôde-se observar uma sociedade que coloca uma ênfase significativa no coletivismo (Hofstede Insights, 2023). Existe um sistema de valores profundamente enraizado que prioriza o cultivo de fortes conexões interpessoais, onde cada indivíduo assume a responsabilidade pelo bem-estar e proteção de seus companheiros de grupo.

A lealdade, em particular, tem um nível excepcional de importância e tem precedência sobre a maioria das outras normas e regulamentos sociais. A Bolívia ainda é caracterizada por uma sociedade que possui um nível moderado de feminilidade (Hofstede Insights, 2023). A cultura é influenciada por valores como justiça e modéstia, os bolivianos tendem a priorizar a igualdade, a solidariedade e a excelência em suas respectivas carreiras, na qual conflitos são

percebidos como uma ameaça potencial ao bem-estar geral dos indivíduos e, portanto, são resolvidos por meio de um processo de compromisso e negociação. Na cultura boliviana, o sentimento de grupo e família, principalmente, é muito forte e isso resulta na necessidade de manter e estabelecer contatos firmes e longevos (Arteaga, 2010).

Além do mais, a cultura boliviana exibe um nível significativo de aversão à incerteza, indicando uma inclinação nacional para buscar clareza e evitar ambiguidades (Hofstede Insights, 2023). A população do país é resistente à mudança e altamente avessa ao risco, aderindo a sistemas rígidos de crença e comportamento, mostrando pouca tolerância para ideais ou comportamentos não convencionais.

Em relação a orientação de longo prazo a Bolívia caracteriza-se por ter uma cultura normativa, em que os indivíduos possuem um profundo compromisso com o estabelecimento de uma “verdade absoluta”, que influencia seus processos de pensamento (Hofstede Insights, 2023). Eles exibem uma notável reverência pelos costumes e tradições, sendo reticentes a grandes mudanças, uma inclinação comparativamente menor para poupar para o futuro e uma forte ênfase em alcançar resultados imediatos.

A chegada de novas empresas e produtos no país é vista com certa cautela e indiferença, devido a fatores históricos e culturais de descolonização (Legiscomex, 2016; Mosquera; Ramírez; Henao; Henao, 2022).

Por último, a Bolívia não demonstra uma clara inclinação para a indulgência e nem para restrição, apresentando um resultado intermediário que indica certa moderação e balanceamento em relação ao controle que exercem sobre seus desejos e impulsos.

De acordo com Arteaga (2010), a cultura boliviana pode ser descrita como uma cultura de alto contexto, ou seja, o relacionamento de longo prazo é muito valorizado e sua forma de expressão na comunicação é a indireta, o que leva a uma maior simplicidade para chegar a um consenso em negociações. Por fim, a Bolívia possui uma orientação de tempo policrônica, definida por Hall (1976) como uma sociedade que valoriza as relações entre pessoas mais do que a gestão do tempo e onde há uma preferência por realizações de atividades simultâneas.

2.4 Modelo de influência cultural

O procedimento adotado neste trabalho foi o desenvolvido por Sobral, Carvalhal e Almeida (2012), o qual baseia-se na ideia de que é possível identificar áreas do processo de negociação nas quais diferenças culturais podem surgir. Os modelos de Weiss e Stripp (1985)

e Salacuse (1999) serviram de base para as sete dimensões sugeridas por eles, que foram reorganizadas para descrever os comportamentos que os negociadores podem adotar. São elas:

- Natureza da atividade negocial: abrange quatro aspectos a respeito de como as pessoas veem o modelo de negociação, como por exemplo: a concepção básica do processo (competitiva ou colaborativa), da atitude negocial (favorecer a relação ou troca de concessões), o objetivo da negociação (destaque na construção de um relacionamento sólido ou na busca de um consenso em assuntos substanciais), e da atitude em relação ao planejamento (preferência por planejamento estruturado ou por improvisação e espontaneidade);

- Papel do Indivíduo: envolve a integração de dois aspectos interligados relativos à organização de indivíduos ou equipes. Esses aspectos dizem respeito à determinação dos indivíduos ou membros da equipe que possuem autoridade e responsabilidade pela tomada de decisões, bem como a forma como as decisões são formuladas e executadas.

- Incerteza e tempo: abrange três planos interligados sobre inclinação do negociador para o risco, seja ele inovador ou conservador, seu nível de urgência na gestão do tempo durante o processo de negociação, se prioriza o cumprimento da agenda e a pontualidade ou prefere uma abordagem mais flexível, bem como suas opiniões sobre a duração da reunião de negociação, se valorizam uma resolução rápida ou acreditam em dar tempo suficiente para uma estabilização do acordo;

- Comunicação: engloba quatro estratégias interligadas ao diálogo entre os interlocutores, partindo dos fundamentos da argumentação (abordada por um ângulo enraizado na lógica e evidência factual, e outro baseado na compreensão e sensibilidade intuitiva do negociador), da pluralidade da comunicação (abrangendo modos objetivos e diretos, bem como abordagens subjetivas e indiretas), estilo de comunicação (orientado para a escuta ou para o debate) e da função das emoções no processo (expressão emocional espontânea ou controle e repressão das emoções);

- Confiança: engloba duas estratégias que giram em torno de estabelecer e promover a credibilidade entre as partes envolvidas. Um plano da confiança centra-se na confiança interpessoal dos negociadores, seja uma inclinação para a confiança ou desconfiança. O outro plano foca no cultivo da confiança entre as partes, que pode se basear em fatores como reputação e convívio ou intuição e empatia;

- Protocolo: engloba duas estratégias que dizem respeito ao nível de formalidade exibido pelos negociadores, abrangendo tanto sua apresentação externa quanto a adesão aos rituais habituais;

- Resultado: aborda três tipos de estratégias referentes à consequência do ato de negociar, precisamente quanto à validade do acordo (oral ou escrito), ao processo pelo qual o acordo foi feito (processo *top-down*, em que os princípios gerais são discutidos primeiro e, depois os específicos, ou processo *bottom-up*, no qual se discutem os conteúdos específicos primeiro e depois os gerais).

Compreender os condicionantes culturais da negociação é uma questão relevante para pesquisas de campo na área visto que as distinções culturais podem ser um obstáculo ao sucesso destas transações, criando dificuldades de comunicação e influenciando o estilo de negociação das partes envolvidas.

A cultura dos negociadores é um fator determinante na forma como as negociações são abordadas, pois molda a sua compreensão do processo, objetivos, métodos e expectativas em relação ao comportamento da parte contrária (Weiss, 1996).

Tentando compreender os valores inerentes de cada cultura, Hofstede (1980), Weiss e Stripp (1985) e Salacuse (1999) são alguns dos diversos estudiosos que identificaram distintas dimensões, baseadas em valores e atitudes, que negociadores de diferentes culturas podem apresentar frente uma negociação.

3 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Conforme afirmam Strauss e Corbin (2008), a metodologia de pesquisa engloba uma série de protocolos e procedimentos empregados na coleta e interpretação dos dados. Essas metodologias servem como os mecanismos pelos quais podemos atingir nossos objetivos pretendidos, servindo como os "instrumentos" que utilizamos em nossos esforços de pesquisa para abordar as questões em questão.

Na presente investigação, a metodologia adotada foi a quantitativa. Segundo Creswell (2010), esse tipo de pesquisa pode ser descrito como um método que visa avaliar teorias objetivas explorando as conexões entre variáveis. Essas variáveis, normalmente, são avaliadas usando instrumentos para coletar dados numéricos, que podem então ser analisados usando métodos estatísticos. A abordagem quantitativa foi escolhida após, na análise das informações obtidas na pesquisa teórica, serem observados diversos fatores no qual a cultura, especificamente, influencia e molda o estilo de negociar de gestores.

Quanto aos fins a pesquisa é de natureza descritiva a qual visa desvendar as características distintivas de uma determinada população ou fenômeno, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua essência. Este tipo de pesquisa não se preocupa em explicar os fenômenos que investiga, embora sirva de fundamento para tais explicações (Vergara, 2016). Da mesma forma, Mattar (1999) destaca a conexão entre a pesquisa descritiva e o problema de pesquisa, afirmando que essa abordagem deve ser empregada quando o objetivo é delinear as características dos grupos, estimar a proporção de elementos que exibem características ou comportamentos específicos dentro de uma determinada população, ou descobrir e confirmar a existência de relacionamentos entre variáveis. A escolha do tema se explica com o objetivo do presente trabalho, que é analisar os estilos de negociação de brasileiros e bolivianos na fronteira Brasil/Bolívia.

No que tange a técnica de coleta optou-se pelo levantamento, pois trata-se de um método de investigação que envolve questionar diretamente os indivíduos a fim de compreender seus comportamentos. É um meio de coletar informações sobre os traços e atributos de um grupo específico de indivíduos, que são selecionados para representar uma população maior em termos estatísticos (Gil, 2008).

O universo desta pesquisa foi determinado por profissionais em cargos executivos gerenciais de diversas áreas, de nacionalidade brasileira e boliviana, com residentes nas cidades brasileiras de Corumbá e Ladário, e bolivianas de Puerto Quijarro e Puerto Suarez.

A técnica de amostragem selecionada foi por acessibilidade, ou conveniência, devido à sua praticidade, eficiência de tempo e viabilidade financeira. Esse tipo de amostra envolve a utilização de indivíduos prontamente disponíveis e acessíveis, tornando-se um método apropriado para a pesquisa em questão. Desta forma, este estudo chegou aos entrevistados por meio de pessoas estratégicas (profissionais do âmbito empresarial e docentes universitários), que posteriormente encaminharam para indivíduos com vivência em cargos gerenciais.

Escolheu-se como o instrumento de coleta de dados o questionário online. Caracterizado por colocar uma série de perguntas ao público, geralmente de forma escrita, e muitas vezes acompanhadas de uma escala que quantifica as respostas (Vergara, 2005).

O questionário aplicado é composto por 20 questões principais, desenvolvidas por Sobral, Carvalho e Almeida (2012), baseado nas propostas teóricas de Weiss e Stripp (1985) e Salacuse (1991; 1999) e mais 7 questões de caráter demográfico. Sendo empregado o modelo de escala Likert para avaliar o grau em que um objeto é avaliado em um conjunto de escalas de 5 pontos. Esta escala procura medir dimensões comportamentais de estilos de negociação potencialmente específicos da cultura.

Cada questão possui dois perfis que representam ações que os negociadores podem apresentar e variam entre dois polos e no início de cada uma delas foi apresentada uma breve explicação de cada fator. Os participantes, ainda, foram solicitados a escolher um valor do 1 ao 5 com o fator que mais condiz com a forma que fazem negócios.

Para a análise de dados, o instrumento utilizado foi dividido em 7 dimensões que representam o objeto a ser estudado, sendo elas: Natureza da Atividade Negocial, Papel do Indivíduo, Incerteza ou Tempo, Comunicação, Confiança, Protocolo e Resultados. No Quadro 1 são indicadas as dimensões e as questões do instrumento aplicado:

Quadro 1. Questões e dimensões da pesquisa

Dimensões	Questões
Natureza da atividade negocial	1. Concepção Básica do Processo de Negociação - Colaborativa ou Competitiva? 2. Atitude Negocial - Integração ou Barganha? 3. Objetivo da Negociação - Aspectos Relacionais ou Aspectos Substantivos? 4. Atitude Face o Planejamento - Planejada ou Improvisada?
Papel do indivíduo	5. Responsabilidade Pela Tomada de Decisão - Indivíduo ou Grupo? 6. Processo de Tomada de Decisão - Líder ou Consenso?
Incerteza e tempo	7. Atitude Face ao Risco - Inovador ou Conservador? 8. Sensibilidade ao Tempo (Processo) - Rigidez ou Flexibilidade? 9. Sensibilidade ao Tempo (Duração) - Rapidez ou Maturação?

Comunicação	10. Complexidade de Comunicação - Indireta ou Direta? 11. Estilo de Comunicação - Ouvinte ou Debatedor? 12. Natureza e Base dos Argumentos - Lógica ou Intuição? 13. Papel das Emoções - Expressão ou Controle e Repressão?
Confiança	14. Confiança Interpessoal - Confiança ou Desconfiança? 15. Base da Confiança entre as Partes - Reputação e Convívio ou Intuição e Empatia?
Protocolo	16. Aparência e Apresentação - Formal ou Informal? 17. Rituais - Formal ou Informal?
Resultados	18. Base da Validade do Acordo - Verbal ou Escrito? 19. Conteúdo do Contrato - Genérico ou Específico? 20. Processo de Construção do Acordo - Top Down ou Bottom Up?

Fonte: Elaboração própria (2023).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, foi realizada uma análise para descrever o perfil do negociador brasileiro e boliviano, em seguida será feita uma comparação entre a forma como negociam. Ao organizar a presente investigação desta forma, espera-se fornecer uma visão abrangente e detalhada dos fatores que contribuem para o estilo de negociar de executivos em diferentes regiões.

Em ambos os países, a distribuição dos números, seja em termos de localização ou região de aplicação, não é uniforme. No entanto, reitera-se que o objetivo é identificar diferenças entre estas duas nações, independentemente da localização da amostra. Supõe-se que essas diferenças possam ser identificadas por meio das respostas dos participantes bolivianos e brasileiros, visto que a pesquisa foca na nacionalidade. A Tabela 1 mostra a região de origem e nacionalidade dos respondentes.

Tabela 1: Região de origem e nacionalidade dos respondentes

Características		Quant.	%
Primeira Nacionalidade	Brasileiro (a)	49	53,3
	Boliviano (a)	43	46,7
País de Residência	Brasil	45	48,9
	Bolívia	47	51,1

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 1 pode-se observar que a amostra total contou com 92 negociadores da fronteira Brasil-Bolívia, localizados nas cidades de Corumbá, Ladário, Puerto Quijarro e Puerto Suarez, sendo 49 brasileiros e 43 bolivianos. Apesar dos respondentes de nacionalidade brasileira terem um número maior (53%), no fator país de residência notou-se que a Bolívia contou com mais residentes (51,1%)

Tabela 2: Dados demográficos (dados em escala intervalar)

Características	Brasileiros	Bolivianos
	Média	Média
Idade	40,7 anos	43,4 anos
Tempo Trabalhando Como Negociador	10,3 anos	10,6 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

A média de idade dos participantes da pesquisa foi de 27,2 anos, com uma variação de 25 a 67 anos. Observando a Tabela 2, nota-se que os bolivianos respondentes são ligeiramente

mais velhos, com uma média de 43,4 anos. Os entrevistados do Brasil e da Bolívia compartilharam uma média semelhante no número de anos atuando como negociador, entretanto, os bolivianos novamente apresentaram uma maior média, com 10,6 anos, sendo a variação total das duas nacionalidades de 3 a 30 anos de experiência.

Tabela 3: Dados demográficos (dados em escala nominal)

Características		Nacionalidade			
		Brasileiros		Bolivianos	
		Quant.	%	Quant.	%
Gênero	Masculino	23	46,9	25	58,1
	Feminino	26	53,1	18	41,9
Escolaridade	Fundamental incompleto	0	0,0	0	0,0
	Fundamental completo	0	0,0	0	0,0
	Ensino médio incompleto	1	2,0	0	0,0
	Ensino médio completo	3	6,1	0	0,0
	Ensino superior incompleto	11	22,4	13	30,2
	Ensino superior completo	22	44,9	17	39,5
	Pós-graduação (especialização, mestrado e/ou doutorado)	12	24,5	13	30,2
Relação Conjugal	Possui companheiro (a) que mora junto	32	65,3	30	69,8
	Possui companheiro (a) que não reside junto	7	14,3	5	11,6
	Sozinho (a)	10	20,4	8	18,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme mostra a Tabela 3, a maior parte da amostra foi composta pelo gênero masculino (52,5%), com apenas 47,5% dos que responderam à pesquisa sendo mulheres. Entretanto, percebe-se uma predominância do sexo feminino no Brasil, com 53,1%, enquanto na Bolívia há uma predominância do sexo masculino (58,1%) em cargos de negociadores.

No que tange à relação conjugal dos participantes, grande parte deles se encontram em um relacionamento (80,5%), com 67,5% residindo juntos e 12,95% em casas diferentes. Por fim, em relação à escolaridade, a maioria possui ensino superior completo (42,2%), seguidos de pós-graduação (27,3%).

Nos seguintes tópicos são apresentados os resultados e discussão das questões feitas aos respondentes acerca das sete dimensões identificadas por Sobral, Carvalhal e Almeida (2012).

- **Natureza da atividade negocial**

A dimensão cultural inicial introduzida é a natureza da atividade negocial, definida como a maneira como as atividades de negociação são percebidas pelos indivíduos. Essa dimensão é percebida pelas indagações encontradas nas tabelas 4 a 7 do instrumento de pesquisa.

Tabela 4: Concepção Básica do Processo de Negociação - Colaborativa ou Competitiva?

País	Fator	Colaborativa	2	3	4	Competitiva	TOTAL
Brasil		44,9% (22)	12,2 % (6)	14,3% (7)	12,2 % (6)	16,3 % (8)	100% (49)
Bolívia		60,5 % (26)	9,3 % (4)	11,6% (5)	9,3 % (4)	9,3 % (4)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar as preferências dos executivos, na tabela 4, percebe-se que há uma preferência por negociar colaborativamente, com 63% dos respondentes se identificando com este fator. Examinando individualmente os países participantes deste estudo, nota-se uma diferença ligeiramente significativa na inclinação para a negociação colaborativa, com os bolivianos representando a maior parte de sua amostra (69,8%) a escolher este método, enquanto os brasileiros apresentam uma pontuação um pouco menor (57,1%) em relação a este fator.

Fazendo uma comparação entre ambos, os negociadores bolivianos demonstram serem levemente mais colaborativos que os brasileiros. A explicação para tal análise pode se dar aos elementos identificados na sociedade boliviana de inclinação moderadamente feminina, onde é possível perceber uma manifestação marcante de uma consciência mais pronunciada em relação à igualdade e à justiça (Hofstede Insights, 2023). Tal fenômeno implica na percepção dos conflitos como possíveis desafios à harmonia e ao bem-estar coletivo dos indivíduos, o que, por conseguinte, instiga a adoção de processos de resolução fundamentados no compromisso e na cooperação.

No nível intermediário da escala, representada pelo item 3, um total de 13% dos participantes marcou esta opção, indicando nenhuma preferência particular pela negociação colaborativa ou competitiva.

Tabela 5: Atitude Negocial - Integração ou Barganha?

País	Fator	Integração	2	3	4	Barganha	TOTAL
Brasil		51% (25)	12,2 % (6)	12,2% (6)	4,1% (2)	20,4% (10)	100% (49)
Bolívia		46,5 % (20)	7 % (3)	16,3% (7)	4,7 % (2)	25,6% (11)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à atitude negocial, o resultado obtido (Tabela 5) mostra que a maioria dos respondentes prefere uma abordagem integrativa (58,7%), onde ocorre um favorecimento pela relação e resolução dos problemas de forma conjunta. Foi observado, entretanto, na análise particular, que os brasileiros possuem um perfil ligeiramente mais integrativo, com 63,3%, do

que os bolivianos, que apresentaram números mais intermediários (53,5%) neste fator. Em relação aos respondentes que se situam no nível meio-termo, apenas 14,1% ambos bolivianos e brasileiros não souberam definir seu estilo de atitude negocial.

O alto grau de coletivismo presente em ambas as culturas (Hofstede, 1991; Hofstede Insights, 2023) parece conferir solidez à análise da presente dimensão, tendo em vista que negociadores inseridos em sociedades coletivistas têm como meta primordial a obtenção de acordos vantajosos para todas as partes envolvidas, alcançando, dessa forma, uma forma de resolução coletiva de impasses.

Tabela 6: Objetivo da Negociação - Aspectos Relacionais ou Aspectos Substantivos?

País	Fator	Relacionais	2	3	4	Substantivos	TOTAL
Brasil		46,9% (23)	10,2% (5)	12,2% (6)	6,1% (3)	24,5% (12)	100% (49)
Bolívia		16,3% (7)	9,3% (4)	0% (0)	4,7% (2)	69,8% (30)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator objetivo da negociação (Tabela 6), apresentou amostras totais onde 42,4% dos entrevistados afirmam priorizar os aspectos relacionais, ao passo que 51,1% dão preferência a aspectos substantivos. É possível observar que os negociadores brasileiros (57,1%) são os que mais declararam ter como objetivo principal a criação de um bom relacionamento em ambos os lados, ainda que uma parte considere o contrato mais importante (30,6%), à medida que os bolivianos (74,4%) consideram o contrato como o ponto principal da negociação.

Isso implica que o Brasil direciona sua ênfase nas negociações para a construção de relacionamentos entre as partes, ao passo que os bolivianos já priorizam o contrato propriamente dito. Todavia, ao considerar as características intrínsecas de colaborativismo (Tabela 4) e coletivismo na sociedade boliviana, é plausível afirmar que a ênfase na construção de relações visa propiciar a estabilidade e longevidade dos contratos. Em contraposição aos resultados apresentados, mas em consonância com esta interpretação, Arteaga (2010) relata que os bolivianos nutrem um sentimento de pertencimento e conexão grupal extremamente sólido, o que resulta na necessidade premente de manutenção e estabelecimento de acordos sólidos e duradouros (Arteaga, 2010).

Tabela 7: Atitude Face o Planejamento - Planejada ou Improvisada?

País	Fator	Planejada	2	3	4	Improvisada	TOTAL
Brasil		38,8% (19)	8,2% (4)	12,2% (6)	10,2% (5)	30,6% (15)	100% (49)

Bolívia	76,7% (33)	7% (3)	0% (0)	7% (3)	9,3% (4)	100% (43)
---------	------------	--------	--------	--------	----------	-----------

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao fazer a análise da Tabela 7 observa-se uma tendência à uma forma de planejamento mais planejada e previamente organizada (65,3%), os cidadãos bolivianos sendo os que mais se posicionaram desta maneira (83,7%).

Assumindo uma posição mais ambígua, ficaram os negociadores brasileiros com metade deles expressando uma aproximação mais improvisada da negociação (40,8%), enquanto a outra metade prefere uma abordagem mais estruturada (47%), e ainda 12,2% deles declararam uma posição meio-termo. Essa característica acaba por ser uma das principais debilidades do negociador brasileiro, tendo em vista a importância do planejamento, revelando um comportamento mais impulsivo e não tão estruturado. O negociador brasileiro reconhece a importância do planejamento, mas não é a prática mais evidente. Esta crença comum baseia-se na suposição de que características como improvisação são adequadas. Embora a improvisação possa ser um recurso valioso em situações urgentes do ponto de vista criativo, pode resultar em vulnerabilidade quando se torna um hábito (Sobral; Carvalhal; Almeida, 2010)

- **Papel do indivíduo**

A segunda dimensão cultural a ser analisada procura descrever a atribuição do indivíduo em todo o processo de acordo. Observa-se as conclusões e análise sobre esta dimensão nas tabelas 8 e 9.

Tabela 8: Responsabilidade Pela Tomada de Decisão - Indivíduo ou Grupo?

País	Fator	Indivíduo	2	3	4	Grupo	TOTAL
Brasil		16,3% (8)	10,2% (5)	10,2% (5)	10,2% (5)	53,1% (26)	100% (49)
Bolívia		7% (3)	9,3% (4)	9,3% (4)	18,6% (8)	55,8% (24)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 8, constata-se que grande parte dos respondentes (68,8%) declara que o negociador deve estar em concordância com os interesses do grupo do qual faz parte e divide compromissos. Embora ambos brasileiros (63,3%) e bolivianos (74,4%) tenham apresentado preferência pelo fator Grupo, os brasileiros tiveram um número mais significativo de votos no fator Indivíduo (26,5%), se comparado com os negociadores da Bolívia, onde tal fator obteve apenas 16,3%. Dos participantes que declararam não preferir nenhum dos extremos completamente, e sim um meio-termo, houve apenas 9,7% de respostas.

Tais resultados se devem ao alto nível de aversão à incerteza, presente na Bolívia e no Brasil, que influencia nas decisões, visto que ao compartilhar responsabilidades há uma diminuição de potenciais problemas, como foi mostrado nos estudos de Sobral, Carvalhal e Almeida (2012).

Tabela 9: Processo de Tomada de Decisão - Líder ou Consenso?

País	Fator	Líder	2	3	4	Consenso ou Maioria	TOTAL
Brasil		18,4% (9)	8,2% (4)	12,2% (6)	10,2% (5)	51% (25)	100% (49)
Bolívia		4,7% (2)	9,3% (4)	4,7% (2)	20,9% (9)	60,5% (26)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

No processo de tomada de decisão, em concordância com o fator anterior, executivos mostraram acreditar que os planos de ações devem ser decididos por consenso ou maioria (71,3%). Na análise particular, um número significativamente mais alto de negociadores bolivianos escolheu o consenso ou maioria como responsáveis pelas tomadas de decisões (81,4%), seguidos dos brasileiros que obtiveram um resultado de 61,2% neste fator. Este resultado pode ser explicado pelo fato de tanto o Brasil com a Bolívia serem sociedades coletivistas, embora a sociedade boliviana apareça igualmente com uma pontuação maior nesta dimensão, onde os interesses do grupo importam mais que o individual (Hofstede Insights, 2023; Sobral, Carvalhal e Almeida, 2012).

- **Incerteza e tempo**

A terceira dimensão apresentada será sobre as inclinações pessoais dos negociadores em relação à incerteza e a sua sensibilidade temporal, já que são duas características que podem ter impacto no processo de negociação. As questões e resultados desta dimensão estão presentes nas tabelas 10 a 12.

Tabela 10: Atitude Face ao Risco - Inovador ou Conservador?

País	Fator	Inovador	2	3	4	Conservador	TOTAL
Brasil		46,9% (23)	12,2% (6)	8,2% (4)	6,1% (3)	26,5% (13)	100% (49)
Bolívia		65,1% (28)	18,6% (8)	4,7% (2)	4,7% (2)	7% (3)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 10 apresenta resultados referentes à inclinação do negociador para o risco, na amostra total nota-se uma inclinação para um perfil mais inovador (71,4%), com os bolivianos possuindo um perfil mais progressista e abertos a correr riscos (83,7%) do que os negociadores

brasileiros (59,1%). Isso, por sua vez, mostra que embora ambos tenham maior propensão ao novo, o Brasil apresenta ainda um claro receio a incertezas.

Corroborando os resultados aqui obtidos, Sobral, Carvalho e Almeida (2012) explicam que a cultura do Brasil é caracterizada por um significativo grau de apreensão em relação à possibilidade de riscos, essa apreensão, por sua vez, resulta numa forte inclinação para a busca de segurança e estabilidade, o que ilustra a preferência por uma abordagem mais dividida e inclinada ao conservadorismo do que os bolivianos. Estes, por sua vez, destoam dos resultados de outros estudos quanto ao alto grau de aversão a incertezas, visto que neles a Bolívia tem uma prevalência maior que a população brasileira (Hofstede Insights, 2023).

Tabela 11: Sensibilidade ao Tempo (Processo) - Rigidez ou Flexibilidade?

País	Fator	Rigidez	2	3	4	Flexibilidade	TOTAL
Brasil		28,6% (14)	8,2% (4)	8,2% (4)	8,2% (4)	46,9% (23)	100% (49)
Bolívia		46,5% (20)	34,9% (15)	4,7% (2)	4,7% (2)	9,3% (4)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a forma como o gerenciamento do tempo é abordado durante as negociações (Tabela 11), os resultados mostram que os brasileiros são mais flexíveis em termos de tempo e comportamento (55,1%), sem pressão para negociar. Como apontam Sobral, Carvalho e Almeida (2012) quando se trata de seguir a agenda, os negociadores brasileiros tendem a ser menos rígidos em sua abordagem. Muitas vezes desviam o seu foco para múltiplas questões ao mesmo tempo e não atribuem alta prioridade à rápida obtenção de um consenso.

Os executivos bolivianos, apresentam um índice mais rígido e conservador em termos de cumprimento da agenda (81,4%), contrariando outros estudos (Legiscomex, 2016) que descrevem a cultura boliviana como uma cultura em que o cumprimento de horários é mais flexível. Corroborando com os resultados da amostra, Hofstede Insights (2023) aponta que a Bolívia possui um alto nível de aversão à incerteza, até maior que o Brasil, o que pode explicar esse comportamento mais conservador e avesso a dúvidas e inseguranças. No meio-termo apenas 6,4% dos respondentes identificaram-se com este nível.

Tabela 12: Sensibilidade ao Tempo (Duração) - Rapidez ou Maturação?

País	Fator	Rapidez	2	3	4	Maturação	TOTAL
Brasil		18,4% (9)	14,3% (7)	8,2% (4)	8,2% (4)	51% (25)	100% (49)
Bolívia		14% (6)	0% (0)	2,3% (1)	23,3% (10)	60,5% (26)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Por outro lado, observando a tabela 12, a qual trata a respeito do ritmo das negociações, verifica-se que grande parte dos participantes dos dois países preferem uma abordagem mais lenta e bem pensada (71,5%) à uma rápida (24,3%). Em uma análise mais individual, a Bolívia apresentou um nível de maturação um pouco maior (83,8%) que os brasileiros (59,2%). Isso talvez se deva ao fato de a sociedade boliviana não apresentar uma tendência a estipular um limite de tempo sobre a duração das reuniões, tudo dependendo dos argumentos e assuntos tratados (Arteaga, 2010).

Os resultados de ambas as nacionalidades podem ser explicados pelos altos níveis de distância hierárquica existentes nestes países, que podem levar o processo de negociação a encontrar desafios visto que negociadores de culturas mais hierárquicas podem encontrar desafios na negociação com homólogos em diferentes posições, exigindo a aprovação de superiores hierárquicos e potencialmente atrasando o processo (Sobral, Carvalho e Almeida, 2012).

- **Complexidade de comunicação**

A quarta dimensão apresentada tem relação com a interação entre os participantes das negociações, emanando das fontes argumentativas, da complexidade intrínseca à comunicação, do estilo preferencial de comunicação e do impacto das emoções nesse processo. Os desfechos obtidos e as análises correspondentes serão delineados nas tabelas 13 a 16.

Tabela 13: Complexidade de Comunicação - Indireta ou Direta?

País	Fator	Indireta	2	3	4	Direta	TOTAL
Brasil		24,5% (12)	6,5% (3)	12,2% (6)	10,2% (5)	46,9% (23)	100% (49)
Bolívia		4,7% (2)	0% (0)	2,3% (1)	11,6% (5)	81,4% (35)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 13, dos 92 participantes totais da amostra 75% afirmaram possuir uma complexidade de comunicação mais direta, os bolivianos sendo a maior parte dos que se posicionaram deste modo (93%). Com tal resultado é certo dizer que negociadores bolivianos tendem a possuir uma comunicação entre partes mais clara, objetiva e sem rodeios ou artifícios que requeiram uma interpretação de falas nas entrelinhas.

Dos brasileiros respondentes, apenas 31% mostraram ter inclinação à formas indiretas de se comunicar, a maioria (57,1%) se identificou com uma comunicação direta. Diferentemente do que se mostrou nas pesquisas de Sobral, Carvalho e Almeida (2012), que

apresentou um estilo de comunicação mais indireto de executivos do Brasil, aqui nesta porção específica de negociadores brasileiros o estilo de comunicação revelou-se mais direto, tal contraste talvez se dê ao fato da amostra se dar numa região fronteiriça e por essa razão acaba tendo uma identidade própria e especial (Nogueira, 2007).

Tabela 14: Estilo de Comunicação - Ouvinte ou Debatedor?

País	Fator	Ouvinte	2	3	4	Debatedor	TOTAL
Brasil		20,4% (10)	12,2% (6)	10,2% (5)	8,2% (4)	49% (24)	100% (49)
Bolívia		7% (3)	11,6% (5)	2,3% (1)	9,3% (4)	69,8% (30)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 14, é possível notar que no que tange o estilo de se comunicar adotado pelos respondentes, no geral, grande parte deles tende a assumir uma postura debatedora (68,1%). Os executivos brasileiros, especificamente, apresentam uma pontuação de 57,2% neste fator, revelando um perfil ligeiramente argumentador tendendo a passar menos tempo em silêncio durante as negociações. Corroborando com o tal resultado, Sobral, Carvalho e Almeida (2012) explicam que os brasileiros são propensos a disputas verbais, muitas vezes levantando a voz e utilizando gestos em excesso, o que pode diminuir a importância do fluxo de informações, um aspecto crucial do processo de negociação que só pode ser alcançado através da escuta ativa e do incentivo à outra parte para compartilhar seus pensamentos.

A Bolívia também demonstrou uma inclinação a este estilo debatedor, porém significativamente em maior escala (79,1%), ou seja, embora ambos possuam este mesmo perfil, a sociedade boliviana pode ter características mais questionadoras e debatedoras. No geral, apenas 6,3% dos questionados assumiram uma postura mais neutra.

Tabela 15: Natureza e Base dos Argumentos - Lógica ou Intuição?

País	Fator	Lógica	2	3	4	Intuição	TOTAL
Brasil		34,7% (17)	8,2% (4)	8,2% (4)	8,2% (4)	40,8% (20)	100% (49)
Bolívia		83,7% (36)	9,3% (4)	4,7% (2)	0% (0)	2,3% (1)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 15 apresenta os resultados do levantamento realizado em relação à natureza e base dos argumentos em negociações, destacando-se a distinção entre os estilos lógico e intuitivo. Observa-se que uma parcela considerável dos participantes (67,9%) fundamenta seus

argumentos na lógica e em fatos concretos, sendo que os bolivianos (93%) se identificam com maior ênfase neste estilo.

Acredita-se que tal resultado dos executivos bolivianos pode ser atribuído ao elevado nível de aversão ao risco característico do país (Hofstede Insights, 2023), uma vez que a adoção de uma abordagem pautada em fundamentos concretos pode proporcionar maior segurança nas tomadas de decisão dos negociadores, possibilitando o controle e redução dos riscos ao desvalorizar as percepções e a intuição.

Por outro lado, os resultados obtidos junto aos brasileiros revelam uma clara divisão e ambiguidade no que se refere à utilização de abordagens intuitivas e lógicas. Os brasileiros apresentam comportamentos divergentes, sendo que 49% deles evidenciam uma forte inclinação à sensibilidade e intuição do negociador, enquanto a outra grande parcela (42,9%) demonstra preferência por abordagens racionais e lógicas. Tais resultados diferem das conclusões de Sobral, Carvalho e Almeida (2012), os quais descreveram a argumentação da maioria da amostra de brasileiros como lógica.

A partir desses resultados, pode-se inferir que os brasileiros na fronteira Brasil-Bolívia possuem uma base argumentativa mais intuitiva, divergindo do restante do país, enquanto os bolivianos adotam uma abordagem mais lógica. Essas diferenças podem estar relacionadas às características próprias de cada país, bem como a influências culturais e contextuais específicas da região fronteiriça.

Tabela 16: Papel das Emoções - Expressão ou Controle e Repressão?

País	Fator	Expressão	2	3	4	Controle e Repressão	TOTAL
Brasil		42,9% (21)	6,1% (3)	14,3% (7)	10,2% (5)	26,5% (13)	100% (49)
Bolívia		0% (0)	14% (6)	7% (3)	11,6% (5)	67,4% (29)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 16 revela que 57,8% dos inquiridos são a favor de controlar e reprimir emoções, enquanto 31,5% preferem expressar abertamente suas emoções. Uma análise mais detalhada dos dados sugere um forte contraste nas preferências de negociação entre os países pesquisados. Especificamente, a maioria dos bolivianos (79%) prefere o controle e repressão de emoções.

O elevado grau de aversão à incerteza observado na nação boliviana, aliado à pontuação moderada apresentada na dimensão Indulgência vs. Restrição, pode exercer uma significativa influência sobre tais resultados, tendo em vista as evidências que apontam para uma inclinação

da sociedade boliviana em suprimir e regular seus sentimentos e desejos (Hofstede Insights, 2023).

Tais atitudes revelam-se potencialmente vantajosas em contextos de negociação, uma vez que, ao exercerem contenção e evitarem o envolvimento emocional, os indivíduos podem conduzir avaliações mais embasadas da situação em questão, minimizando, assim, possíveis riscos iminentes.

Por outro lado, a maior parte dos brasileiros (49%) prefere a expressão de emoções, o que corrobora com a explicação dada ao estilo debatedor do brasileiro (Tabela 14), haja vista que os cidadãos brasileiros, por ostentarem um nível mais elevado de eloquência e espontaneidade, invariavelmente conferem considerável importância à manifestação mais acentuada de sentimentos no âmbito das negociações.

Contudo, contrastando com essas evidências, constata-se que os resultados em questão se mostram antagônicos aos achados obtidos por outras pesquisas versadas acerca do tema em questão (Sobral; Carvalho; Almeida, 2012), as quais afirmam a existência, no Brasil, de uma sobrevalorização da retenção e repressão dos afetos, ao invés da sua livre expressão. Conforme mencionado previamente, a concentração da presente amostra em cidades fronteiriças específicas pode ter exercido influência nos mencionados resultados antitéticos, eis que a análise corrente é mais circunscrita e menos generalizável.

Uma pequena proporção dos respondentes (10,6%) não teve preferência e optou por uma postura neutra sobre o assunto, enquadrando-se no item 3da escala de 5 pontos.

● **Confiança**

Essa quinta dimensão está vinculada aos preceitos e à edificação da credibilidade entre as partes no contexto das negociações, especialmente no que concerne à confiança interpessoal dos negociadores e à instauração da confiança mútua. A análise e os resultados correspondentes encontram-se nas tabelas 17 e 18.

Tabela 17: Confiança Interpessoal - Confiança ou Desconfiança?

País	Fator	Confiança	2	3	4	Desconfiança	TOTAL
Brasil		46,9% (23)	12,2% (6)	10,2% (5)	12,2% (6)	18,4% (9)	100% (49)
Bolívia		48,8% (21)	11,6% (5)	14% (6)	14% (4)	11,6% (5)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 92 executivos que participaram da pesquisa, representando ambas as nações em contextos culturais distintos, os dados levantados revelam que 59,7% da amostra evidenciou uma confiança interpessoal durante os processos de negociação. Ao analisar minuciosamente as informações desagregadas, nota-se que 59,1% dos executivos brasileiros iniciam negociações com um espírito de abertura, confiando nas suas contrapartes. Este índice é equiparado aos 60,4% dos executivos bolivianos que também adotam essa postura. Tal similitude sugere que a abertura e a confiança são princípios partilhados, alheios à distinção de nacionalidades.

No que concerne ao Brasil, conjectura-se que essa confiança interpessoal possa derivar do fato de que os negociadores brasileiros depositam confiança naqueles que percebem como pertencentes ao seu círculo social. Este fenômeno é particularmente evidente nas negociações empresariais, as quais se desdobram em um contexto de continuidade das relações (Sobral; Carvalho; Almeida, 2012).

Divergindo dos desfechos relativos aos negociadores bolivianos aqui apresentados, a Legicomex (2016) reporta que eles exibem uma marcante cautela no momento de tomar decisões, valendo-se de diálogos com a contraparte para desenvolver confiança. Dessa maneira, interpreta-se que os bolivianos ostentam uma confiança interpessoal relativamente alta, ainda que optem por não a expressar de imediato, preferindo reprimir suas emoções e intuições no intuito de aprofundar o entendimento sobre a outra parte.

Tabela 18: Base da Confiança entre as Partes - Reputação e Convívio ou Intuição e Empatia?

País	Fator	Reputação e Convívio	2	3	4	Intuição e Empatia	TOTAL
Brasil		49% (24)	8,2% (4)	12,2% (6)	8,2% (4)	22,4% (11)	100% (49)
Bolívia		9,3% (4)	11,6% (5)	4,7% (2)	14% (6)	60,5% (26)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Examinando a base de confiança entre as partes (Tabela 18), constata-se que 39% dos respondentes atribuem maior importância à reputação e convívio em uma negociação, enquanto substanciais 78,1% valorizam a intuição e empatia. Em uma escrutinação mais específica dos países, emerge uma disparidade significativa, uma vez que 57,2% dos brasileiros privilegiam a reputação e convívio em processos de negociação, ao passo que os negociadores bolivianos optam por seguir o caminho da intuição e empatia (74,5%).

A marcante distância hierárquica, uma das características do Brasil (Hofstede Insights, 2023), pode elucidar tais resultados, visto que essa sólida inclinação para a reputação e convívio revela uma disparidade de tratamento conforme a posição que a outra parte ocupa.

O resultado relativo à Bolívia encontra justificativa no elevado nível de confiança interpessoal constatado no país (Tabela 17), uma vez que este se destaca como um território onde a abertura e confiança predominam.

- **Protocolo**

A sexta dimensão tem ligação com o grau de formalidade adotado pelos negociadores, abrangendo tanto a esfera da apresentação quanto a observância de rituais e comportamentos. A argumentação e os resultados correspondentes são explicitados nas tabelas 19 e 20.

Tabela 19: Aparência e Apresentação - Formal ou Informal?

País	Fator	Formal	2	3	4	Informal	TOTAL
Brasil		32,7% (16)	6,1% (3)	10,2% (5)	10,2% (5)	40,8% (20)	100% (49)
Bolívia		62,8% (27)	16,3% (7)	9,3% (4)	4,7% (2)	7% (3)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito do protocolo de apresentação (Tabela 19), compreendendo executivos brasileiros e bolivianos, 58,9% da amostra expressou uma preferência pela formalidade na apresentação e aparência durante as negociações. Este resultado inicial destaca a importância atribuída por uma parcela significativa dos profissionais à abordagem formal nesse contexto.

Ao aprofundar a análise, observamos uma distinção entre os executivos brasileiros e bolivianos. No grupo brasileiro, 51% declararam uma abordagem informal em sua apresentação durante as negociações, enquanto surpreendentes 79,1% dos executivos bolivianos afirmaram adotar uma postura formal. Tal inferência encontra respaldo em estudos anteriores (Legiscomex, 2016), que sugerem que o formalismo é bem recebido pelos empresários bolivianos, sendo melhor visto comparecer a suas reuniões de negócios trajando vestimentas formais e condizentes com a ocasião.

Essa discrepância sugere que, enquanto a informalidade pode ser percebida como mais aceitável no contexto brasileiro, os bolivianos inclinam-se a favorecer uma abordagem mais estruturada e formal. Tal distinção pode influenciar a dinâmica das negociações e a percepção mútua entre as partes.

Tabela 20: Rituais - Formal ou Informal?

País	Fator	Formal	2	3	4	Informal	TOTAL
Brasil		22,4% (11)	6,1% (3)	12,2% (6)	10,2% (5)	49% (24)	100% (49)
Bolívia		53,5% (23)	16,3% (7)	11,6% (5)	7% (3)	11,6% (5)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Em uma análise inicial dos dados da Tabela 20 nota-se que uma parcela significativa, correspondente a 48% da amostra total, opta por adotar uma abordagem formal nas interações durante as negociações. Este resultado destaca a relevância atribuída por parte dos profissionais a uma postura mais formal em ambientes de negociação. Ao desdobrar a análise para cada nacionalidade, emergem distinções notáveis. No contingente de executivos brasileiros, 59,2% afirmam interagir informalmente durante negociações, mantendo a postura mais sossegada apresentada também na apresentação e aparência.

Por outro lado, surpreendentemente, 69,8% dos executivos bolivianos declaram seguir um protocolo formal, seguindo o mesmo protocolo adotado na apresentação (Tabela 19). A baixa pontuação da Bolívia em orientação a longo prazo reitera o corrobora com o presente resultado visto que essa formalidade tanto na apresentação como nas interações é reflexo da normatividade da sociedade boliviana, caracterizada por ser muito apegada a tradições e regras (Hofstede Insights, 2023). Esta disparidade ressalta uma notável diferença nas preferências de protocolo entre as duas nacionalidades.

A distinção entre os executivos brasileiros e bolivianos evidencia que, enquanto os primeiros inclinam-se a favorecer uma abordagem mais informal, os últimos majoritariamente optam por manter uma postura formal, possivelmente refletindo divergências culturais fundamentais.

- **Resultados**

Por fim, a sétima e última dimensão relaciona-se com o desfecho das negociações, especialmente no que concerne à fundamentação do acordo, ao procedimento de sua construção e ao conteúdo do contrato. A argumentação e os resultados correspondentes podem ser referenciados nas tabelas 21 a 23.

Tabela 21: Base da Validade do Acordo - Verbal ou Escrito

País	Fator	Verbal	2	3	4	Escrito	TOTAL
Brasil		20,4% (10)	6,1% (3)	6,1% (3)	16,3% (8)	51% (25)	100% (49)
Bolívia		2,3% (1)	4,7% (2)	2,3% (1)	7% (3)	83,7% (36)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos dados da Tabela 21, no que se refere aos resultados do processo de negociação, evidencia que a maior parte dos participantes, correspondendo a 79% da amostra total, expressa uma preferência pela base escrita na formalização dos contratos após negociações. Este resultado ressalta a relevância atribuída à documentação por parte de uma parcela significativa dos profissionais envolvidos em processos de negociação.

Ao desagregar os resultados por nacionalidade, observam-se uma distribuição equiparada dos respondentes em ambos os países. No grupo de executivos brasileiros, 67,3% indicam a preferência pela base escrita na formalização de contratos, similarmente 90,7% dos executivos bolivianos compartilham da mesma escolha.

Em consonância com esta análise, Sobral, Carvalho e Almeida (2012) enfatizam que o elevado grau de aversão ao risco implica na necessidade de estabelecer mecanismos de controle assegurados pela formalização escrita dos contratos. Esta abordagem visa detalhar todos os aspectos do acordo, antecipando possíveis desafios e contingências.

A predileção pela formalização escrita nos contratos, por parte dos negociadores brasileiros e bolivianos, acarreta implicações de peso para o processo de negociação, especialmente ao considerar a necessidade de mitigar riscos e garantir a clareza e precisão nos acordos.

Tabela 22: Conteúdo do Contrato - Genérico ou Específico?

País	Fator	Genérico	2	3	4	Específico	TOTAL
Brasil		22,4% (11)	12,2% (6)	8,2% (4)	8,2% (4)	49% (24)	100% (49)
Bolívia		9,3% (4)	7% (3)	7% (3)	7% (3)	69,8% (30)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 22 ao analisar a preferência pelo conteúdo do contrato, nota-se que a maior parte da amostra total de respondentes expressa uma predileção por um conteúdo específico na formalização dos contratos após negociações (65%), enquanto uma pequena parte prefere um conteúdo mais generalista e genérico (16,7%). Este resultado sublinha a importância conferida a um delineamento detalhado dos termos contratuais por uma parcela significativa dos profissionais envolvidos em processos de negociação.

Ao verificar individualmente as nacionalidades, notam-se similaridades em suas preferências. No grupo de executivos brasileiros, 57,2% indicam uma preferência por conteúdo

detalhado nos contratos, do mesmo modo, de maneira parecida, porém com mais veemência, 76,8% dos executivos bolivianos compartilham dessa escolha.

Esses resultados, mais uma vez, corroboram com a dimensão de aversão à incerteza, inerente às sociedades brasileira e boliviana, e com estudos acerca do estilo de negociar destes países (Hofstede Insights, 2023; Sobral, Carvalhal e Almeida, 2012), levando em consideração que em uma negociação, a especificidade detalhada nos contratos reduz as chances de desencontros ou incertezas entre as partes envolvidas. Ambas as sociedades, de maneira conspícua, manifestam uma propensão a estratégias mais seguras no tocante à segurança contratual em seus processos negociais.

Para concluir, em relação ao processo de formulação do acordo, constata-se, mediante a análise apresentada na Tabela 23, se há uma tendência em iniciar a discussão pelos princípios gerais antes de abordar os detalhes, ou se há uma preferência em começar pelos aspectos específicos e, posteriormente, tratar dos elementos mais abrangentes.

Tabela 23: Processo de Construção do Acordo – Top-Down ou Bottom-Up?

País	Fator	Top-Down	2	3	4	Bottom-Up	TOTAL
Brasil		44,9% (22)	14,3% (7)	8,2% (4)	12,2% (6)	20,4% (10)	100% (49)
Bolívia		65,1% (28)	11,6% (5)	7% (3)	2,3% (1)	14% (6)	100% (43)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados referentes à amostra total indicam uma inclinação pelo modelo denominado Top-Down, que representa aproximadamente 67,9% das preferências, evidenciando a preferência por uma abordagem que prioriza a deliberação sobre as características gerais antes de adentrar nas particularidades.

Ao se realizar uma análise mais minuciosa, observa-se que os negociadores brasileiros apresentam uma preferência de aproximadamente 59,2% pelo modelo Top-Down, enquanto os negociadores bolivianos possuem uma preferência significativa de aproximadamente 76,7% pelo mesmo modelo. Já aqueles que optam pela abordagem denominada Bottom-Up representam somente 24,4% da amostra total.

Os dados analisados nesta questão endossam, em certa medida, os achados anteriores desta pesquisa, especialmente no que se refere à necessidade de estabelecer um relacionamento sólido como base para a confiança entre as partes envolvidas, um aspecto relevante no contexto brasileiro (Tabela 6). Além disso, os resultados obtidos sugerem que o ritmo lento e cerimonial das negociações na Bolívia também afetam diretamente os resultados alcançados (Tabela 12).

A seguir, na tabela 24 e figura 3, foram categorizados os elementos das dimensões que exibiram semelhanças entre o Brasil e a Bolívia (tabela 24), bem como aqueles que manifestaram resultados divergentes (figura 3).

Tabela 24: Fatores semelhantes entre Brasil e Bolívia

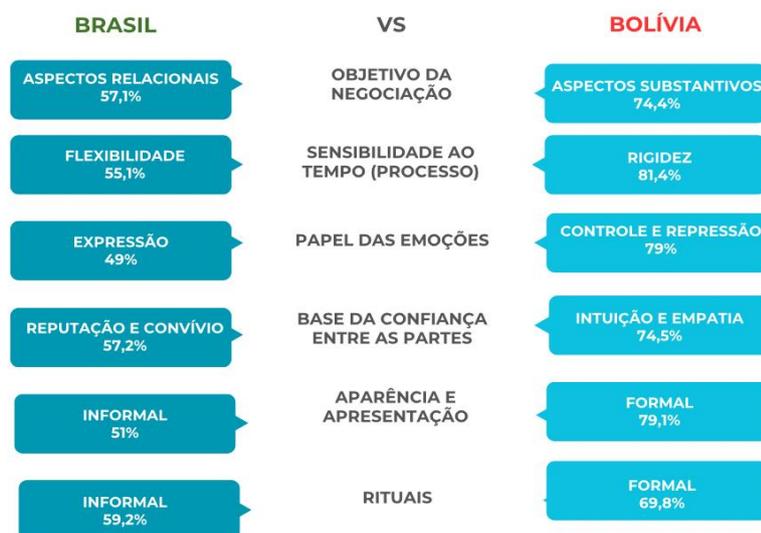
	Brasil	Fator	Bolívia
Concepção Básica do Processo de Negociação	57,1%	Colaborativa	69,8%
Atitude Negocial	63,6%	Integração	53,5%
Responsabilidade Pela Tomada de Decisão	63,3%	Grupo	74,4%
Processo de Tomada de Decisão	61,2%	Consenso	81,4%
Atitude Face ao Risco	59,1%	Inovador	83,7%
Sensibilidade ao Tempo (Duração)	59,2%	Maturação	83,8%
Complexidade de Comunicação	57,1%	Direta	93%
Estilo de Comunicação	57,2%	Debatedor	79,1%
Confiança Interpessoal	59,1%	Confiança	60,4%
Base da Validade do Acordo	67,3%	Escrito	90,7%
Conteúdo do Contrato	57,2%	Específica	76,8%
Processo de Construção do Acordo	59,2%	Top Down	76,7%

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 24 apresenta uma análise detalhada dos fatores de negociação que demonstram semelhanças marcantes entre Brasil e Bolívia. Observa-se um forte colaborativismo, onde ambas as nações valorizam a integração e a responsabilidade compartilhada na tomada de decisões, evidenciando um processo orientado pelo consenso. A atitude inovadora diante dos riscos é comum, bem como a sensibilidade para a duração das negociações, caracterizada pela maturação das discussões. A comunicação direta e o estilo debatedor são distintivos, enquanto a confiança interpessoal desempenha um papel crucial. A base da validade do acordo repousa na formalização escrita, com preferência por conteúdo específico. Notavelmente, o processo de construção do acordo segue uma preferência na discussão de princípios gerais primeiro e apenas depois os específicos.

Figura 3: Fatores diferentes entre Brasil e Bolívia

FATORES DIFERENTES



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 3, são reveladas as diferenças marcantes nos fatores de negociação entre Brasil e Bolívia. Enquanto o Brasil prioriza a construção de relacionamentos, a Bolívia foca na formalização contratual. No quesito gestão do tempo, a flexibilidade brasileira contrasta com a rigidez boliviana. Em termos emocionais, os brasileiros são expressivos, enquanto a os bolivianos valorizam o controle e repressão das emoções.

A base de confiança diverge, sendo intuitiva e empática na Bolívia, e ancorada em reputação e convívio no Brasil. Aspectos culturais também se destacam: a aparência, apresentação e rituais comportamentais são conduzidos informalmente pelos negociadores brasileiros, ao contrário da formalidade característica dos bolivianos.

Em síntese, os negociadores brasileiros e bolivianos, assim como seus pares em diferentes nações, manifestam estilos distintos no processo de negociação. Algumas características revelam-se proeminentes, tais como o colaborativismo, a flexibilidade temporal, o estilo argumentativo e a confiança interpessoal, enquanto outras divergem e apresentam oposição entre os negociadores de ambas as nacionalidades.

Diante desses fatores, o negociador que se propõe a realizar transações com representantes dessas nacionalidades pode buscar antecipar o comportamento da contraparte, adaptando, assim, sua abordagem para minimizar divergências e, conseqüentemente, ampliar as perspectivas de sucesso na negociação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar o estilo de negociação de indivíduos brasileiros e bolivianos que atuam na fronteira entre Brasil e Bolívia. Para tanto, foram utilizados como base estudos realizados por Sobral, Carvalho e Almeida (2012), os quais se fundamentam em pesquisas de Hofstede (1991), Salacuse (1999) e Weiss e Stripp (1985), que já haviam investigado negociadores de diversas nacionalidades. No entanto, vale ressaltar que a Bolívia não foi contemplada nos estudos de Sobral, Carvalho e Almeida (2012), Salacuse (1999) e Weiss e Stripp (1985). Com intuito de compreender comportamento dos negociadores brasileiros e bolivianos em contexto de negociação, o presente estudo consistiu em um questionário, no qual negociadores brasileiros e bolivianos responderam perguntas relacionadas a sete dimensões que, de acordo com Sobral, Carvalho e Almeida (2012), são relevantes para caracterizar os comportamentos adotados por negociadores.

Os resultados obtidos permitiram uma análise individual de cada dimensão, possibilitando a comparação entre os dois países, bem como uma análise geral que contribuiu para identificar o nível de estilo de negociação dos brasileiros e bolivianos na fronteira entre Brasil e Bolívia, além de comparar os estilos de negociação adotados por ambos. Através das comparações realizadas, notou-se prontamente que o Brasil, em alguns aspectos, se desvia da Bolívia, ainda que apresentem, igualmente, muitas similaridades.

No que tange à essência da atividade comercial, o negociador boliviano se destaca por sua notável inclinação à colaboração, visando a fortificação das relações interpessoais com vistas à estabelecimento de contratos de caráter prolongado e duradouro. Nessa perspectiva, os executivos bolivianos concentram seus esforços no meticuloso planejamento das ações a serem tomadas. Tais abordagens denotam um marcante traço coletivista e simultaneamente cauteloso por parte do negociador boliviano.

Mesmo que compartilhem o colaborativismo e as características integrativas, os executivos brasileiros direcionam sua atenção primordial apenas à construção e fortificação dos vínculos entre as partes, relegando a um segundo plano a assinatura do contrato em si. Já em relação ao planejamento, os brasileiros consideram que um equilíbrio entre a estruturação e a improvisação é necessário em uma negociação exitosa. A posição assumida demonstra uma disposição mais ousada, pois os líderes empresariais brasileiros, que valorizam muito a

obtenção de resultados durante as negociações, ainda tendem a explorar abordagens inovadoras quando confrontados com potenciais divergências.

Nas transações entre entidades brasileiras e bolivianas é perceptível a imperativa busca por consenso entre múltiplos intervenientes, resultando em uma extensão temporal considerável para a efetiva consumação do processo negocial. Tal necessidade de concordância revela-se intrinsecamente vinculada ao *modus operandi* do superior hierárquico do executivo submetido à entrevista, especificamente no que concerne à dimensão distância do poder. Sob o paradigma brasileiro, impera a centralização, na qual a deliberação final do líder é aguardada com expectativa pelos subalternos.

Contrastantemente, os líderes bolivianos exibem uma inclinação mais proclive à coletividade, denotada pela expressiva redução de votos favoráveis à abordagem individualista em comparação com o panorama brasileiro, corroborando, assim, a elevada propensão à autonomia do negociador. Ambos os negociadores demonstram receptividade à introdução de ideias e abordagens inovadoras, apesar de o Brasil apresentar uma certa relutância em relação a esses elementos. Enquanto a Bolívia mostra modéstia na adaptação a cronogramas preestabelecidos, revela boa tolerância na duração das reuniões, ao passo que o Brasil se destaca pela flexibilidade tanto na pontualidade quanto na duração das deliberações.

Nas interações e comunicações entre negociadores, a Bolívia comunica-se através de argumentos lógicos e racionais, e se distanciam mediante a repressão e ocultação de suas emoções. Os brasileiros, por outro lado, possuem um claro contraste entre as suas abordagens, visto que os argumentos baseados na intuição coexistem com argumentos lógicos, inclinando-se a demonstração e expressão franca de seus estados afetivos durante as negociações.

Em relação à credibilidade atribuída às partes envolvidas, os negociadores bolivianos, notáveis por sua cautela distinta, mantêm uma certa distância inicial, porém cordial que se transforma em um relacionamento sólido somente após o estabelecimento de confiança. Esse processo está intrinsecamente enraizado na intuição e empatia, habilidades hábeis para decifrar as complexas intenções dos interlocutores. Em contrapartida, os negociadores brasileiros, embora também confiantes, baseiam sua análise de confiabilidade na reputação e convívio, explicado pela notável distância hierárquica que caracteriza a estrutura social brasileira.

Os negociadores brasileiros, notáveis por sua aparência e apresentação mais informal, aderem a um protocolo que transcende as convenções tradicionais, denotando uma propensão à comunicação e aparência menos rigorosa, que reflete a dinâmica evolutiva do cenário empresarial. Por outro lado, os negociadores bolivianos integram uma cultura organizacional

mais formal, usando trajes formais e aderindo à comportamentos e rituais de negociação marcados por seriedade e profissionalismo. Este contraste entre a informalidade brasileira e a formalidade boliviana destaca a diversidade enriquecedora nas estratégias de negociação.

No que tange aos desdobramentos práticos das negociações, uma convergência de preferências emerge entre ambos os grupos. Tanto brasileiros quanto bolivianos expressam uma inequívoca predileção por contratos escritos, abraçando uma abordagem meticulosa que detalha exaustivamente todos os assuntos acordados. A preferência pela discussão preliminar de princípios gerais antes de adentrar nos pormenores tangíveis atesta a similaridade estrutural na condução das negociações, estabelecendo uma sólida base para o desdobramento pragmático e eficaz das transações

Em linhas gerais, o estudo conclui que compreender os estilos de negociar de cada nação requer uma compreensão da influência da cultura nos indivíduos. Isso pode fornecer uma perspectiva única para o negociador, resultando em negociações mais eficientes e colaborativas. Ambos os territórios revelaram notáveis variações intrínsecas, delineadas pelas complexidades de suas próprias heranças culturais e relações sociais. O grande número de informações providas da globalização não apenas faculta a compreensão recíproca para além das fronteiras, mantendo, especialmente os líderes corporativos, a par dos desenvolvimentos globais, mas também impõe uma norma de intolerância a gafes culturais nos contextos internacionais.

A investigação em torno do estilo de negociação de executivos de distintas nacionalidades não apenas orienta a formulação estratégica para a internacionalização de empresas, a comercialização de produtos e serviços, mas também na inovação de um estudo sobre o estilo de negociação dos negociadores na fronteira entre Brasil e Bolívia. Nesse contexto, a pesquisa possibilitou, ao atingir seu desfecho, a análise do estilo dos negociadores dos brasileiros e bolivianos na fronteira Brasil- Bolívia, delineando as distinções preponderantes entre o executivo boliviano e brasileiro. Desta maneira, cumpriu-se integralmente com o propósito geral delineado no escopo desta investigação.

Deve-se notar que, embora o tamanho da amostra seja substancial, este estudo não pode fazer generalizações sobre executivos da Bolívia ou do Brasil. Os resultados aplicam-se exclusivamente a esta amostra especificamente.

A abordagem atualmente adotada ofereceu resultados significativos para avaliar as características valorizadas pelos profissionais de negociação e o impacto da cultura nesse processo, mesmo diante da inexistência de um método globalmente aceito para estudos nessa área.

Diante disso, como sugestão para futuras investigações acadêmicas, recomenda-se a condução de um levantamento com uma amostra de maior porte, contemplando diversas regiões de ambos os países em análise. Outra sugestão seria a realização de um estudo interno aprofundado sobre as distintas culturas prevalentes em cada nação, visto que ambas possuem uma vasta gama de culturas internas. Tal análise possibilitará uma compreensão dos fenômenos atuais e contribuirá para uma previsão mais precisa das divergências ou semelhanças culturais entre os vários países da região.

6. REFERÊNCIAS

- AMADO, Gilles; BRASIL, Haroldo Vinagre. Organizational Behaviors and Cultural Context: the brazilian jeitinho. **International Studies Of Management & Organization**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 38-61, set. 1991. Informa UK Limited.
<http://dx.doi.org/10.1080/00208825.1991.11656561>.
- ARTEAGA, Roger Manuel Bruno. **Influência cultural no valor subjetivo em negociação: estudo comparativo entre bolívia e brasil**. 2010. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Educação Ambiental Comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa snowball (bola de neve). **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, [S.l.], v. 27, p. 46-60, dez. 2012.
- BOND, Michael Harris. Culture and Aggression—From Context to Coercion. **Personality And Social Psychology Review**, v. 8, n. 1, p. 62-78, fev. 2004. SAGE Publications.
http://dx.doi.org/10.1207/s15327957pspr0801_3.
- BRETT, Jeanne M. **Negotiating Globally: how to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries**. 3. ed. São Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 2014.
- CAPUTO, Andrea; AYOKO, Oluremi B.; AMOO, Nii; MENKE, Charlott. The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. **Journal Of Business Research**, v. 99, p. 23-36, jun. 2019. Elsevier BV.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011>.
- COSTA, Armando João dalla; SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: Ibpx, 2011.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DUARTE, Fernanda. Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts. **Organization**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 509-527, jul. 2006. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508406065103>.
- FISHER, Roger; URY, William L.. **Getting to Yes**. Boston, Ma: Houghton Mifflin, 1981.
- FLACH, Leonardo. O jeitinho brasileiro: analisando suas características e influências nas práticas organizacionais. **Revista Gestão & Planejamento**, [Salvador], v. 12, n. 3, p. 499-514, set./dez. 2012.
- FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. Cap. 2. p. 38-54.

GANNON, Martin J.; PILLAI, Rajnandini. **Understanding Global Cultures**: metaphorical journeys through 34 nations, clusters of nations, continents, and diversity. 6. ed. [s. l.]: Sage Publications, Inc, 2015.

GAVIRAGHI, Monique; LAZZARI, Fernanda; MILAN, Gabriel Sperandio. A Influência das Características Culturais Brasileiras na Negociação Internacional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 58-94, 5 maio 2016. Anima Educação. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e1201658-94>.

GIL., Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GÓMEZ, Manuela Camacho. Culturas negociadoras en México e Italia: una aproximación comparativa. **Semestre Económico**, [S.l.], v. 16, n. 34, p. 169-192, jun./dez. 2013. Universidad de Medellin. <http://dx.doi.org/10.22395/seec.v16n34a7>.

GUNKEL, Marjaana; SCHLAEGEL, Christopher; TARAS, Vas. Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: a global study. **Journal Of World Business**, [S. l.], v. 51, n. 4, p. 568-585, jun. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2016.02.001>.

HALL, Edward Twitchell. **Beyond Culture**. Garden City, Ny: Anchor Press, 1976.

HALL, Edward Twitchell; HALL, Mildred Reed. **Understanding Cultural Differences**: germans, french and americans. Yarmouth, Me: Intercultural Press, 1990.

HENSHALL, Janet D.; MOMSEN, Richard Paul. **A geography of Brazilian development**. Londres: G. Bell, 1976.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. ed. [S. l.]: Sage Publications, Inc, 2003.

HOFSTEDE, Geert. **Culture and Organizations**: Software Of The Mind. Londres: McGraw Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations**: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3. ed. Londres: McGraw Hill, 2010.

HOFSTEDE INSIGHTS. **Country Comparison Tool**. Hofstede Insights. Disponível em: < https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=bolivia* >. Acesso em: 20 jul. 2023

HOLLENSEN, Svend. **Essentials of Global Marketing**. Harlow, Reino Unido: Financial Times/ Prentice Hall, 2008

IMAI, Lynn; GELFAND, Michele J.. The culturally intelligent negotiator: the impact of cultural intelligence (cq) on negotiation sequences and outcomes. **Organizational Behavior And Human Decision Processes**, [S. l.], v. 112, n. 2, p. 83-98, jul. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.001>.

LEGISCOMEX. **Cultura de negocios de Bolivia**. 2016. Disponível em: <https://www.legiscomex.com/bancomedios/documentos%20pdf/cultura-negocios-bolivia-completo-2016.pdf>. Acesso em: 21 set. 2023.

LEONARD, Olen Earl. **Bolivia: land, people and institutions**. [S. l.]: Scarecrow Press, 1952

MAINARDES, Emerson Wagner; AMAL, Mohamed; DOMINGUES, Maria J. C. de Souza. O fator cultura à mesa nas negociações internacionais com o Brasil: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, 2010, São Paulo. Anais. São Paulo: FGV, 2010.

MAINARDES, Emerson Wagner; NUNES, António João; PINHEIRO, Paulo. International negotiations with Brazil: an essay about culture factor. **African Journal Of Business Management**, [S. l.], v. 7, n. 39, p. 4067-4077, 21 out. 2013.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla Aparecida Arena; MACHADO, Juliano R. **Negociações internacionais**: livro customizado produzido com exclusividade para o curso de comércio exterior do grupo uninter. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Paulo Cesar dos Santos; OLIVEIRA, Tito Carlos Machado de. Brasil e Bolívia: cooperação econômica na fronteira de Corumbá/MS. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO FÓRUM UNIVERSITÁRIO DO MERCOSUL, 17., 2019, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu: Carta Fomerco, 2019. p. 1-17. Disponível em: https://www.congresso2019.fomerco.com.br/resources/anais/9/fomerco2019/1570994005_ARQUIVO_c1595a5594a8c1e8086160bd63d6690e.pdf. Acesso em: 23 jun. 2023.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOSQUERA, Lindy Neth Perea; RAMÍREZ, Marlen Isabel Redondo; HENAO, Laura Juliana Rodríguez; HENAO, Mónica María Aristizábal. **El arte de negociar en América Latina, Europa y Asia**. Risaralda, Colombia: Universidad Libre Pereira, 2022.

MOTTA, Leonardo Antonio Siervo da; GOMES, Josir Simeone. Interacciones entre cultura nacional, cultura organizacional y gestión pública. **Contabilidad y Negocios**, [S.l.], v. 14, n. 27, p. 89-103, 2019. Sistema de Bibliotecas PUCP. <http://dx.doi.org/10.18800/contabilidad.201901.006>.

NOGUEIRA, Ricardo José Batista. Fronteira: espaço de referência identitária?. **Ateliê Geográfico**, Goiânia - Go, v. 1, n. 2, p. 27-41, dez. 2007. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/atelie/article/download/3013/3051>. Acesso em: 16 out. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004

PEARSON, Virginia M.s.; STEPHAN, Walter G. Preferences for styles of negotiation: a comparison of Brazil and the U.S. **International Journal Of Intercultural Relations**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 67-83, fev. 1998. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0147-1767\(97\)00036-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0147-1767(97)00036-9).

SALACUSE, Jeswald W. Intercultural negotiation in international business. **Group Decision And Negotiation**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 217-236, 1999. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1023/a:1008660330550>.

SOBRAL, Filipe; CARVALHAL, Eugênio do; ALMEIDA, Filipe. O estilo brasileiro de negociar. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Rio de Janeiro, RJ, v. 11, n. 2-3, p. 84-94, 2012. Disponível em: <https://scielo.pt/pdf/rpbg/v11n2-3/v11n2-3a08.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TROMPENAARS, Fons; HAMPDEN-TURNER, Charles. **Riding the Waves of Culture: understanding diversity in global business**. 2. ed. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

VERGARA, Constant S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEISS, Stephen E.; STRIPP, William. **Negotiating with foreign business persons: an introduction for americans with propositions on six cultures**. New York University Graduate School Of Business Administration, Working Paper no 85-6, Nova Iorque, 1985.

7. ANEXO

QUESTIONÁRIO - ESTILO BRASILEIRO E BOLIVIANO DE NEGOCIAR

Olá, Meu nome é Leidiane Rodrigues Rocha, acadêmica do curso de Administração da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS).

O presente questionário faz parte da pesquisa que estou desenvolvendo para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob orientação do Prof. Dr. Fernando Thiago (fernando.t@ufms.br). O tema da minha pesquisa é Estilo de Negociar e pretendo através dela realizar um estudo sobre o perfil dos negociadores do Brasil e da Bolívia, bem como traçar um comparativo entre ambos.

Este questionário é destinado principalmente a negociadores brasileiros e bolivianos e tem como objetivo coletar dados para medirmos os fatores comportamentais de estilos de negociação que podem ser específicos da cultura.

Cada questão possui dois perfis que representam ações que os negociadores podem apresentar e variam entre dois polos. Leia as descrições e preencha um valor do 1 ao 5 com o fator que mais condiz com a sua forma de fazer negócios. Quanto mais próximo do perfil da esquerda, responda os valores de 1 a 3, sendo mais intenso deste perfil o valor 1, quanto mais próximos do perfil da direita, responda os valores de 5 a 3, sendo o mais intenso deste perfil o valor 5.

Sua contribuição é muito importante para a ciência, muito obrigada!

	Questões
1	<p>Concepção Básica do Processo de Negociação - Colaborativa ou Competitiva?</p> <p>COLABORATIVA- procura fazer ambas as partes ganharem, nem que para isso cedam algo. COMPETITIVA- procura ganhar, mesmo que a outra parte venha a perder.</p> <p style="text-align: center;">Colaborativa ° ° ° ° ° Competitiva</p>
2	<p>Atitude Negocial - Integração ou Barganha?</p> <p>INTEGRAÇÃO - procura uma resolução conjunta de problemas. BARGANHA - procura a troca de concessão entre as partes.</p> <p style="text-align: center;">Integração ° ° ° ° ° Barganha</p>
3	<p>Objetivo da Negociação - Aspectos Relacionais ou Aspectos Substantivos?</p> <p>RELACIONAIS - dá maior importância a criar uma boa relação entre as partes. SUBSTANTIVOS - o principal propósito da negociação é sair com um contrato assinado.</p> <p style="text-align: center;">Aspectos Relacionais ° ° ° ° ° Aspectos Substantivos</p>

4	<p>Atitude Face o Planejamento - Planejada ou Improvisada?</p> <p>PLANEJADA - preferência por um planejamento bem estruturado.</p> <p>IMPROVISADA - preferência por improvisação e espontaneidade.</p> <p style="text-align: center;">Planejada ° ° ° ° ° Improvisada</p>
5	<p>Responsabilidade Pela Tomada de Decisão - Indivíduo ou Grupo?</p> <p>INDIVÍDUO - apenas o negociador tem relevância nas decisões.</p> <p>GRUPO - subordinação do negociador aos interesses do grupo.</p> <p style="text-align: center;">Indivíduo ° ° ° ° ° Grupo</p>
6	<p>Processo de Tomada de Decisão - Líder ou Consenso?</p> <p>LÍDER - apenas uma pessoa tem a decisão final, o negociador.</p> <p>CONSENSO ou MAIORIA - há uma reunião em equipe para se chegar a um acordo.</p> <p style="text-align: center;">Líder ° ° ° ° ° Consenso ou Maioria</p>
7	<p>Atitude Face ao Risco - Inovador ou Conservador?</p> <p>INOVADOR - não vê problema em correr riscos, boa reação a novidades.</p> <p>CONSERVADOR - prefere não correr riscos, defesa das regras.</p> <p style="text-align: center;">Inovador ° ° ° ° ° Conservador</p>
8	<p>Sensibilidade ao Tempo (Processo) - Rigidez ou Flexibilidade?</p> <p>RIGIDEZ - dá muita importância no cumprimento da agenda e na pontualidade.</p> <p>FLEXIBILIDADE - gestão flexível do tempo, não se importa muito com a pontualidade.</p> <p style="text-align: center;">Rigidez ° ° ° ° ° Flexibilidade</p>
9	<p>Sensibilidade ao Tempo (Duração) - Rapidez ou Maturação?</p> <p>RAPIDEZ - a negociação geralmente é um processo rápido.</p> <p>MATURAÇÃO - o processo de negociação leva o tempo que se achar adequado, não há pressa.</p> <p style="text-align: center;">Rapidez ° ° ° ° ° Maturação</p>
10	<p>Complexidade de Comunicação - Indireta ou Direta?</p> <p>INDIRETA - dá respostas vagas, que dependem de pistas e contextos não verbais.</p> <p>DIRETA - tem uma comunicação clara e direta, sem rodeios.</p> <p style="text-align: center;">Indireta ° ° ° ° ° Direta</p>
11	<p>Estilo de Comunicação - Ouvinte ou Debatedor?</p> <p>OUVINTE - possui um estilo mais orientado para a escuta.</p> <p>DEBATEDOR - possui uma tendência ao debate, argumentação.</p>

	Ouvinte ° ° ° ° ° Debatedor
12	Natureza e Base dos Argumentos - Lógica ou Intuição? LÓGICA - preferência por fatos concretos e razão. INTUIÇÃO - se guia pelo instinto, sensibilidade. Lógica ° ° ° ° ° Intuição
13	Papel das Emoções - Expressão ou Controle e Repressão? EXPRESSÃO - possui espontaneidade nas emoções, não as esconde. CONTROLE e REPRESSÃO - domínio e contenção das emoções, não demonstra. Expressão ° ° ° ° ° Controle e Repressão
14	Confiança Interpessoal - Confiança ou Desconfiança? CONFIANÇA - tem propensão a confiar facilmente. DESCONFIANÇA - possui inclinação a suspeitas, receio. Confiança ° ° ° ° ° Desconfiança
15	Base da Confiança entre as Partes - Reputação e Convívio ou Intuição e Empatia? REPUTAÇÃO e CONVÍVIO - baseia-se na opinião popular e na intimidade, familiaridade. INTUIÇÃO e EMPATIA - baseia-se no instinto e na compatibilidade. Reputação e Convívio ° ° ° ° ° Intuição e Empatia
16	Aparência e Apresentação - Formal ou Informal? FORMAL - tendência a usar traje formal e tratamento por títulos. INFORMAL - trajes e apresentação mais informais. Formal ° ° ° ° ° Informal
17	Rituais - Formal ou Informal? FORMAL - prefere conversas sobre negócios e vida profissional apenas. INFORMAL - possui conversas mais descontraídas e sobre outros temas além de negócios. Formal ° ° ° ° ° Informal
18	Base da Validade do Acordo - Verbal ou Escrito? VERBAL - acordos geralmente estabelecidos oralmente. ESCRITO - preferência por acordos com contratos escritos. Verbal ° ° ° ° ° Escrito
19	Conteúdo do Contrato - Genérico ou Específico?

	<p>GENÉRICO - conteúdo baseia-se apenas em princípios gerais. ESPECÍFICO - há detalhamento extenso de todos os assuntos acordados.</p> <p style="text-align: center;">Genérico ◦◦◦◦◦ Específico</p>
20	<p>Processo de Construção do Acordo - Top Down ou Bottom Up? TOP-DOWN - preferência por discutir os princípios gerais primeiro e apenas depois os detalhes. BOTTOM-UP - tende a discutir detalhes específicos primeiro e só depois os gerais.</p> <p style="text-align: center;">Top-Down ◦◦◦◦◦ Bottom-Up</p>
	Idade: _____
	<p>Sexo:</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p> <p><input type="checkbox"/> Prefiro não informar</p>
	<p>Atua como negociador a quanto tempo? (informe em anos)</p> <p>_____</p>
	<p>Qual seu grau de escolaridade completa?</p> <p><input type="checkbox"/> Fundamental incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Fundamental completo</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio completo</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino superior completo</p> <p><input type="checkbox"/> Pós-graduação (especialização, mestrado e/ou doutorado)</p>
	<p>Relação Conjugal:</p> <p><input type="checkbox"/> Possui companheiro (a) que mora junto</p> <p><input type="checkbox"/> Possui companheiro (a) que não reside junto</p> <p><input type="checkbox"/> Sozinho (a)</p>
	<p>Primeira nacionalidade:</p> <p><input type="checkbox"/> Brasileiro (a)</p> <p><input type="checkbox"/> Boliviano (a)</p>
	<p>País de residência:</p> <p><input type="checkbox"/> Brasil</p> <p><input type="checkbox"/> Bolívia</p>