

Entendendo o comportamento inicial em negociações brasileiras: uma análise de quatro subculturas regionais

Roger Volkema[†]
IAG/PUC-RJ

RESUMO: Entender e gerenciar o processo de negociação é fundamental para todos os aspectos do sucesso organizacional. Frequentemente negligenciado, mas essencial para este processo, é o estágio inicial de negociação – envolver um interlocutor, fazer um pedido ou exigência e otimizar esse pedido. O objetivo deste trabalho é examinar o processo inicial em uma economia emergente (Brasil), focando nas variações através de quatro subculturas regionais proeminentes desse país – *Paulistas* (estado de São Paulo), *Cariocas* (Rio de Janeiro), *Mineiros* (estado de Minas Gerais) e *Gaúchos* (estado do Rio Grande do Sul). Os resultados desta análise sugerem diferenças na probabilidade de início, e como esse processo pode se desdobrar. São discutidas as implicações destas conclusões para os praticantes e futuras pesquisas.

Palavras chaves: Negociação, comportamento de iniciação, brasil, cultura, subculturas.

Recebido em 15/03/2011; revisado em 26/09/2011; aceito em 11/11/2011; divulgado em 19/06/2012.

***Autor para correspondência:**

[†]Ph.D. pela Universidade de Wisconsin

Vinculação: Professor da Universidade

IAG/PUC-RJ

Endereço: Rua Senador Vergueiro,

207/805, Rio de Janeiro – RJ – Brasil

E-mail: volkema@american.edu

Telefone: (21) 2551-1773

Nota do Editor: Esse artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez.



Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons – Atribuição-Uso não-comercial-Compartilhamento pela mesma licença 3.0 Unported License

1. INTRODUÇÃO

A negociação é um processo de tomada de decisão interpessoal necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos sozinhos (Thompson, 2009). Como tal, a negociação é central para a eficácia e sucesso pessoal bem como organizacional (Lewicki, Barry & Saunders 2009; Mintzberg, 1973). Dentro e entre organizações e em todos os níveis organizacionais, indivíduos negociam em uma base diária – salários, horários de trabalho, especificações de produtos, joint-ventures, etc. (Greenhalgh, 2001).

Ao longo dos anos, pesquisadores têm dado atenção considerável para a orientação dos negociadores (por exemplo, cooperativo vs. competitivo) e comportamentos ou táticas associados que estes indivíduos empregam (Pruitt & Carnevale, 1993; Casca, 1999; Thompson, 2009). Uma vez que experimentos de negociação normalmente começam com as partes já na mesa de negociação, muito menos atenção tem sido dada para o estágio inicial do processo de negociação (Wheeler, 2004; Small, Gelfand, Babcock & Gettman, 2007).

Mais recentemente, no entanto, os pesquisadores começaram a investigar o processo de início de negociação, geralmente concluindo que os indivíduos frequentemente têm dificuldades em se envolver um interlocutor e pedir o que eles querem em uma negociação (Babcock & Laschever, 2003; Volkema, 2009). Os negociadores frequentemente julgam mal as capacidades e as intenções de seus interlocutores, inibindo ainda mais o processo de início (Epley, Keysar, Van Boven & Gilovich, 2004). Como consequência da relutância do início, benefícios substanciais (dinheiro, bens, parcerias) podem ser "deixados sobre a mesa" para uma ou ambas as partes, frequentemente com uma perda correspondente de autoconfiança, se não de respeito (Babcock & Laschever, 2003; Babcock, Gelfand, Small & Stayn, 2006; Bowles, Babcock & Lai, 2007; Gerhart & Rynes, 1991; Rousseau, 2005).

Com o dramático crescimento e interdependência crescente das economias mundiais ao longo das últimas décadas, os desafios para iniciar uma negociação aumentaram também. Representantes organizacionais frequentemente encontram-se em negociação com interlocutores desconhecidos em novos ambientes. Infelizmente, informações sobre as negociações internacionais são frequentemente limitadas aos prós e contras, com países tratados como monolitos (Acuff, 2006, Gesteland, 1996; Morrison

&Conaway, 2006). Ainda que países como China, Brasil, Índia e Rússia – entre as mais importantes economias emergentes – sejam amplos e diversos com relação a línguas, dialetos, religiões, regulamentos, costumes, etc. Esta diversidade interna, caracterizada por subculturas, pode facilmente ser negligenciada ao se preparar para uma negociação (Cheung & Chow, 1999; Lenartowicz, Johnson & White, 2003; Thelen, Ford & Honeycutt, 2006).

O Brasil, um país que surgiu recentemente como um participante importante no comércio, fornece um exemplo. Depois da estabilização de seus sistemas políticos e econômicos na última década do século XX (Bandeira, 2006; Holland, 2010), o Brasil tem testemunhado um crescimento dramático e aumento na proeminência. Ele adquiriu alguma medida da independência de energia quando sua classe média começou a se expandir (Shankar, Ormiston, Bloch & Schaus, 2008; Soares, Ribas & Osório, 2010). Conseqüentemente, o Brasil é agora caracterizado pela maioria como um poder regional, com muitos vendo-o como um *power broker* potencial no palco mundial também (de Cordoba & Luhnnow, 2009).

Recentemente tendo sido premiado com a Copa do mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, o perfil do país foi consideravelmente elevado. As organizações que se envolverem em negociações comerciais no Brasil, entretanto, precisam reconhecer que a cultura brasileira é única (não isomórfica às culturas de outros países das Américas do Sul e Central) e multifacetada. Isto é, o país é compreendido por diferentes regiões geograficamente, comercialmente, e culturalmente. Mesmo em seu cone Sul, onde a maioria da população e do comércio se concentram, existem importantes diferenças de atitude e estilo entre os estados (Lenartowicz & Roth, 2001). Negociar eficazmente no Brasil requer uma compreensão das nuances encontradas nestas subculturas, começando com o processo de início.

O objetivo deste documento é compreender as tendências diferenciais quanto ao início de negociações para este poder emergente, com foco particular em quatro principais subculturas brasileiras - *Paulistas*, *Cariocas*, *Mineiros*, e *Gaúchos*. O documento começa com uma visão geral sobre o processo de iniciação (envolvimento, solicitação, otimização) e, em seguida, examina o processo de negociação de modo geral e o processo de início especificamente dentro do Brasil. Usando cinco domínios motivacionais com implicações para o comportamento inicial – Realização, Autodireção, Aproveitamento, Segurança e Conformidade Restritiva – distinções são delimitadas para estas quatro subculturas

regionais. São discutidas as implicações destas descobertas para os praticantes e futuras pesquisas.

COMPREENDENDO A RELUTÂNCIA EM INICIAR

Modelos do processo de negociação frequentemente focam em explorar questões e gerenciar concessões, com pouca atenção dada ao início do processo (Holmes, 1992; Pruitt & Carnevale, 1993; Schuster & Copeland, 1996; Shell, 1999). Entretanto, como com muitos processos individuais e organizacionais (solução de problemas/tomada de decisões: Nutt, 1992; desenvolvimento de grupo: Bettenhausen, 1991), os estágios iniciais do processo de negociação são frequentemente importantes para determinar o sentido dos estágios que sucedem (Adair, Taylor & Tinsley, 2009; Wheeler, 2004). Qual é a natureza do processo de iniciação na negociação, incluindo os fatores que mais provavelmente podem influenciar o comportamento de início e o resultado?

Com a negociação, iniciação se refere a contratar terceiros para realização de um conjunto de objetivos. A incapacidade de comprometer um interlocutor por meio de linguagem corporal, muito provavelmente, atrasará, se não eliminar, a possibilidade de alcançar os objetivos. A interação física pode ser seguida por um indivíduo, fazendo um pedido ou solicitação. Quando “pedir” não for essencial a realizar os objetivos (às vezes um interlocutor toma a liderança após a interação), a probabilidade da realização é provavelmente maior quando uma solicitação é feita. O resultado desta solicitação pode cumprir seus objetivos no total ou em parte, dependendo da natureza da solicitação. Por exemplo, um negociador pode preferir a entrega de um produto no mesmo dia, mas solicita a entrega no prazo de três dias (uma solicitação sub-otimizada) por medo de que uma solicitação otimizada seria negada e/ou outros problemas introduzidos (por exemplo, uma renegociação do preço).

A teoria do comportamento planejado fornece uma estrutura para a compreensão dos fatores que irão determinar os elementos do comportamento de iniciação – envolvimento, solicitação e otimização (Figura 1). A teoria do comportamento planejado oferece um modelo de ação fundamentado que conecta as atitudes às intenções e as intenções ao comportamento (cf. Fishbein & Ajzen, 1975; Kim & Hunter, 1993). Como pertence à iniciação, as atitudes incluem aquelas características individuais ou pessoais que são relacionadas a interação e pedidos. Especificamente, estas incluem: a) a opinião do indivíduo na adequação do envolvimento no comportamento específico de iniciação e b) a confiança do indivíduo em sua habilidade em conseguir determinados objetivos ao agir

pelos seus interesses (Bandura, 2001; Huppertz, 2003). A primeira - adequação/propriedade percebida para iniciar uma solicitação - é determinada pela cultura ou socialização de um indivíduo (Adair & Brett, 2005; Volkema, 2009), enquanto a última - confiança em ser capaz de atingir determinados objetivos (ou seja, auto-eficácia) - baseia-se principalmente em sucessos passados em negociações pessoais e em nome de terceiros (Cho & Lee, 2006). Assim, um indivíduo que acredita ser apropriado para iniciar uma negociação (por exemplo, envolvimento, solicitação, otimização) e que também acredita ter a habilidade de ter sucesso nesse ato tem mais probabilidade de iniciar uma negociação do que alguém com as características opostas.

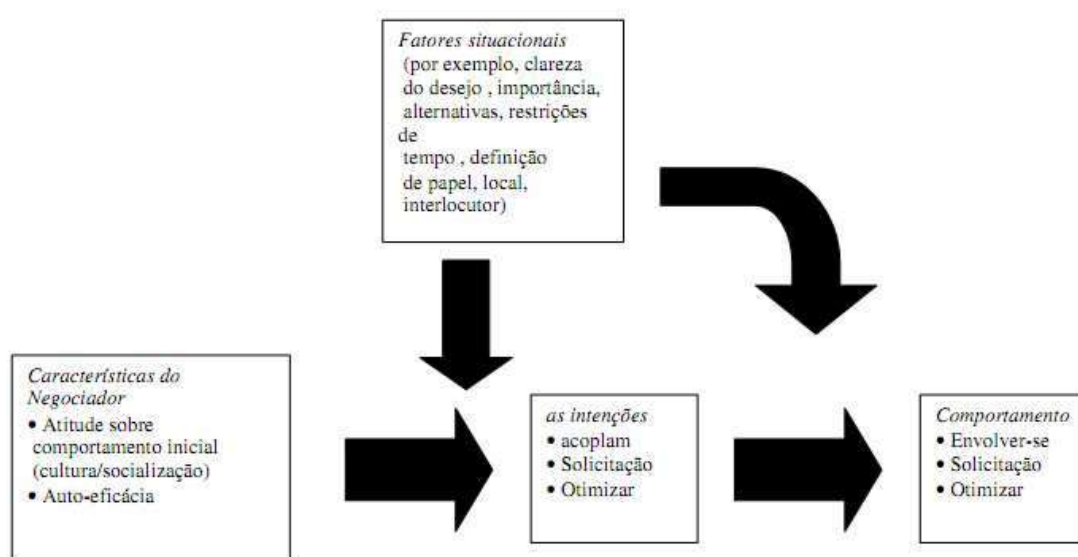


Figura 1. Modelo de Engajamento/iniciação da negociação

Uma vez que as negociações ocorrem dentro de um contexto, fatores situacionais também podem afetar o processo de iniciação. Estes fatores incluem a clareza de propósito, a importância da negociação/resultado, alternativas disponíveis, restrições de tempo percebidas, definição do papel (por exemplo, comprador, vendedor), o local ou cenário (familiar ou estranho, favorável ou desfavorável), e o interlocutor (Bowles, et al., 2007; Brett, Pinkley & Jackorsky, 1996; Festinger & Carlsmith, 1959; Pinkley, Neale & Bennett, 1994). Fatores situacionais influenciam a relação entre a atitude/personalidade de um indivíduo e suas intenções de iniciar uma negociação, bem como o processo dinâmico entre a formação de intenções e comportamentos (ou seja, como novas informações se tornam disponíveis, tais como a conduta de um interlocutor). Em geral, os fatores

situacionais de muitas negociações internacionais vão inibir o comportamento inicial, pois eles tem possibilidade de incluir um ambiente desconhecido, um interlocutor com suposta capacidade de negociação, um papel que sugere menos poder ou vantagem (por exemplo, comprador/iniciador) e uma infinidade de alternativas disponíveis no mercado global (Volkema, 2006).

Características pessoais e fatores situacionais também diferem no que as características pessoais são mais provavelmente associadas com uma relutância crônica para iniciar uma negociação, enquanto fatores situacionais são mais provavelmente associados com relutância episódica. Assim, compreender e controlar a relutância crônica (características pessoais) requer uma apreciação da cultura ou a socialização de um indivíduo. Na seção a seguir, são discutidas as características culturais dos negociadores brasileiros, incluindo o efeito destas características no comportamento de iniciação; a seguinte seção concentra-se no comportamento de iniciação para quatro subculturas regionais proeminentes dentro do Brasil.

NEGOCIADORES BRASILEIROS

Pelas últimas três décadas, os brasileiros testemunharam um número de mudanças políticas e econômicas significativas em seu país, incluindo um retorno aos governos democraticamente eleitos após anos de ditadura militar, a subjugação da hiperinflação e estabilização de sua moeda, a privatização de muitas indústrias estatais, a eliminação de sua dívida externa, e a transformação de uma economia regional em um líder econômico global. Agora incluído no mesmo grupo que os principais mercados emergentes da Rússia, Índia, e China, o Brasil desenvolveu um portfólio variado de exportações (por exemplo, aeronaves, automóveis, etanol, minério de ferro, calçados, suco de laranja, soja) e uma presença crescente nos mercados financeiros e de utilidades internacionais (Brainard & Martinez-Diaz, 2009; Roett, 2010).

Durante todas essas mudanças, no entanto, os brasileiros continuaram a manter um número de características culturais que diferenciam os negociadores brasileiros dos negociadores do noroeste da Europa e da América do Norte em particular. Para efetivamente realizar negócios com o "novo" Brasil, estas normas, costumes e comportamentos devem ser entendidos e gerenciados. Em geral, essas características caem em três categorias – tarefa vs. orientação relacional, comportamentos/táticas (por exemplo, tempo, espaço, lógica) e acordos (por exemplo, formalidade, especificidade).

Acima de tudo, os negociadores brasileiros gostam de passar tempo se familiarizando (ou re-familiarizando) na maioria das situações de negócios. Enquanto negociadores dos Estados Unidos, por exemplo, são geralmente rápidos para começar os negócios, os negociadores brasileiros preferem gastar consideravelmente mais tempo socializando primeiro, compartilhando comida e bebida, histórias, experiências, presentes, etc. (Morrison & Conaway, 2006).

Dada a importância colocada nos relacionamentos, não deve surpreender que os brasileiros ofereçam tipicamente mais contato visual e interação fisicamente mais do que indivíduos da América do Norte e do noroeste da Europa (Graham, 1985). Seu apreço pelo tempo, que é muito mais relaxado e flexível, é determinado em parte pela preocupação relacional: o tempo de reunião é expandido com base na natureza e exigências do relacionamento, ao invés de restrito por um cronograma pré-determinado. Também, em parte devido à importância colocada nos relacionamentos, os brasileiros são frequentemente mais indiretos em dar feedback ou dar sua opinião. E comparativamente falando, eles podem ser mais emocionais ao fazerem seus argumentos em uma negociação (Acuff, 2006; Volkema, 1999).

Em certa medida, variações culturais podem ser rastreadas para as diferenças na colonização brasileira em comparação com a colonização da América do Norte. Nos Estados Unidos, por exemplo, as treze colônias originais procuraram a independência entre si tanto quanto da pátria (por exemplo, Inglaterra); o autogoverno era fundamental para sua existência. Em contraste, Portugal e Espanha procuraram criar uma relação de dependência com os países que eles colonizaram, incluindo o Brasil. Em grande medida, isto foi para tirar proveito dos recursos naturais descobertos no Brasil, que foram colhidos para benefício das potências coloniais. Isto criou uma relação hierárquica, que continua incorporada na cultura brasileira, como caracterizada pela tomada de decisão centralizada encontrada em muitas organizações brasileiras (Volkema & Chang, 1998).

Finalmente, existem diferenças em termos de acordos. Ao contrário dos negociadores do noroeste da Europa e da América do Norte, que normalmente favorecem contratos escritos com especificidade e detalhes consideráveis, acordos no Brasil são muitas vezes menos precisos ou até mesmo não escritos. Como tal, registrar acordos é visto mais como um ato simbólico do que como a criação de uma declaração definitiva ou modelo. Em vez de um pedaço de papel ligando juridicamente as partes a um acordo, é a relação forjada pelos negociadores principais de posições estratégicas na hierarquia

organizacional que permite que circunstâncias imprevistas e outros problemas emergentes sejam gerenciados (Acuff, 2006; Morrison & Conaway, 2006).

Em termos de comportamento de iniciação, o Brasil também é único. Volkema (2012) estimou a probabilidade de se iniciar uma negociação para dez países – Argentina, Brasil, Chile, China, Alemanha, Índia, Japão, México, Reino Unido e Estados Unidos – com base em dados provenientes do trabalho seminal de Hofstede (1997, 2001) sobre culturas nacionais e nos dados de VanEverdingen e Waarts (2003) sobre contexto cultural e gestão de tempo. Ele determinou que a probabilidade de iniciação no Brasil era maior do que na China e no Japão mas consideravelmente inferior à encontrada na Alemanha, nos Estados Unidos e no Reino Unido.

Qualitativamente, a natureza hierárquica da cultura brasileira sugere uma probabilidade de hesitação na iniciação com alguém em um nível organizacional ou social mais elevado, mas muito mais confiança quando o negociador está em uma posição de poder em relação ao seu interlocutor (Brass & Burkhardt, 1993). A importância de construir relacionamentos significa que os brasileiros podem ser mais inclinados a serem assertivos com membros de fora do grupo (estranhos com quem compartilham algumas semelhanças) do que com membros do grupo, usando um sistema de entrada em rede para aumentar a probabilidade de sucesso (Gudykunst, 2003; Kim & Shapiro, 2008; Triandis, 1988). Comparando com um negociador dos Estados Unidos, por exemplo, a abordagem brasileira provavelmente seria mais indireta e, se a solicitação for atendida com resistência, mais emocional (Adair, Okumura & Brett, 2001; Adair, et al., 2007; Volkema & Chang, 1998).

Estas são, evidentemente, generalizações para as quais sempre há exceções. As exceções podem ser causadas por fatores situacionais, tais como descritos acima (restrições de tempo, local de encontro, interlocutores), bem como o grau de auto-eficácia possuído por um negociador. Elas também podem ser o resultado de variações encontradas na cultura do país, o que pode influenciar a adequação percebida do indivíduo ao iniciar uma negociação. No Brasil, existem quatro subculturas regionais proeminentes localizadas no cone sul do país, cada qual sugere algumas variações sobre o processo de iniciação. Estes quatro subculturas são discutidas abaixo.

COMPORTAMENTO INICIAL EM QUATRO SUBCULTURAS REGIONAIS

O Brasil é um país grande geograficamente (maior que o dos Estados Unidos continentais), com considerável diversidade racial e étnica como consequência das suas populações indígenas, colonização européia e história da imigração. Mesmo na parte sul do país, onde está localizada a grande maioria das maiores empresas do Brasil e onde reside cerca de setenta por cento da população, uma diversidade substancial pode ser encontrada. As subculturas regionais mais proeminentes no sudeste do Brasil incluem: *Cariocas*, do Rio de Janeiro, *Paulistas*, do estado de São Paulo, *Mineiros*, do estado de Minas Gerais, e *Gaúchos*, do estado do Rio Grande do Sul. As diferenças entre essas quatro regiões têm implicações gerais de negociação, e no processo de iniciação mais especificamente (Lenartowicz & Roth, 2001).

A cidade de Rio de Janeiro é talvez mais conhecida pelas suas paisagens montanhosas e praias populares (por exemplo, Copacabana, Ipanema). Tendo o local sido certa vez a capital da nação, ele permanece o lar de muitas companhias que já foram inteiramente estatais (por exemplo, a companhia de petróleo *Petrobras*), bem como o centro de entretenimento para o país (por exemplo, lar do conglomerado de mídia *Globo*). Hoje, os centros de serviço dominam a economia do Rio, incluindo o turismo e os bancos. Talvez em parte por causa de sua atraente paisagem e foco econômico, o típico *Carioca* é descrito como relaxado, divertido, prestativo, enérgico, flexível, indolente e irreverente (Bastide, 1964; Momsen, 1968; Smith, 1972; Vincent, 2003).

Em contraste, o estado de São Paulo é o motor industrial e econômico do Brasil, responsável por cerca de metade do produto interno bruto do Brasil. Sua capital, São Paulo, é a maior cidade da América do Sul. A economia do estado de São Paulo suporta uma ampla variedade de indústrias, incluindo automotivos, aviação, têxteis, maquinário, e agricultura. O estado é composto de uma mistura de imigrantes da Europa (predominantemente Itália), Ásia (a maior população japonesa fora do Japão) e Oriente Médio, junto com índios sul-americanos e africanos.

Há uma competição amigável e natural entre *Paulistas* e *Cariocas*, já que suas principais cidades não são apenas as duas maiores do país, mas também estão a menos de trezentos quilômetros uma da outra. Apesar da proximidade, as cidades e os estados têm ritmos e geografia completamente diferentes. Enquanto os *Cariocas* são descritos como relaxados e divertidos, *Paulistas* são frequentemente caracterizados como inquietos,

centrados no trabalho, eruditos, formais, focados na ação e tenazes (Bastide, 1964; Freyre, 1959; Smith, 1972; Vincent, 2003).

Minas Gerais é o segundo estado mais populoso e o segundo mais rico do Brasil. É também um estado de considerável diversidade geográfica, conhecido pela sua agricultura e mineração. Esta última desempenhou um papel importante na história colonial do país, como foi descoberto ouro no final do século XVII, seguido da descoberta de diamantes e outras pedras preciosas. A capital do estado, Belo Horizonte, é a terceira maior área metropolitana no país. As pessoas de Minas Gerais – *Mineiros* – são geralmente considerados reservados, austeros, prudentes, modestos, introvertidos, cautelosos, desconfiados e tolerantes (Bastide, 1964; Smith, 1972; Vincent, 2003).

Finalmente, o Rio Grande do Sul é o estado no extremo sul do Brasil, fazendo fronteira com Uruguai e Argentina. De certa forma reflete a interseção dos povos da região de fronteira com esses países (os Pampas) e os imigrantes europeus de Portugal, Espanha, Alemanha e Itália. A área é conhecida por sua produção de grãos, adegas e criação de gado. Porto Alegre é a capital e maior cidade do estado. Culturalmente, os *Gaúchos* são descritos como individualistas, autoritários, oportunistas, corteses e extrovertidos (Bastide, 1964; Momsen, 1968; Smith, 1972).

Tendo em conta estas qualidades distintas, que diferenças se poderia esperar em estilos de negociação de indivíduos de cada uma destas quatro subculturas? Mais especificamente, que diferenças poderia se esperar na probabilidade de um indivíduo iniciar uma negociação, incluindo o envolvimento de um interlocutor, a realização de solicitação ou demanda e otimização dessa solicitação?

Lenartowicz e Roth (2001) procuram determinar diferenças mensuráveis entre estas quatro subculturas regionais, usando uma variação da teoria da estrutura dos valores universais de Schwartz e Bilsky (1987, 1990).¹ Dos vários domínios motivacionais identificados por Schwartz e Bilsky, Lenartowicz e Roth coletaram dados em cinco domínios que eles acreditavam ser pertinentes à gestão e desempenho dos negócios – Realização, Autodireção, Aproveitamento, Segurança e Conformidade restritiva. Cada um destes domínios tem também implicações para o processo de iniciação.

Realização refere-se a uma direção para o sucesso pessoal através da competência demonstrada. Podemos esperar indivíduos com uma alta motivação para que a realização tenha uma alta probabilidade correspondente de iniciar uma negociação, uma vez que o início é geralmente uma chave para atingir seus objetivos quando uma abordagem

interpessoal é necessária (Thompson, 2009). Isto certamente incluiria envolvimento e solicitação, se não otimização da solicitação.

O segundo domínio, Autodireção, refere-se à necessidade de pensamento independente, criatividade e ação, juntamente com a crença de que tais ações permitirão que um indivíduo controle seu ambiente e os resultados. Mais uma vez, poderíamos esperar um relacionamento positivo direto entre esse domínio e o comportamento de iniciação. Um indivíduo com um desejo de controle provavelmente não irá apenas envolver e fazer pedidos a um interlocutor de negócios, mas também otimizará sua demanda ou solicitação.

O Aproveitamento, o terceiro domínio, se refere a um desejo de prazer, uma vida confortável, e felicidade. Uma vez que a negociação é baseada em uma necessidade sentida que, na mente do iniciador, pode ser mais bem atendida por meio da interação com outra parte, pode presumir-se que um desejo de prazer, conforto e felicidade iria promover a iniciação. Isto certamente incluiria não apenas envolvimento de um interlocutor prospectivo, mas também a realização de uma solicitação e otimização desta solicitação.

A Segurança, o quarto domínio, é relacionada à propensão ao risco, com um indivíduo que prefere um alto nível de segurança, harmonia, e estabilidade, procurando evitar a incerteza (risco). Pesquisas anteriores sobre o comportamento de iniciação sugerem que indivíduos dispostos a correr riscos são mais propensos a serem assertivos (Fu, et al., 2004; Liu, Furrer & Sudharshan, 2001). Portanto, poderíamos esperar uma relação inversa entre a segurança e o comportamento de iniciação, com uma relutância correspondente para otimizar uma solicitação (o que aumenta a chance de falha), fazer uma solicitação e às vezes até mesmo no envolvimento de um interlocutor.

Finalmente, a Conformidade Restritiva se refere a restrição dos desejos e ações, se houver probabilidade de que estes violem as normas sociais ou prejudiquem outros. Indivíduos provenientes de culturas com alta Conformidade Restritiva preferem promover as necessidades coletivas ao invés das individuais, e conseqüentemente este domínio motivacional também seria inversamente relacionado ao comportamento inicial. Quanto maior a Conformidade Restritiva, menor será a probabilidade de o indivíduo engajar seu interlocutor. Quando não houver escapatória do engajamento, a solicitação não é iniciada.

Usando a pesquisa de valores de Rokeach para medir domínios motivacionais (Kamakura & Mazzon, 1991; Schwartz & Bilsky, 1987; 1990), Lenartowicz e Roth colheram uma amostra de 189 respostas utilizáveis em quatro regiões: *Paulistas* (n = 62),

Cariocas (n = 49), *Mineiros* (n = 31) e *Gaúchos* (n = 47). O normalizado (escala de 0-100) significa que os valores para essas sub-amostras são mostrados na tabela 1.²

TABELA 1 DOMÍNIOS MOTIVACIONAIS E PROPENSÃO PARA INICIAR NEGOCIAÇÕES PARA QUATRO SUBCULTURAS REGIONAIS NO BRASIL^a

Subcultura Regional	Domínios Motivacionais ^b					Propensão para Iniciar ^c
	Realização	Autodireção	Aproveitamento	Segurança	Conformidade Restritiva	
Gaúchos	75.9	67.0	76.7	88.3	55.4	79.6
Paulistas	69.3	67.0	77.0	78.7	62.3	72.9
Cariocas	68.8	58.7	77.4	88.7	56.0	62.9
Mineiros	63.9	56.6	68.2	81.6	52.8	57.3

^a Valores Normalizados (escala de 0-100) para cada domínio motivacional. Propensão para iniciar também é em uma escala de 0-100.

^b Valores Originais dos cinco domínios motivacionais podem ser encontrados em Lenartowicz e Roth (2001).

^c O índice para a Propensão para Iniciar uma negociação foi calculado como o produto dos três domínios motivacionais propostos para influenciar positivamente a propensão para iniciar (realização, Autodireção, aproveitamento), dividido pelo produto dos dois domínios motivacionais propostos para influenciar negativamente (inversamente) a propensão para iniciar (segurança, conformidade restritiva).

Os *Gaúchos* tiveram a pontuação mais elevada para a Realização, consistente com sua orientação individualista (Gelfand & Christakopoulou, 1999; Liu, et al., 2001). Os *Gaúchos* ficaram empatados com os *Paulistas* na pontuação mais elevada para o Autodireção. Os *Cariocas* tiveram a pontuação mais elevada para o Aproveitamento. *Paulistas* tiveram a pontuação mais baixa para a segurança (quanto menor o valor, maior é a probabilidade de iniciar), sugerindo uma disposição a correr riscos. Os *Mineiros* tiveram a pontuação mais baixa para Conformidade Restritiva (novamente, quanto menor o valor, maior a probabilidade de se iniciar uma negociação), enquanto os *Paulistas* tinha a pontuação mais elevada (talvez uma consequência da grande população japonesa em São Paulo e sua provável ênfase no coletivismo) (Acuff, 2006).

Quando os valores para esses cinco domínios motivacionais foram combinados (dividindo o produto dos valores diretamente relacionados – Realização, Autodireção e Aproveitamento – o produto dos valores inversamente relacionados – Segurança e Conformidade Restritiva), os *Gaúchos* tiveram o índice mais alto de iniciação (79,6), seguidos pelos *Paulistas* (72,9), *Cariocas* (62,9) e *Mineiros* (57,3). Com base nestes índices e nas descrições oferecidas anteriormente para essas quatro subculturas regionais, podemos esperar que *Gaúchos* e *Paulistas* sejam mais inclinados para iniciar as negociações.

Em termos das fases específicas do processo de iniciação - engajar, solicitar, otimizar - as pontuações elevadas para os *Gaúchos* em relação a outras subculturas para a Realização e Autodireção (controle com a ação) sugerem que *os Gaúchos* provavelmente tem menos inibições ao envolverem potenciais interlocutores em uma negociação, uma ação consistente com sua reputação individualista, autoritária, oportunista e extrovertida. Com pontuação quase tão alta, os *Paulistas* também parecem ser mais motivados quando se trata de engajar um interlocutor, o que é consistente com sua reputação de serem orientados por ações. Por outro lado, os *Mineiros* tiveram menor pontuação em relação à Realização, Autodireção e Aproveitamento, sugerindo a menor probabilidade de envolverem interlocutores. Estes resultados correspondem aos descritivos anteriormente mencionados dos *Mineiros* – introvertidos, reservados, prudentes, cautelosos e desconfiados.

Em termos de pedido (solicitação) e otimização, o baixo índice de segurança dos *Paulistas* (menor das quatro subculturas) indica uma vontade de assumir riscos, incluindo provavelmente através de pedir o que eles querem ou desejam. Isso é consistente com sua reputação de serem tenazes. *Cariocas*, em comparação, tiveram contagem a mais elevada para Segurança, sugerindo que podem ser menos assertivos quando se trata de pedir o que querem. Isso não é consistente com sua reputação de serem relaxados e flexíveis.

GERENCIANDO O PROCESSO DE INICIAÇÃO

A informação é talvez o elemento o mais importante na negociação (Cohen, 1980; Lewicki, et al., 2009). Quanto mais informação um indivíduo tem sobre seu interlocutor (por exemplo, como ajudar ou prejudicar um interlocutor, o estilo do interlocutor), melhor o indivíduo geralmente estará em uma negociação (Brodt, 1994; Volkema, 1999). Conseqüentemente, uma das primeiras e mais importantes etapas na negociação, incluindo e especialmente negociações internacionais, é compreender o próprio estilo e o de seu interlocutor.

Em uma negociação envolvendo um interlocutor internacional, é fácil ser emboscado por propensões cognitivas inatas e ideias erradas. Ou seja, não é incomum para um negociador assumir que um interlocutor (por exemplo, um interlocutor brasileiro) compartilha sua estrutura de referência, valores, ou estilo (Epley, et al., 2004), ou que todos os latino-americanos negociam do mesmo jeito (já que há um número de semelhanças compartilhadas por estes países) (Schuster & Copeland, 1996) ou que todos os brasileiros partilham um estilo singular de negociação (Acuff, 2006). Se um indivíduo

empreender negociações no Rio de Janeiro, por exemplo, antes de São Paulo, ele pode ficar surpreso ao descobrir que a atitude mais relaxada e mais divertida encontrada no primeiro não é prevalente no último. Se as experiências fossem invertidas, o negociador poderia ficar surpreso que seu interlocutor no Rio de Janeiro não fosse tão tenaz e orientado por ação como aqueles encontrados em São Paulo. É fácil imaginar como a confusão poderia levar a suspeita e desconfiança, resultando em um impasse.

De acordo com Weiss (1994), a disponibilidade de conhecimento estilístico sugere várias maneiras nas quais as negociações interculturais podem ser gerenciadas. Estes incluem: induzir a outra parte a seguir suas preferências culturais, adaptação do estilo no todo ou em parte à cultura da outra parte, empregar um profissional de terceiros (agente, mediador) para ajudá-lo a resolver as questões, ou improvisar uma abordagem (ou seja, empregando uma abordagem que requer ambas ou todas as partes assumam compromissos). A abordagem que funciona melhor vai depender de vários fatores, incluindo quão bem as partes a cultura ou subcultura uma da outra.

A escolha da abordagem também pode depender de quem tem mais poder ou vantagem. A vantagem que uma parte tem sobre a outra é uma função de desejos ou necessidades percebidas (demanda) e alternativas (fornecimento) (Casciaro & Piskorski, 2005; Emerson, 1962; Kim, Pinkley & Fragale, 2005). (Estas fontes de poder ou vantagem são representadas pelos três primeiros fatores situacionais mostrados na Figura 1). Quanto mais uma parte é dependente de recursos de seu interlocutor, mais vantagem o interlocutor pode ter.

Há uma série de maneiras pelas quais o poder ou vantagem em uma negociação podem ser sinalizados, inclusive quando a parte com a dependência de recurso (ou seja, falta de poder) se sente compelida a viajar para o escritório, cidade ou país de seu interlocutor (Volkema, 2006). Assim, uma pessoa de negócios viajar para São Paulo para tomar parte em uma negociação é bastante provável, sinalizando que o *Paulista* tem algo de interesse (forte demanda) para a qual pode não haver uma alternativa adequada (curto fornecimento). Em situações como esta, é provável que o *Paulista* espere que a parte visitante se adapte ao seu estilo. Sob tais circunstâncias, seria útil saber as nuances deste estilo.

Do mesmo modo, se a vantagem fosse invertida (isto é, o *Paulista* tivesse uma necessidade percebida maior e poucas alternativas) e ele foi compelido a viajar a um país do interlocutor, seria valioso para o interlocutor reconhecer a subcultura regional do *Paulista* e suas implicações para o comportamento de iniciação. Para conseguir uma

resposta, o convite para visitar o interlocutor pode requerer mais repetição ou reforço para uma subcultura brasileira do que para outra subcultura. Além disso, o interlocutor pode ter que gerenciar o diálogo de forma diferente (por exemplo, perguntas principais, maior franqueza), dependendo da subcultura.

PENSAMENTOS FINAIS

A emergência de mercados mundiais durante as últimas duas décadas aumentou os desafios de negociar eficazmente e eficientemente. Quando um número de estudiosos e de praticantes oferecem insights sobre distinções culturais, estes artigos e livros ficam restritos geralmente a um nível nacional de análise (Cf. Acuff, 2006; Morrison & Conaway, 2006). Para grandes e diversos países, como França, Canadá, Estados Unidos, China e Brasil, há nuances regionais que também devem ser entendidas e gerenciadas para negociar de modo mais eficaz (Cheung & Chow, 1999; Lenartowicz & Roth, 2001).

Começar com o pé direito é importante nas negociações, particularmente nas negociações internacionais. Os estágios iniciais muitas vezes definem o tom e a direção para a qual se segue (Adair, et al., 2009; Wheeler, 2004). Ao mesmo tempo, há algumas culturas onde os indivíduos são reconhecidos como mais assertivos ao iniciar uma negociação do que em outras culturas (Volkema, 2012). Este documento procurou olhar além dos limites nacionais e identificar diferenças de iniciação entre quatro subculturas regionais no Brasil, uma economia emergente agora mencionada na mesma posição de China, Rússia, e Índia. Isto é, este documento procurou compreender diferenças regionais na propensão a envolver o interlocutor, fazer uma solicitação ou uma demanda, e otimizar essa solicitação.

Empregando cinco domínios motivacionais com implicações para o comportamento de iniciação (Lenartowicz & Roth, 2001), quatro proeminentes subculturas brasileiras foram analisadas. Os resultados sugerem algumas distinções importantes. *Gaúchos* e *Paulistas* foram considerados como tendo a maior probabilidade de iniciar negociações, seguidos pelos *Cariocas* e *Mineiros*. Foi sugerido que *Gaúchos* e *Paulistas*, devido a suas pontuações relativamente elevadas para a Realização e Autodireção, estariam mais inclinados a engajar um interlocutor. Uma vez engajados, os *Paulistas* estariam mais confortáveis para pedir o que eles quisessem/precisassem, enquanto os *Cariocas* ficaram menos confortáveis em pedir.

A aplicação destas conclusões, no entanto, ultrapassa o que acontece durante um primeiro encontro. As negociações consistem frequentemente não em uma, mas em muitas

negociações separadas ou convergentes. Por exemplo, uma negociação de negócios complexos poderia ocorrer durante semanas ou meses, e consiste de uma série de negociações envolvendo quando e onde se encontrar, quem vai participar, quais dados trazer, as questões, posições sobre as questões, etc. E uma vez que um acordo é alcançado, as adaptações (re-negociações) são prováveis durante a execução. Cada um destes pontos pode envolver uma decisão sobre “pedir”, bem como se otimizar ou não uma solicitação. Assim, podemos encontrar alguns destes “instintos” regionais que aparecem durante todo o ciclo de negociação do negócio.

Como sempre, a análise apresentada no presente documento deve ser encarada no contexto, sugerindo alguns cuidados em termos de interpretação e generalização. Primeiro, escolhemos analisar os dados em cinco domínios – Realização, Autodireção, Aproveitamento, Segurança e Conformidade restritiva. Enquanto argumentou-se logicamente a provável relação entre cada comportamento de iniciação e domínio, nenhuma tentativa foi feita para diferenciar o grau de contribuição de cada domínio para a probabilidade de iniciação. Ou seja, os cinco domínios foram ponderados igualmente. Poderia ser interessante para futuros pesquisadores medir as contribuições únicas de cada domínio, com aplicações específicas para engajar, solicitar e otimizar.

Também, pode haver outras variáveis, independentes destes cinco domínios, que também poderiam ser correlacionados com o comportamento de iniciação. Estas incluem dimensões culturais de Hofstede, as variáveis examinadas por House, et al. (2004), contexto cultural (Hall, 1976) e gestão de tempo (Gesteland, 1996). Futuras pesquisas podem tentar identificar sua contribuição para a compreensão da probabilidade de engajamento, solicitação e também otimização.

Conforme o estudo de Hofstede (1997, 2001), que consistia de participantes de uma única empresa (IBM), Lenartowicz e Roth (2001) amostraram uma única indústria – negócios de quiosque operadas pelo proprietário. Escolher uma única linha de negócios como amostra em um estudo ajuda a controlar um número de fatores, incluindo os efeitos potenciais do tipo de propriedade, cultura organizacional, e características específicas da organização no desempenho. No entanto, poderia ser interessante replicar a coleta de dados com outra amostra.

Como se nota, há uma série de abordagens que um negociador pode tomar quando confrontado com um interlocutor de outra cultura (Weiss, 1994). Compreender a cultura da outra parte (incluindo sutilezas encontradas em subculturas), bem como as próprias tendências culturais pode ajudar nesse processo. Com o surgimento contínuo de mercados

no Brasil, na Rússia, na Índia, na China, e em outros lugares, a importância de fazer essas distinções pode contribuir para a vantagem competitiva do indivíduo durante uma negociação, mas sobretudo com o processo crítico de iniciação.

NOTAS FINAIS

¹ Schwartz (1992, 2007) posteriormente adicionou algumas outras dimensões para seus domínios motivacionais (valores). No entanto, os cinco domínios usados nesta análise mantiveram-se neste conjunto expandido de valores.

² Para ilustrar como valores normalizados e propensão para iniciar são derivados, Lenartowicz e Roth (2001) encontraram o valor médio para Realização dos *Gaúchos* como sendo 7,83, numa escala de dez pontos de um a dez. O equivalente normalizado (escala de 0-100) é 75,9: $((7.83-1) \times 100)/(10-1)$. Em geral, o valor normalizado é o valor médio menos o mínimo valor possível vezes 100, dividido pelo máximo valor possível menos o mínimo valor possível. Para calcular a Propensão para Iniciar de uma subcultura específica, os valores normalizados para os domínios positivamente relacionados – Realização, Autodireção e Aproveitamento – foram multiplicados juntos, e esse produto foi dividido pelo produto dos domínios relacionados negativamente (inversamente) – Segurança e Conformidade Restritivas. Para os *Gaúchos*, este era: $(75.9 \times 67.0 \times 76.7)/(88.3 \times 55.4) = 79.6$.

REFERÊNCIAS

ACUFF, F. L. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. New York: AMACOM, 2006.

ADAIR, W. L. & BRETT, J. M. The negotiation dance: time, culture, and behavioral sequences in negotiation. **Organization Science**, 16(1), p. 33-51, 2005.

ADAIR, W. L., OKUMURA, T. & BRETT, J. M. Negotiation behavior when cultures collide: the United States and Japan. **Journal of Applied Psychology**, 86(3), p. 371-385, 2001.

ADAIR, W.L.; TAYLOR, M. S. & TINSLEY, C. H. Starting out on the right foot: negotiation schemas when cultures collide. **Negotiation and Conflict Management Research**, 2(2), p. 138-163, 2009.

BABCOCK, L. et al. Gender differences in the propensity to initiate negotiations. In: DE CREMER, D.; ZEELENBERG, M. & MURNIGHAN, J. K. (Ed.). **Social psychology and economics**. Mahway: Lawrence Erlbaum, 2006. p. 239-259.

BABCOCK, L. & LASCHEVER, S. **Women don't ask: negotiation and the gender divide**. Princeton: Princeton University Press, 2003.

BANDEIRA, L. A. M. Brazil as a regional power and its relations with the United States. **Latin American Perspectives**, 33(3), p. 12-27, 2006.

BANDURA, A. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annual Review of Psychology**, 52, p. 1-26, 2001.

BASTIDE, R. **Bresil, terre des contrastes**. Paris: Librairie Hachette, 1964.

- BETTENHAUSEN, K. L. Five years of groups research: what we have learned and what needs to be addressed. **Journal of Management**, 17(2), p. 345-381, 1991.
- BOWLES, H. R., BABCOCK, L. & LAI, L. Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 103(1), p. 84-103, 2007.
- BRAINARD, L. & Martinez-Diaz, L. **Brazil as an economic superpower?** Understanding Brazil's changing role in the global economy. Washington: Brookings Institution Press, 2009.
- BRASS, D. J. & BURKHARDT, M. E. Potential power and power use: an investigation of structure and behavior. **Academy of Management Journal**, 36(3), p. 441-470, 1993.
- BRETT, J. F.; PINKLEY, R. L. & JACKOFSKY, E. F. Alternatives to having BATNA in dyadic negotiation: the influence of goals, self-efficacy, and alternatives on negotiated outcomes. **International Journal of Conflict Management**, 7(2), p. 121-138, 1996.
- BRODT, S. E. "Inside information" and negotiator decision behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 58(2), p.172-202, 1994.
- CASCIARO, T. & PISKORSKI, M. J. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory. **Administrative Science Quarterly**, 50(2), p. 167-199, 2005.
- CHEUNG, G.W. & CHOW, I. H. Subcultures in Greater China: a comparison of managerial values in the People's Republic of China, Hong Kong, and Taiwan. **Asia Pacific Journal of Management**, 16(3), p. 369-387, 1999.
- CHO, J. & LEE, J. An integrated model of risk and risk-reducing strategies. **Journal of Business Research**, 59(1), p. 112-120, 2006.
- COHEN, H. **You can negotiate anything**. Secaucus: Lyle Stuart, 1980.
- DE CORDOBA, J. & LUHNOW, D. World news: U.S. faces rising resistance to its Latin American policy. **Wall Street Journal**, edição oriental, p. A. 8, dez. 2009.
- EMERSON, R. M. Power-dependence relations. **American Sociological Review**, 27, p. 31-41, 1962.
- EPLEY, N et al. Perspective taking as egocentric anchoring and adjustment. **Journal of Personality and Social Psychology**, 87(3), p. 327-339, 2004.
- FESTINGER, L. & CARLSMITH, J. M. Cognitive consequences of forced compliance. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 58(2), p. 203-210, 1959.
- FISHBEIN, M. & AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior**: an introduction to theory and research. Reading: Addison-Wesley, 1975.
- FREYRE, G. **The culture of modern Brazil**. New York: Alfred A. Knopf, 1959.

- FU, P. P. et al. The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: a meso approach. **Journal of International Business Studies**, 35(4), p. 284-305, 2004.
- GELFAND, M. J. & CHRISTAKOPOULOU, S. Culture and negotiator cognition: judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 79(3), p. 248-269, 1994.
- GERHART, B. & RYNES, S. Determinants and consequences of salary negotiations by male and female MBA graduates. **Journal of Applied Psychology**, 76(2), p. 256-262, 1991.
- GESTELAND, R. R. **Cross-cultural business behavior**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1996.
- GRAHAM, J. The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study. **Journal of International Business Studies**, 16(1), p. 81-96, 1985.
- GREENHALGH, L. **Managing strategic relationships: the key to business success**. New York: Free Press, 2001.
- GUDYKUNST, W. B. **Bridging differences: effective intergroup communication**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- HOFSTEDE, G. H. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- _____. **Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- HOLLAND, D. et al. Prospects for individual economies. **National Institute Economic Review**, 214(1): F10-F13, Oct. 2010.
- HOLMES, M. E. Phase structures in negotiation. In: PUTNAM, L. L. & ROLOFF, M. E. (Ed.), **Communication and negotiation**. Newbury Park: Sage, 1992. p. 83-105.
- HOUSE, R. J. et al. **Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.
- HUPPERTZ, J. H. An effort model of first-stage complaining behavior. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 16, p. 132-144, 2003.
- KAMAKURA, W. A. & MAZZON, J. A. Value segmentation: a model for the measurement of values and value systems. **Journal of Consumer Research**, 18(9), p. 208-218, 1991.
- KIM, M. & HUNTER, J. E. Relationships among attitudes, behavioral intentions, and behavior: a meta-analysis of past research, part 2. **Communication Research**, 20, p. 331-364, 1993.

- KIM, P. H.; PINKLEY, R. L. & FRAGALE, A. R. Power dynamics in negotiation. **Academy of Management Review**, 30(4), p. 799-822, 2005.
- KIM, T. & SHAPIRO, D. L. Retaliation against supervisory mistreatment: negative emotion, group membership, and cross-cultural difference. **International Journal of Conflict Management**, 19(4), p. 339-358, 2008.
- LENARTOWICZ, T.; JOHNSON, J. P. & WHITE, C. T. The neglect of intracountry cultural variation in international management research. **Journal of Business Research**, 56(12), p. 999-1008, 2003.
- LENARTOWICZ, T. & ROTH, K. Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil. **Journal of International Business Studies**, 32(2), p. 305-325, 2001.
- LEWICKI, R. J.; BARRY, B. & SAUNDERS, D. M. **Negotiation**. 6. ed. Boston: McGraw-Hill; Irwin, 2009.
- LIU, B. S.; FURRER, O. & SUDHARSHAN, D. The relationships between culture and behavioral intentions toward services. **Journal of Service Research**, 4(2), p. 118-129, 2001.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.
- MOMSEN, R. P. **Brazil: a giant stirs**. New Jersey: Van Nostrand, 1968.
- MORRISON, T. & CONAWAY, W. A. **Kiss, bow, or shake hands: the bestselling guide to doing business in more than 60 countries**. 2. ed. Avon: Adams Media, 2006.
- NUTT, P. C. Formulation tactics and the success of organizational decision making. **Decision Sciences**, 23(3), p. 519-540, 1992.
- PINKLEY, R. A.; NEALE, M. A. & BENNETT, R. J. The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 57(1), p. 97-116, 1994.
- PRUITT, D. G. & CARNEVALE, P. **Negotiation in social conflict**. Pacific Grove: Brooks-Cole, 1993.
- ROETT, R. How reform has powered Brazil's rise. **Current History**, 109(724), p. 47-52, 2010.
- ROUSSEAU, D. **I-deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves**. New York: Sharpe, 2005.
- SCHUSTER, C. & COPELAND, M. **Global business: planning for sales and negotiation**. Fort Worth, Texas: Dryden Press, 1996.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. P. (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. Londres: Academic Press, 1992. p. 1-65.

_____. Value orientations: measurement, antecedents and consequences across nations. In: JOWEL, R.; ROBERTS, C. & FITZGERALD, R. (Ed.). **Measuring attitudes cross-nationally: lessons from the European Social Survey**. Londres: Sage, 2007. p. 169-202.

SCHWARTZ, S. H. & BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, 53(3), p. 550-562, 1987.

_____. Toward a theory of the universal content structure of values: extensions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**, 58(5), p. 878-891, 1990.

SHANKAR, S. et al. How to win in emerging markets. **MIT Sloan Management Review**, 49(3), p. 19-23, 2008.

SHELL, G. R. **Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people**. New York: Viking, 1999.

SMALL, D. A. et al. Who goes to the bargaining table? Influence of gender and framing on initiation of negotiation. **Journal of Personality and Social Psychology**, 93(4), p. 600-613, 2007.

SMITH, T. L. **Brazil, people and institutions**. Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1972.

SOARES, F.; RIBAS, R. & OSÓRIO, R. Evaluating the impact of Brazil's Bolsa Família: cash transfer programs in comparative perspective. **Latin American Research Review**, 45(2), p. 173-190, 2010.

THELEN, S.; FORD, J. B. & HONEYCUTT JR., E. D. The impact of regional affiliation on consumer perceptions of relationships among behavioral constructs. **Journal of Business Research**, 59(9), p. 965-973, 2006.

THOMPSON, L. L. **The mind and heart of the negotiator**. 4. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2009.

TRIANDIS, H. C. Collectivism vs. individualism: a reconceptualization of a basic concept in cross-cultural Psychology. In: VERMA, G. K. & BAGELEY, C. (Ed.). **Cross-cultural studies of personality, attitudes and cognition**. New York: St. Martins Press, 1998. p. 60-95.

VANEVERDINGEN, Y. M. & WAARTS, E. The effects of national culture on the adoption of innovations. **Marketing Letters**, 14(3), p. 217-232, 2003.

VINCENT, J. S. **Culture and customs of Brazil**. Westport: Greenwood Press, 2003.

VOLKEMA, R. J. & Chang, S. Negotiating in Latin America: what we know (or think we know) and what we would like to know. **Latin American Business Review**, 1(2), p. 3-25, 1998.

VOLKEMA, R. J. **The negotiation toolkit**: how to get exactly what you want in any business or personal situation. New York: Amacom, 1999.

_____. **Leverage**: how to get it and how to keep it in any negotiation. New York: Amacom, 2006.

_____. Why Dick and Jane don't ask: getting past initiation barriers in negotiations. **Business Horizons**, 52(6), p. 595-604, 2009.

_____. Why people don't ask: understanding initiation behavior in international negotiations. **Thunderbird International Business Review**, forthcoming, 2012.

WEBB, K. E. **Brazil**. Boston: Ginn and Company, 1964.

WEISS, S. E. Negotiating with "Romans". Part 1. **Sloan Management Review**, 35(2), p. 51-61, 1994.

WHEELER, M. Anxious moments: openings in negotiation. **Negotiation Journal**, 20(2), p. 153-169, 2004.