



Mestrado

Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**A Importância das Câmaras do Comércio e Indústria nas
Negociações Internacionais:
O Caso da Câmara do Comércio e Indústria Luso-Brasileira**

Rafaella Natalia Schenatto Dona

Junho-2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Mestrado

Ciências Empresariais

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**A Importância das Câmaras do Comércio e Indústria nas
Negociações Internacionais:
O Caso da Câmara do Comércio e Indústria Luso-Brasileira**

Rafaella Natalia Schenatto Dona

Orientação:

Professor Doutor Sandro Miguel Ferreira Mendonça

Doutora Cátia Miriam Costa

Junho 2017

AGRADECIMENTOS

Aos professores Sandro Mendonça e Cátia Miriam por terem aceite trabalhar comigo nessa jornada, sem nunca medirem esforços para me ajudar.

A Câmaras do Comércio e Indústria Luso-brasileira por disponibilizar tempo e conteúdo para meu trabalho final de mestrado.

Ao meu pai dedico todo meu esforço por sempre ter me apoiado, pela educação dada e pelos valores com os quais jamais teria chegado tão longe, sem ele essa vitória jamais seria alcançada.

À minha irmã Bruna Dona e à minha mãe Carla Schenatto por todo o apoio.

A todos os meus familiares e amigos que de uma forma direta ou indiretamente contribuíram para eu chegar até aqui.

A Todos um bem-haja!

RESUMO

O seguinte trabalho final de mestrado tem como tema “A Importância das Câmaras do Comércio e Indústria nas Negociações Internacionais: O Caso da Câmara do Comércio e Indústria Luso-Brasileira”, tendo esta dissertação o propósito de identificar quais os seus papéis nas negociações internacionais.

Tem como finalidade também, analisar como a CCILB viabilizam as negociações internacionais e identificar os pontos fortes e fracos da Câmara do Comércio e Indústria Luso-brasileira (CCILB), quais são suas limitações e como superam essas dificuldades.

A metodologia escolhida para a realização da dissertação foi o estudo de caso, deveu-se ao caráter de novidade da abordagem e à especificidade dos objeto e objetivo de estudo, relacionados diretamente a CCILB enquanto facilitador das negociações internacionais.

No que toca a Revisão de literatura foram abordados temas como o conceito da negociação, estilos de negociação, negociação no contexto internacional e as etapas da negociação internacional.

Palavras chave: negociação, negociação internacional, Câmara do Comércio e Indústria

ABSTRACT

The following master's thesis has as its theme "The Importance of Chambers of Commerce and Industry in International Negotiations: The Case of the Chamber of Commerce and Industry Luso-Brazilian", this dissertation aiming to identify the roles of Chambers of Commerce and Industry in international negotiations.

Its purpose is also to analyze how the Chambers of Commerce and Industry enable international negotiations and identify the strengths and weaknesses of the Chamber of Commerce and Industry Luso-Brazilian (CCILB), what are the limitations that the chambers of commerce face and how they overcome These difficulties.

The methodology chosen for the realization of the dissertation was due to the newness of the approach and the specificity of the object and purpose of study directly related to CCILB as a facilitator of international negotiations.

As regards Literature Review, topics such as the concept of negotiation, negotiation styles, negotiation in the international context and the key role of the chambers of commerce and industry in international negotiations were discussed.

Keywords: negotiation, international negotiation, Chamber of Commerce and Industry

Índice

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
LISTA DE FIGURAS	2
LISTA DE ABREVIATURAS	2
1.INTRODUÇÃO.....	3
2.CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO.....	5
2.1 NEGOCIAÇÃO	5
2.2 ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO.....	8
2.3 NEGOCIAÇÃO NO CONTEXTO INTERNACIONAL.....	10
2.3 ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL	13
3. METODOLOGIA.....	16
4.CÂMARAS DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA	17
4.1 CÂMARAS DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA COMO ESTRUTURAS INTERMEDIÁRIAS.....	17
4.2 CÂMARA DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA: O ESTUDO DE UM CASO.....	20
5. CONCLUSÕES	25
5.1 SÍNTESE CONCLUSIVA.....	25
5.2 LIMITAÇÕES DA PRESENTE INVESTIGAÇÃO	27
5.3 OPORTUNIDADES PARA ESTUDOS FUTUROS	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29
ANEXOS.....	33
ANEXO I - 11 PRINCÍPIOS DA ICC PARA FACILITAR O COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	34
ANEXO 2 – CENTROS DE ARBITRAGEM AUTORIZADOS PELO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA DE PORTUGAL.....	36
ANEXO 3 - LISTA DOS ASSOCIADOS CCILB POR RAMOS DE ATIVIDADE	39
ANEXO 4 - GUIÃO DE ENTREVISTA	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O contexto das Negociações Internacionais	11
Figura 2: Etapas da Negociação Internacional	14
Tabela 1: Negociação Distributiva x Negociação Integrativa	9
Tabela 2: Estudos realizados em diferentes países sobre as Câmaras do Comércio e Indústria	19

LISTA DE ABREVIATURAS

ACCE – *Association Of Chamber Of Commerce Executives*

AIP – Associação Industrial Portuguesa

CCI – Câmara do Comércio e indústria

CCILB- Câmara do Comércio e Indústria Luso-Brasileira

ICC – *International Chamber of Commerce*

WTO – *World Trade Organization*

1. INTRODUÇÃO

Estamos inseridos em uma sociedade cada vez mais globalizada, o processo de negociação internacional já rompe algumas barreiras que antigamente eram encontradas. A globalização é um fenómeno de grandes proporções, em que se notam, entre outros fenómenos a diminuição das fronteiras e o aumento da interdependência da economia do país. O processo de internacionalização de empresas envolve inúmeras transações e rodadas de negócio, com alta probabilidade de contar com conflitos de interesse. O conflito nesse caso segundo Weeks (1992) deve ser interpretado como resultado da diversidade.

O processo de internacionalização das empresas envolve um sistema muito burocrático, que exige das organizações um maior grau de comprometimento, pois uma série de exigências são requeridas para que essas empresas estejam aptas para conseguir entrar no mercado internacional.

Com a crescente importância da internacionalização como estratégia de crescimento das empresas, a competência em negociação internacional passa a ser vista como uma das habilidades mais importantes e indispensáveis. A habilidade para obter benefícios mútuos em negociações é vista por vários autores como crucial para obter sucesso no contexto internacional (Cohen, 1980, Nierenberg, 1981, Fisher; Ury, 1985, Adler; Graham, 1989, Simintiras e thomas, 1998, Chairsrakeo e Speece, 2004).

O foco desta dissertação de mestrado é nas negociações num contexto internacional. As empresas que buscam a expansão de seus negócios enfrentam diversas limitações para entrar e se estabelecer num mercado externo, nesse contexto que encontramos organizações que facilitam e viabilizam esse processo de negociar em uma situação diferente do mercado interno.

Negociar em um país com valores e culturas distintas podem influenciar na eficácia do processo e atrapalhar as negociações. Visando essas dificuldades que encontramos as

Câmaras do Comércio e Indústrias, instituições essas que tem como objetivo colaborar, fomentar e apoiar às relações económicas e comerciais entre países.

É difícil fazer distinções sobre o grau de influência e o papel que cada Estado, subestado ou ator transnacional exerce nas relações económicas internacionais. Da diversidade de atores que as relações económicas internacionais abrangem, um lugar especial e menos estudados nas literaturas são as instituições não-governamentais.

O trabalho está dividido em capítulos. O capítulo 1 é onde encontra-se a introdução da dissertação. No capítulo 2 está a revisão de literatura, onde podemos entender melhor o conceito de negociação, também pode-se entender melhor sobre as estratégias e táticas negociais e negociação internacional e suas etapas.

O capítulo 3 é destinado a metodologia que foi usada de suporte para elaboração do trabalho. No capítulo 4 encontramos uma breve apresentação sobre as Câmaras do Comércio e Indústria, nessa apresentação podemos perceber melhor o papel que essas instituições têm nas relações bilaterais entre países, de seguida é apresentado a Câmara de Comércio e Indústria Luso-brasileira.

O capítulo 5 é destinado a conclusão, elaborada a partir da recolha de dados feitos através da coleta de artigos científicos, livros, relatórios e uma entrevista feita com o Presidente da CCILB, o Dr. Francisco Murteira Nabo. No capítulo 5 também podemos encontrar as limitações encontradas para a finalização deste trabalho e também uma proposta para trabalhos futuros.

2. CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO

2.1 Negociação

A negociação está presente em nosso dia-a-dia, em qualquer que seja a situação, seja ela profissional ou a nível pessoal. Para Garcia *et al* (2014:296) negociar faz parte das novas tendências cenário econômico mundial. A intensificação das relações comerciais, a criação de blocos econômicos, o fortalecimento de empresas transnacionais aliados à tendência de globalização das economias revelam o cenário econômico mundial no qual países buscam estabelecer relações político-econômicas. Criatividade, flexibilidade, rapidez e diversificação parecem ser a tônica para o sucesso no mundo dos negócios.

Alguns autores (Lewicki *et al.*,2012; Carvalho.,2004) consideram a negociação sendo um processo que serve no apoio a tomada de decisão e na resolução de conflitos, ou seja, a negociação pode ser descrita como um processo que se desencadeia quando existe uma situação de conflito entre as partes e que visam interesses comuns.

Segundo Wanderley (1998: 21) “Negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existem interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições.” Dantas (2013:66) define que a negociação é motivada por um jogo estratégico de interesses, em que as partes envolvidas estarão em busca dos melhores resultados.

Para Boff (2011:112) a negociação é uma ferramenta valiosa, para todos os profissionais, no cenário atual do mundo das organizações e dos negócios. Todos os profissionais negociam o tempo todo, com seus clientes internos, externos, líderes e liderados, tais como, recursos humanos e financeiros, prazos, orçamentos, contratos, dentre tantas outras e, portanto, é básica a relevância saber como abordar cada momento que circunda uma negociação para que se obtenham resultados positivos tanto para as organizações como para seus

intervenientes. O mesmo autor ainda ressalta que uma negociação só é bem-sucedida, quando teve o problema resolvido, os seus objetivos foram alcançados e a qualidade do relacionamento entre os envolvidos foi preservada.

De acordo com Carvalho (2004:22) é possível identificar pontos em comum a todos os tipos de negociação:

- É necessário a existência de duas ou mais partes;
- É necessário haver um conflito de interesses entre várias pessoas ou entidades;
- Não é possível haver negociação se não houver uma expectativa de cada uma das partes sobre as restantes;
- A preferência por negociação sobrepõe-se ao estabelecimento de uma disputa que gera hostilidade e resistência à resolução do problema;
- Cada uma das partes apresenta-se na negociação com uma perspectiva de que irá conceder algo na esperança de receber em troca algo de benefício igual ou maior do seu interesse;
- A relação dos elementos tangíveis e intangíveis, no decorrer da negociação, obriga o estabelecimento de uma equação cuidadosa e uma análise quanto ao seu grau de importância.

Ao analisarmos o conjunto de pontos gerais face a negociação se verifica que sempre existirá um conflito de interesses entre duas ou mais partes, e o processo de negociação poderá se conduzir a um potencial acordo entre as partes envolvidas. A procura do acordo no lugar de uma disputa hostil dá-se num determinado momento quando os envolvidos na negociação de uma reciprocidade de benefícios, como num jogo de dar e receber, na certeza de que a busca para a solução do conflito encontrada com base no interesse de todos os participantes será mais eficaz na resolução unilateral.

Silva (2009:30) há pouco tempo que a negociação empresarial parou de ser vista como uma tarefa simplesmente técnica. A “negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”.” (Cohen, 1980:13)¹.

Portanto, entender a importância da negociação em todo o contexto empresarial acrescenta uma mais-valia na resolução de conflitos e na tomada de decisão seja ela interno com colaboradores por exemplo ou externo com clientes e fornecedores.

Até agora tratamos da negociação de uma forma direta Robbins (2009:341) cita em sua obra que ocasionalmente pode aparecer situações, quando os negociadores são incapazes de resolver suas negociações por meio de uma negociação direta, podem optar por utilizar de uma terceira parte capaz de ajudar a encontrar uma solução para o caso. Existem quatro papéis principais da terceira parte: mediador, árbitro, conciliador e consultor.

- Um mediador é um terceiro neutro, e trabalha para facilitar uma solução negociada, por meio do emprego da razão e persuasão. Geralmente são utilizados em negociações trabalhistas e disputas judiciais.
- Um árbitro é um terceiro com autoridade para impor um acordo. Independente se há um lado negativo ou não, sempre resulta num acordo. O árbitro é livre para fazer qualquer julgamento que considere correto.
- Um conciliador é um terceiro confiável que estabelece uma comunicação informal entre as partes, se dedicam a levantar fatos, a interpretar mensagens e a persuadir as partes a chegarem num acordo. Geralmente são utilizados em disputas internacionais, trabalhistas, comunitárias e familiares.
- Um consultor é um terceiro habilitado e imparcial, que busca facilitar a resolução de um problema por meio da comunicação. O papel do consultor não é de chegar numa negociação em si, mas de melhorar a relação entre as partes envolvidas para que elas mesmas cheguem a um acordo.

¹ Citado em: Silva, R.A (2009) As principais Ferramentas da Negociação. Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economia pp. 29-36.

2.2 ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

De acordo com Gelfand e Brentt (2004:144) a melhor maneira de caracterizar os tipos de negociação é considera-los como processos integrativos e distributivos. Essa modelo baseia-se no pressuposto que a escolha do tipo de negociação molda suas escolhas estratégicas.

Wanderley (1998:11-15) O tipo de negociação distributivo pode ser referido como ganha-perde, competitivo ou transacional. Esses termos são utilizados alternadamente e referem-se a táticas mais “agressivas” e de relações a curto prazo, nesse tipo de negociação o negociador está apenas interessado em satisfazer seus próprios interesses. O mesmo autor refere as negociações integrativas também conhecidas como ganha-ganha, colaborativa ou relacional, como uma negociação onde os intervenientes têm interesses oposto e vão estabelecer uma relação de longo prazo. O negociador que adota essa postura parte do princípio de satisfazer ambos os lados e partem da premissa de encontrarem pontos de convergência.

A Tabela 1 pode exemplificar de forma clara as diferenças nos dois tipos de negociação e a postura adotada pelos intervenientes ao longo do processo. Como referido anteriormente a negociação integrativa presa por uma relação a longo prazo, e presam por dividir/partilhar os recursos, já na negociação distributiva o negociador aposta em adotar outra postura prezando por uma relação a curto prazo, onde alguém ganha e a outra parte perde.

Tabela 1: Negociação Distributiva x Negociação Integrativa

<i>Característica da Negociação</i>	<i>Distributiva</i>	<i>Integrativa</i>
<i>Recursos Disponíveis</i>	<i>Quantidade fixa de recursos a serem divididos</i>	<i>Quantidade variável de recursos a serem divididos</i>
<i>Motivações Primárias</i>	<i>Eu ganho, você perde</i>	<i>Eu ganho, você ganha</i>
<i>Interesses Primários</i>	<i>Oposição de um ao outro</i>	<i>Convergência ou congruência com a outra parte</i>
<i>Foco do Relacionamento</i>	<i>Curto prazo</i>	<i>Longo Prazo</i>

Fonte: Adaptado de Cunha, P. (2001:337). Baseado em Lewicki e Litterer, *Negotiation*. Homewood: Irwin, 1995, p.280.

Para Mathias (2006:197) as Câmaras do Comércio e Indústria tendem a usar esse tipo de tática com a finalidade de manter a diplomacia e uma relação de longo prazo com todos os envolvidos no ambiente negocial a fim de potencializar favoravelmente o ambiente da negociação.

A diplomacia pode ser encarada como um modelo de ação que colabora para a ordem internacional, providenciando meios pacíficos para o processo de atuação entre Estados soberanos e outras entidades (Jönsson & Hall, 2005)². Para Varela, Costa, Godinho (2017:60) este exercício de regulação da prática e das condutas externas advém das necessidades políticas dos Estados e dos agentes que representam.

Neste contexto a ICC, organismo que regulamenta as Câmaras do Comércio e Indústria elaborou uma cartilha – *Principles to Facilitate Commercial Negotiation*, nesse documento a *International Chamber of Commerce*³ corrobora que a melhor maneira de atingir o sucesso numa negociação é pensar na outra parte envolvida como um parceiro e confiar uns nos outros, de modo a criar um ambiente respeitável e o resultado da negociação ser a longo prazo.

² Citado em: Varela, Costa e Godinho (2017) Diplomacia científica: do conhecimento acadêmico ao *soft power* político. Pág. 60.

³ Consultar anexo: 11 Princípios da ICC que Facilita o Comércio Internacional

2.3 NEGOCIAÇÃO NO CONTEXTO INTERNACIONAL

A negociação num contexto internacional tem como circundantes indivíduos de países diferentes, culturas ou regiões, não podendo esquecer que num mesmo país encontramos diferentes culturas de acordo com a região.

Carvalho (2004:236-238) para o autor inúmeros são os responsáveis colocados frente a uma negociação num contexto internacional, seja a atividade ou a política económica dos vários países. Nessa conceção, a negociação internacional situa-se ao nível das relações entre Estados, ou entre Estados e organismos internacionais. É necessário que o negociador internacional tenha algumas competências especiais para de desempenhar com eficácia o seu papel e entender os fatores que podem influenciar no resultado final da negociação.

Para Khakhar e Rammal, (2013: 579) o processo de negociação internacional decorre em três fases principais: a fase de pré- negociação, a fase durante a negociação, e a fase da pós-negociação que serão explicados mais à frente. No passar do processo são quatro os fatores que influenciam as várias fases:

- Fatores de fundo – as fases são influenciadas pelos objetivos da negociação, o local das negociações, e os seus intervenientes diretos e indiretos;
- Fator ambiente – se a negociação decorre num ambiente de conflito ou de cooperação, de relação de poder ou de dependência entre as partes, e atendendo também às expectativas sobre o futuro da negociação;
- Fatores estratégicos – o conhecimento sobre a formalidade ou informalidade, a estratégia de negociação da outra parte, o processo de negociação em si, e se existe algum mediador;
- Fatores culturais – de cultura para cultura difere, por exemplo, a valorização do tempo, se a cultura é individualista ou coletivista, ou o padrão de comunicação.

Phatak e Habib (1996:31) sugerem que o que mais influência nas negociações internacionais são dois contextos gerais: o ambiente e o imediato. No contexto ambiental está incluído as forças ambientais que controlam qualquer negociador e que afetam o rumo da negociação.

No contexto imediato inclui fatores sobre os quais os negociadores parecem ter algum tipo de controle, diferente do contexto ambiental. Para compreender a complexidade dos processos de uma negociação internacional é importante compreender a função dos fatores dos contextos ambientais e imediato.

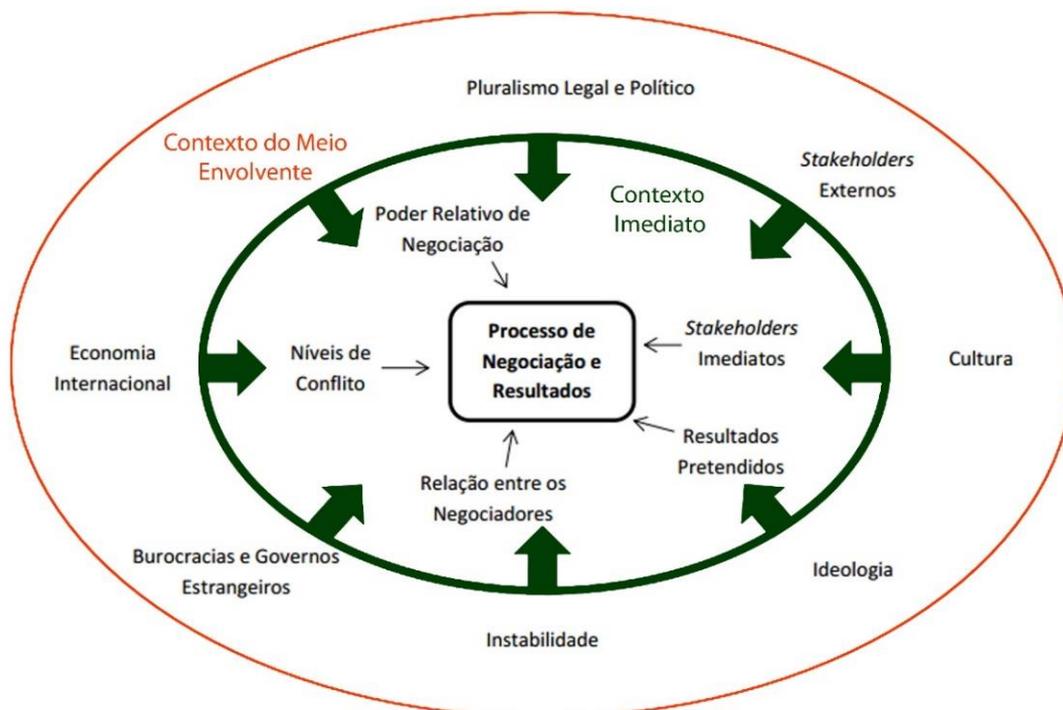
Lewicki (2012:252) no contexto ambiental, inclui os fatores externos que influenciam a negociação e que não são controlados por nenhuma das partes. Os seus efeitos podem limitar ou restringir as empresas que atuam em contexto internacional. Esses fatores são:

- Pluralismo Político e Legal: as empresas que realizam negócios em países diferentes trabalham com sistemas legais e políticos distintos;
- Economia Internacional: as taxas cambiais devem ser tomadas em consideração entre os diferentes países, qualquer oscilação cambial pode ter relevância e afetar inesperadamente o valor do acordo para ambas as partes, sendo que quanto mais a instabilidade da moeda maior o risco;
- Governos estrangeiros e suas burocracias: os países se diferenciam na medida em que o governo regula as indústrias e as organizações;
- Instabilidade política: a dificuldade de prever mudanças que possam surgir e as adversas consequências que podem gerar aumenta o risco de falhas dificultando a chegada de um acordo;
- Ideologia: confrontos ideológicos podem aumentar os desafios nas negociações internacionais visto que os intervenientes podem entrar em desacordo relativamente à maioria das questões envolvidas na negociação;
- Cultura: influencia a forma de negociar e a interpretação do próprio processo de negociação. As diferenças culturais são um fator de extrema relevância e que em muito influenciam a negociação internacional;
- *Stakeholders* externos: podemos definir *Stakeholders* externos as pessoas ou organizações que têm interesses no resultado final das negociações. Podem ser referidos como pessoas que fomentam e promovem as negociações num determinado país, assim como Câmaras do Comércio.

No contexto imediato Phatak e Habib (1996:35) incluem fatores que são influenciados pelos próprios negociadores, mas que podem ser controlados, são estes fatores:

- Poder relativo de negociação: qual dos intervenientes mais influencia o processo negocial e os resultados considerando seu poder relativo;
- Níveis de conflito: podem afetar de maneira semelhante o processo de negociação e seus resultados em função do nível de conflito e interdependência entre as partes envolvidas;
- Relação entre os negociadores: grande parte da negociação depende da relação que ambas as partes estabelecem antes e durante o processo de negociação;
- Resultados pretendidos: são fortemente moldados tendo em conta os fatores tangíveis e intangíveis;
- *Stakeholders* imediatos: são os próprios negociadores e aqueles que por eles são representados.

Figura 1: O contexto das Negociações Internacionais



Fonte: Adaptado de Phatak, A., & Habib, M. (1996). The Dynamics of International Business Negotiations. P 31.

Depois de analisados os fatores nos contextos das envolventes da negociação internacional, podemos verificar que essa sofre fortes influências tanto do contexto cultural como relativamente dos sistemas políticos e legais onde estão inseridos.

2.3 ETAPAS DA NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

Para Martinelli e Ventura (2008:225-226) as negociações internacionais são desenvolvidas em seis etapas: preparação, construção do relacionamento, intercâmbio de informações, persuasão, concessões e acordo.

Na etapa da preparação devemos ter especial atenção em alguns pontos importantes para o bom desenvolvimento de todas as etapas e o processo negocial. Nessa fase devemos: identificar os limites das partes para a negociação, é fundamental e influenciará na estratégia a ser escolhida; escolher uma equipa bem preparada para que o processo da negociação corra da forma mais eficaz; definir previamente uma agenda em que as partes envolvidas devam estar cientes dos pontos a ser discutidos e estrategicamente estabelecerem uma ordem de discussão; definir o local onde ocorrerá a negociação; estipular um tempo para a negociação e se preparar para reuniões mais longas. Tendo em conta essas informações os negociadores devem escolher a melhor estratégia a ser utilizada durante o processo negocial, bem como as respetivas táticas.

Após a etapa da preparação os intervenientes devem se preparar para a etapa da construção do relacionamento, onde num contexto internacional acredita-se que o melhor é adotar uma postura mais integrativa. A duração dessa etapa depende essencialmente das culturas envolvidas no processo.

De seguida há o intercâmbio de informações entre as partes envolvidas, nessa fase é recomendado a elaboração de um documento que servirá de base para a discussão não partir

do zero. A compreensão do contexto da comunicação como já mencionado anteriormente é fundamental.

A etapa seguinte é a da persuasão, chave do processo de negociação. Nessa fase as partes utilizarão as táticas escolhidas anteriormente na primeira fase e todas as suas habilidades de comunicação. nessa etapa, muitas vezes pode observar-se a utilização de artifícios não éticos pelos envolvidos. Os artifícios não éticos são os que, de alguma forma, pressionam a outra parte a aceitar acordos indesejáveis, levando a uma negociação ganha-perde. São algumas das respostas possíveis a esses artifícios e que variarão de acordo com a estratégia adotada: a manifestação deliberada da parte ameaçada, a busca de outra autoridade para esclarecer o processo de tomada de decisão, a opção de não fazer nenhum tipo de concessão ou ignorar a ocorrência e manter a distância psicológica.

Posteriormente, ocorre a etapa das concessões, as partes envolvidas podem fazer algumas escolhas: considerar cada questão em separado, fazer concessões recíprocas ou adotar uma abordagem holística, muito comum entre os negociadores dos países asiáticos. Com base no que foi negociado, chega-se ao acordo final, resultado de todo esse processo de negociação.

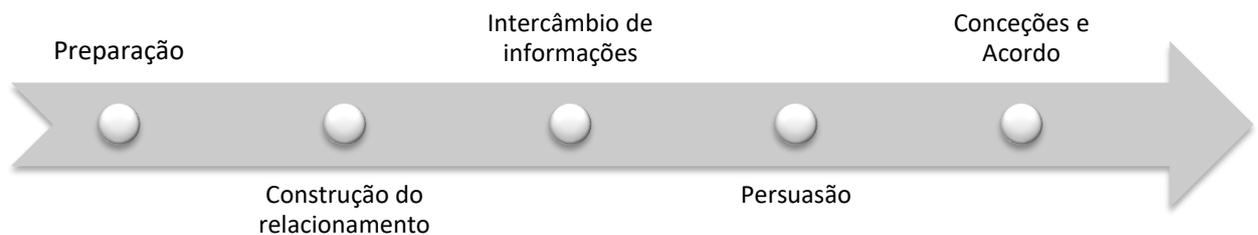
Devido a todas essas etapas e particularidades a negociação internacional faz sobressair alguns pontos sensíveis, a preparação deve ser detalhada e rigorosa, deve permitir ao negociador sentir-se nas melhores condições quando negocea num ambiente internacional.

Carvalho (2004:239) acrescenta que o conhecimento profundo do meio e dos documentos de negociação, são fatores que otimizam fase da preparação e a possibilidade de obter um resultado positivo no final da negociação. No entanto, num contexto internacional, os contatos exploratórios, as redes de parceiros, a correta manipulação da informação, o estabelecimento de uma boa e sólida relação, são fatores que jogam a favor do negociador internacional ao fim de todo esse processo.

Conforme descrito anteriormente o processo de negociação seja ele interno ou internacional, é composto por seis fases: planejamento, construção de relacionamento, intercâmbio de informações, persuasão, concessões e acordo. Todas as etapas são importantes, entretanto devemos dar uma especial atenção e dedicação nas três primeiras fases, é possível que um

planeamento bem executado e uma boa construção de relacionamento influenciem substancialmente no resultado buscado.

Figura 2: Etapas da Negociação Internacional



Fonte: elaborado pela autora

Em qualquer negociação, seja ela num contexto nacional ou internacional, é importante frisar e seguir as etapas de negociação. A importância de se preparar para concretizar todos os passos desse processo só tende a aumentar no caso da negociação internacional.

Gulbro e Herbig (1996)⁴ destacam a importância de uma boa preparação para aumentar a chance de sucesso em negociações internacionais. Em sua pesquisa, os autores comprovaram que todas as empresas que contaram com grandes especialistas externos no momento da preparação tiveram sucesso na negociação. Essas empresas também apresentaram equipes de negociação duas vezes maiores, chegaram um dia mais cedo, tiveram sessões de negociação mais longas e despenderam três vezes mais tempo na preparação do que as outras empresas.

⁴ Citado em: Práticas de Planejamento da Negociação Internacional na Pequena Empresa: O caso do setor médico hospitalar odontológico da cidade de Ribeirão Preto – SP, pág. 305.

3. METODOLOGIA

3.1 DEFINIÇÃO DA ABORDAGEM

A definição da metodologia a seguir deve-se ao caráter de novidade da abordagem e à especificidade dos objeto e objetivo de estudo, relacionados diretamente à Câmara do Comércio Luso-brasileira enquanto facilitador das negociações internacionais.

Dado que se pretende compreender em profundidade um caso particular, com condicionalismos internos e externos muito específicos, a escolha da abordagem metodológica para o presente trabalho foi o estudo de caso. Esta decisão prende-se, assim, com o fato de se tratar de uma investigação particularista, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica (Ponte 2006:2), sendo uma estratégia de investigação adequada, entre outras, à condução de dissertações e teses em ciências sociais para áreas de gestão (Yin, 1994).

3.2 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma abordagem metodológica, com um foco holístico, que procura desenvolver um conhecimento profundo do caso no seu estado natural, reconhecendo a sua complexidade e o seu contexto, procurando preservá-lo e compreendê-lo como um todo (Punch, 2013: 120). Dado que “O estudo de caso não é uma técnica específica, é uma forma de organizar os dados sociais para que se preserve a unidade do objeto social em estudo”

(Goode e Hatt, 1952: 331), esta abordagem metodológica pode ser encarada mais como uma estratégia, que como um método (Punch, 2013: 120).

Desta forma, pretende-se estudar o caso específico da CCILB e do seu enquadramento, com o intuito de obter informação específica que leve à identificação do papel da instituição nas negociações internacionais.

3.3 FONTES DE INFORMAÇÃO

No que respeita às fontes, foram utilizados dois tipos: documentais e entrevista. Como fontes documentais foram utilizados livros, artigos científicos, relatórios e documentação interna da CCILB, bem como relatórios disponibilizados em sua página de comunicação na internet.

As duas tipologias foram utilizadas devido à variedade de informação recolhida, tendo a informação técnica sido obtida através de livros e artigos científicos, publicados em revistas com revisão por pares, e a informação de contexto através da entrevista⁵ realizada presencialmente e as respostas enviadas por email.

4. CÂMARAS DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA

4.1 CÂMARAS DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA COMO ESTRUTURAS INTERMEDIÁRIAS

Muito pouco se tem estudado sobre esse tema, sabemos a importância das CCI perante os acordos empresariais e as relações bilaterais entre os países. Como dito anteriormente, as CCI fazem partes dos fatores externos a uma negociação. Essas instituições sem fins lucrativos são

⁵ Consultar anexo: Guião da entrevista

parte de uma classe vasta e plural de atores que agem como organismos facilitadores nas relações empresariais e até culturais (ver, por exemplo, Costa, 2016).

Para Pilgrim e Meier (1995:3-4) numa perspectiva histórica o mais velho antecessor das câmaras do comércio de hoje são as corporações europeias medievais e associações de comerciantes. Essas organizações foram órgãos locais de autoajuda estabelecidos e administrados por comerciantes para proteger e regular seus negócios. As câmaras do comércio não existiam em numa base nacional, mas concentravam-se no comércio dos principais grandes centros da época. As associações comerciais organizavam trocas de *commodities*, pesos e medidas determinados e supervisionados, ainda criaram o conselho de arbitragem e portos e mercados administrados. Ainda relatam que originalmente, essas câmaras eram os principais órgãos consultivos da administração do estado. Suas principais tarefas foram reunir, agregar opiniões e propostas da comunidade empresarial atual sobre legislação económica, tarifas e promoção de negócios para o governo. As câmaras também tinham de coletar e fornecer informações estatísticas sobre comércio e indústria da região.

Costa (2014:33) refere que quando um projeto passa de doméstico e torna-se de proporções internacionais os riscos e incertezas tendem a aumentar e se torna mais complexo todo o processo de negociação, dada a diversidade de parceiros e os enquadramentos nos quais desenvolvem sua ação. A autora ainda menciona que internacionalizar empresas por meio de parceiros, talvez seja o modo mais flexível e com comenos custos para a sociedade em geral de adquirir e projetar conhecimentos, acedendo sem barreiras a mercados que talvez lhe estariam vedados por convenções internacionais.

Santana e Bandeira (2016:20) listam alguns objetivos das CCI de acordo com a Lei de Câmaras do Comércio Empresariais e suas Confederações do México de 2008. Nesses objetivos constam: representar, defender, orientar, apoiar, planejar e implementar em conjunto com os programas de apoio do Estado para a expansão económica do sector empresarial, bem como sendo mecanismos de ligação e de arbitragem, entre outras atividades institucionais.

Popescu (2016:221-222) garante que as Câmaras do Comércio e Indústria defendem os interesses empresariais e constituem uma plataforma de discussão e divulgação de

informação. Eles também dão oportunidades para promover produtos e serviços no mercado económico nacional e internacional. A *ACCE* identificou cinco objetivos principais de uma câmara:

1. Construir comunidades (região / estados / nações) às quais os residentes, visitantes e investidores são atraídos;
2. Promover essas comunidades;
3. assegurar a prosperidade futura através de um clima do pro-negócio e assegurar o sucesso das negociações;
4. Representar a voz unificada da comunidade de origem;
5. Reduzir o atrito transacional através de redes que funcionam bem.

Os negociadores atuam, por um lado, para promover e desenvolver seu portfólio de produtos e serviços e, por outro lado, precisam de apoio para solucionar disputas comerciais. As Câmaras de Comércio e Indústria agem tanto direta como indiretamente para apoiar os agentes económicos.

A ação direta baseia-se na diplomacia económica, fornecendo informações, facilitando a comunicação, a cooperação económica com as instituições governamentais, a elaboração de documentos económicos. As câmaras de comércio atuam indiretamente para apoiar os agentes económicos, dando-lhes meios alternativos para resolver arbitragem, mediação, conciliação, serviços prestados por órgãos adjacentes como tribunais de arbitragem⁶.

A *ICC*, instituição essa que visa regulamentar as Câmaras do Comércio de todo o mundo, tem como papel fundamental a promoção e o aperfeiçoamento das regras relacionadas ao comércio internacional. Essa instituição criada em 1919 em Paris hoje conta com 6 milhões de associados em 130 países, criou o *Incoterms* que corresponde às regras oficiais para a interpretação de termos comerciais utilizados nas negociações internacionais. Segundo Emmanuel Jolivet, Conselheiro Geral da Corte Internacional de Arbitragem, em comentário

⁶ Consultar anexo: Centros de Arbitragem autorizados pelo Ministério da Justiça de Portugal

publicado no site da ICC – *International Chamber of Commerce*: “As regras *Incoterms* são um exemplo perfeito de eficiente standardização de uma ferramenta de negócios internacionais. O seu uso diário nos contratos internacionais de venda traz segurança jurídica às transações comerciais, simplificando a elaboração dos contratos internacionais”.

Santana e Bandeiras (2016:22) acreditam que as CCI devem encorajar o desenvolvimento competitivo das empresas orientando seus gestores na definição de planos estratégicos para a obtenção de resultados a longo prazo no desenvolvimento dos negócios, gerando assim progresso socioeconómico.

Noel e Lockett (2014:30-32) evidenciam que as câmaras de comércio oferecem muitos benefícios para seus associados e atua como uma referência central para outros programas de assistência às pequenas e médias empresas. As câmaras de comércio variam em sua matriz de benefícios da associação de acordo com seu tamanho e valores que pagam os membros. Uma câmara, por exemplo, com mais de um milhão de dólares em quotas tem a capacidade de oferecer mais benefícios e assistência programada para as empresas do que uma câmara de menor dimensão.

Szezerbick (2010:4) diz-nos que o governo tem papel fundamental no sentido de promover e incentivar as exportações, pois elas é que garantem uma alavancagem na balança comercial, por meio de políticas e programas nacionais que colaborem com as empresas, principalmente, no que diz respeito às questões fiscais, tributárias, cambiais, logísticas e de provimento de financiamentos. Dentre os órgãos oficialmente relacionados com o processo de desenvolvimento das exportações destacam-se as Câmara de Comércio.

Existem múltiplos significados para o conceito de Câmaras do Comércio e Indústria a Tabela 2 especifica estudos realizados em diferentes países, essa tabela tem como base um estudo realizado na Itália, por meio de entrevistas que exemplificam a evidência de como as CCI podem influenciar no desenvolvimento do setor empresarial.

Tabela 2: Estudos realizados em diferentes países sobre as Câmaras do Comércio e Indústria

País	França	Itália	Canadá	Grã-Bretanha	China	México
Ano de Elaboração	1999	1999	2004	2007	2008	2008
Objetivo	Interpretar a forma como interagem os presidentes das CCI e o corpo administrativo das mesmas	Examinar a forma que as Câmaras empresariais contribuem para o desenvolvimento dos associados	Conhecer qual o impacto das políticas públicas do estado no desenvolvimento económico e como influência nas atividades das CCI	Questionar quais os motivos que os associados decidem se filiar e pertencer a uma associação empresarial	Expor realidade e os papeis e funcionalidades das associações industriais da China frente aos requisitos da WTO	Analisar as relações de cooperação entre as Universidades, Governos e CCI em função um a um quadro institucional
Método de recolha de informação	Entrevista	Entrevista	Votação	Votação	Testes	Análise de artigos
Principais resultados obtidos	Presença de fortes conflitos de interesse; Incoerência no planeamento; Decisões submetidas a pressão de curto prazo por situações políticas; Carência em gestão administrativa.	O desenvolvimento dos associados influenciou na economia regional	Os resultados são diversos devido a diferenças estruturais e políticas que existem entre os governos. Os principais temas de interesses das associações empresariais na análise da política pública de desenvolvimento económico se centram em: impostos, meio ambiente e comércio internacional.	Os principais motivos identificados: obtenção de informação, conselho, união, formação de redes empresariais, integração social, prestígio, creditação.	As associações Industriais da China nasceram como instituições governamentais, no entanto, não se adaptaram com êxito nos requisitos de supervisão, coordenação e serviço que se requerem para apoiar as indústrias nacionais frente a procura do "WTO"	Trabalho em conjunto entre a Universidade de Guadalajara e a Câmara de Indústria Metálica do Estado de Jalisco. Colaboração entre o centro de investigação avançada de materiais e a Câmara Nacional da indústria e da transformação.
Autores	<i>Eggrickx</i>	<i>Waters</i>	<i>Stritch</i>	<i>Bennett y Ramsden</i>	<i>Jianhong e Wenhong</i>	<i>Luna e Tirado</i>

Fonte: traduzido e adaptado de Bandejas e Santana (2016), *Chambers of commerce: correspondence of its institutional function towards the impact and growth of the business sector*. Com base em Bennett y Ramsden (2007), Eggrickx (1999), Jianhong y Wenhong (2008), Luna y Tirado (2008), Stritch (2004), Waters (1999).

Como nos é evidenciado na tabela 2 podemos concluir que a contribuição das Câmaras do Comércio e Indústria contribuem para o desenvolvimento das empresas associadas e influenciou o desenvolvimento socio-económico regional. Ainda de acordo com o estudo os principais motivos que uma empresa se associa às essas instituições são para a obtenção de informação, conselhos, união, formação de redes empresariais, integração social, prestígio e credibilidade. O estudo ainda permitiu identificar qual o impacto das políticas públicas do estado no desenvolvimento económico e como influência nas atividades das CCI, e chegou-se na seguinte conclusão, os principais temas de interesses das associações empresariais na análise da política pública de desenvolvimento económico se centram em três principais pontos: impostos, meio ambiente e comércio internacional.

Dadas as poucas publicações sobre o assunto, faz-nos acreditar que a análise intrínseca deste modelo de organização ainda está em desenvolvimento e as abordagens são múltiplas e complexas. É possível que o papel destas estruturas intermédias se desdobre no futuro, por exemplo como modo de articulação entre todos os países que compõem a nova emergente Rota da Seda do século XXI (Mendonça 2015, 2016).

4.2 CÂMARA DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA: O ESTUDO DE UM CASO

Portugal e Brasil são antigos parceiros comerciais, como relata Sousa, Santos e Amorim (2010:26) “a peculiaridade da história comum, e, em consequência, dos laços linguísticos e culturais. Os acontecimentos políticos internos e as circunstâncias regionais não foram capazes de esbater a marca dessa herança, como o comprovam os movimentos migratórios espontâneos que buscavam a outra margem do Atlântico – de

portugueses ao Brasil do final do século XIX a meados do século XX e a recente emigração brasileira a terras portuguesas a partir do final dos anos 1980 até hoje.” Nesse ímpeto criativo, propiciado pela liberação das forças democráticas no Brasil em 1964-1985 com dois regimes ditatoriais e em Portugal em 25 de abril de 1974 com a queda do salazarismo, claro estava que os dois países, nesse contexto de buscas de oportunidades políticas e econômicas no exterior e em razão dos fatores próprios ao seu relacionamento, logo procurariam intensificar suas relações.

De acordo com as publicações que estão disponibilizadas na área de comunicação da CCILB, os programas de privatização neste momento em curso, em ambos os lados do atlântico, estão a criar oportunidades de negócio que nos geram a convicção de que os empresários brasileiros e portugueses, aproveitarão esta nova janela de oportunidades para incrementar os fluxos comerciais que a história de nós exige e que, desde sempre, têm reforçado a aliança entre os dois países.

E nessa vertente de estreitar os laços económicos entre os dois países são criadas as câmaras do Comércio Luso-brasileira tanto no Brasil quanto em Portugal, visando a promoção desses países em território externo.

A CCILB – Câmara do Comércio e Indústria Luso-brasileira, foi fundada em 1948, reconhecida em Portugal e no Brasil e tem como principais objetivos apoiar e fomentar as relações económicas entre os dois países.

Nesse âmbito a CCILB está preparada para prestar diversos serviços entre os principais são eles: dar informações relacionadas com a constituição de sociedades e com o comércio exterior, divulgação de dados relevantes de natureza macroeconómica e setorial, apoio na identificação de parceiros através de uma listagem de contatos de uma base de dados de oportunidade de negócios, divulgação de feiras em ambos países, organização de missões empresariais, palestras, seminários e conferências com a participação de empresários e governantes.

A Câmara do Comércio e Indústria Luso-Brasileira é gerida por meio de uma Diretoria livremente constituída. E ainda, através de uma Assembleia Geral constituída pelos associados⁷ no pleno uso dos seus direitos, reúne-se, pelo menos uma vez, no primeiro trimestre de cada ano, para apreciar o Relatório e Contas e o parecer do Conselho Fiscal e o orçamento do ano seguinte.

De acordo com as informações disponibilizadas publicamente pela área de comunicação da CCILB, A Câmara de Comércio e Indústria Luso-Brasileira existe para incentivar os empresários a concretizarem negócios bilaterais:

“Quanto maior for o estreitamento das relações bilaterais entre o Brasil e Portugal melhor serão potenciadas as facilidades que a Câmara põe à disposição dos empresários, desde o apoio logístico, à assessoria comercial e jurídica que nos possuem, contribuindo todos para o fortalecimento das economias do Mercosul e da União Europeia.”

Para o entrevistado a situação política atual em que o Brasil se encontra não ajuda muito as trocas comerciais entre os países. Murteira Nabo afirma que o PIB brasileiro caiu nos últimos 2 anos cerca de 3,5%, portanto tem vindo a cair muito e a competitividade também não aumentou, porque são muito protecionistas e acabam por perder competitividade com isso. Portugal está demasiado dependente da Europa, cerca de 60% a 70% do comércio externo é com a Europa e isso é uma fragilidade, e tem de se diversificar. E um dos mercados onde é possível fazer isso é no Brasil, ainda que seja muito difícil exportar para esse destino, é um mercado muito protecionista, tem muitos impostos a vários níveis.

Ainda o entrevistado afirma que a melhor maneira de fazer negócio com o Brasil é a ligação da União Europeia com o Mercosul. “estamos a tentar que se faça um acordo de livre comércio com este mercado, que está há 15 anos a ser discutido. Temos a esperança que aconteça agora e no dia que isso acontecer, o Brasil vai abrir, e não só para Portugal, como para toda a Europa.” A CCILB como instituição não governamental

⁷ Consultar em anexo: Lista de associados da CCILB por ramo de atividade

trabalha em cooperação órgãos governamentais para tentar que o acordo de livre comércio da União Europeia com o Mercosul se concretize.⁸

De acordo com o Doutor Francisco Murteira Nabo Presidente da CCILB a instituição é uma associação civil sem fins lucrativos e sem qualquer tipo de intervenção de natureza religiosa ou política, que tem como principais objetivos fomentar e apoiar as relações económicas e comerciais entre Portugal e Brasil. Ainda em entrevista afirma que instituições como as CCI podem desempenhar um papel de *network* às empresas que querem conhecer melhor o mercado a entrar, nesse caso o Brasil.

Murteira Nabo acredita que as câmaras do comércio podem ser vistas como um centro de negócios e levou esse pensamento para a CCILB, quer fugir um pouco do discurso político e fomentar as relações entre os empresários de ambos os lados do Atlântico.

Nesse sentido, na última missão empresarial realizada entre os dias 24 e 28 de abril de 2017, pela AIP do Porto com parceria da CCILB, no Estado de São Paulo e Rio de Janeiro e em parceria com a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e a FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro), tendo como objetivo centrar-se em projetos para captar possíveis investidores, deixando o assunto exportação um pouco de lado. Nesse âmbito da missão empresarial de criar laços com empresários portugueses e brasileiros a CCILB juntamente com os parceiros citados acima identificou empresas e possíveis investidores com a capacidade de formar parcerias com empresários portugueses⁹.

Em conversa o entrevistado mencionou alguns pontos fortes da CCILB - Promoção de ações que contribuem para o intercâmbio comercial entre Brasil e Portugal, e em especial ações que facilitam o relacionamento entre entidades, empresários ou indivíduos cuja área de atuação se situe no âmbito das relações Luso-Brasileiras; realizar conferências ou palestras destinadas a fomentar, nos dois países o conhecimento

⁸ Áudio disponível em: Negócios em Português – Edição de 25 de fevereiro.

⁹ Áudio disponível em: Negócios em Português – Edição de 25 de fevereiro.

recíproco; manter contacto estreito com as autoridades brasileiras e portuguesas e em especial com as instituições de carácter económico existentes nos dois países.

Ainda afirma que a falta de apoio financeiro das instituições governamentais e a falta de informações claras prestadas pelas instituições brasileiras são grande parte das limitações encontradas. Para ultrapassar essas dificuldades a CCILB conta com a colaboração dos associados, 104 no total (pessoas singulares ou coletivas) que, direta ou indiretamente, participam no intercâmbio económico luso-brasileiro ou que, pela sua categoria, profissão ou funções, colaboram com a atividade fim da câmara.

Em um seminário realizado pela CCILB na AIP, no qual estive presente, a 13 de fevereiro de 2017 – Relações Empresariais Brasil e Portugal o Presidente da associação declarou:

“É necessário que as PME entendam a necessidade de se filiar a esse tipo de associação para adentrarem de forma correta ao mercado pretendido, assim recebendo apoio jurídico, legal e contabilístico.”

Em entrevista o Presidente da CCILB relatou que neste momento, perante a crise brasileira, não há grandes investidores portugueses no Brasil, mas há muitas PME, são cerca de 600, mas representa no seu conjunto cerca de 1 a 2% das exportações para o Brasil, ou seja, o comércio é muito pouco¹⁰.

A CCILB não realiza negociações em seu sentido literal, a câmara do comércio participa no processo de negociação que as empresas ao decidir se internacionalizar, nesse caso para o Brasil se sujeitam, facilitando e viabilizando de maneira a criar o melhor ambiente negocial a fim de criar possíveis acordos.

¹⁰ Áudio disponível em: Negócios em Português – Edição de 25 de fevereiro.

5. CONCLUSÕES

5.1 SÍNTESE CONCLUSIVA

Embora o termo "Câmara do Comércio" seja familiar às empresas e aos governos, o papel e o lugar deste ator não estatal nas negociações internacionais é muito pouco ou quase nada discutido na literatura. É possível, portanto, conceber que as CCI trabalham como uma mediadora/facilitadora entre as empresas e o país que ela busca abertura, e que colabora para o êxito em possíveis negociações entre seus representantes, facilitando possíveis acordos. Essas instituições contribuem para a vantagem competitiva das empresas, sobretudo as pequenas e médias, formando-as e preparando-as para a entrada nos mercados internacionais.

Como mencionado nos capítulos anteriores as Câmaras do Comércio e Indústria fazem parte do meio envolvente externa que podem influenciar, limitar ou até mesmo restringir o processo de uma negociação em contexto internacional.

Ainda os fatores que influenciam o êxito de uma negociação nesse contexto são a cultura que nesse caso o Presidente da CCILB menciona que pouco afeta o processo negocial, visto a proximidade cultural entre Portugal e o Brasil.

Nas etapas das negociações internacionais, mais precisamente na etapa do intercâmbio de informação, a Câmara do Comércio e Indústria participa ativamente da elaboração de documentos e informações que servem de base para a discussão não partir do zero.

Sendo assim, e respondendo à questão fundamental da pesquisa feita através de estudos de artigos, livros, a pequena entrevista feita com o Presidente da associação e a participação no seminário elabora pela CCILB, podemos dizer que a Câmaras do

Comércio e Indústria participam direta e indiretamente em todo o processo de negociação.

A importância dessas instituições para o processo de negociação são a oferta de serviços específicos, listados abaixo, visando a internacionalização das empresas:

- Realizar programas de formações, seminários e missões empresariais visando instruir e formar representantes das empresas sócias ou que queiram entrar no mercado externo, nesse caso o Brasil, como mencionado nos capítulos anteriores.
- Identifica investidores em empresas com a capacidade de formarem parcerias.
- Trabalha juntamente com órgãos governamentais, no sentido de criar melhores acordos de comércio internacional.
- Podem trabalhar como uma terceira parte habilitada e imparcial, prestando serviço de consultoria, buscando facilitar a resolução de problemas por meio da comunicação e da análise, apoiado pelo seu conhecimento sobre a área.
- Elaborar relatórios e documentos com o intuito de passar todas as informações cabíveis do país de entrada para os representantes das empresas não chegarem à negociação sem saber indicadores confiáveis sobre o Brasil/estado que queiram se firmar.
- Pode trabalhar como mediador da negociação buscando facilitar todo o processo de negociação, visando o melhor para ambas as partes.
- Oferece informações e trabalha para garantir as melhores taxas, impostos e processos burocráticos facilitando esses trâmites processuais.
- Pode estar presente em todas as etapas do processo de negociação, desde a fase da preparação ao acordo final, prestando um serviço de consultoria, visando atingir os melhores objetivos ao fim de todo processo.

Contudo, as Câmaras do Comércio e indústria aparecem também nos fatores externos que influenciam e viabilizam o resultado final da negociação, essas organizações são chamadas pelos autores mencionados na revisão de literatura como *Stakeholders* externos, pessoas/organizações que têm interesse no resultado final da negociação.

Dado a importância da negociação em todas as empresas e a globalização que hoje o mundo enfrenta, é importante sabermos que podemos contar com organização que facilitam e viabilizam as negociações num contexto internacional. O sucesso da internacionalização de empresas conta com o êxito de todo o processo negocial e para isso devemos usar todos os meios que dispomos para a fim de obtermos triunfo no mercado externo que se busca e conseguir se firmar no país escolhido.

Nesse contexto é importante estudar as Câmaras do Comércio e entidades similares. Pouco se temo na literatura a importância do processo de negociação na internacionalização das empresas e o papel dessas organizações no sucesso de todos os envolvidos. Essa dissertação teve essa finalidade, de responder à questão da importância das Câmaras do comércio nas negociações internacionais.

5.2 LIMITAÇÕES DA PRESENTE INVESTIGAÇÃO

Encontrar documentos, livros, relatórios e artigos científicos na literatura disponível foi sem dúvida a maior limitação encontrada para realização dessa dissertação de mestrado. As negociações internacionais e seu processo para se chegar a fim de seus objetivos são uma questão de importância na realidade que estamos inseridos, e saber com que organizações contar e que facilitam todo o trâmite. É de relevância para todas as partes envolvidas no contexto. O processo de negociação pode ser decisório na entrada ou não de uma empresa no mercado externo, então cabe aos gestores usufruir de todos os recursos que podem ser utilizados a fim de atingir seus objetivos.

Uma outra limitação que podemos citar foi a pouca disponibilidade de tempo da CCILB para fornecer informações com uma maior relevância, a falta dessas informações foram sem dúvida uma grande perda para a conclusão deste trabalho final de mestrado.

5.3 OPORTUNIDADES PARA ESTUDOS FUTUROS

Durante a execução desse trabalho de caráter investigativo e exploratório, foram levantadas algumas questões relevantes para a realização de estudos futuros. Em primeiro caso seria de importância o estudo mais aprofundado sobre o papel que as Câmaras do comércio exercem e como contribuem para a realização das negociações no exterior, a falta dessas informações foram uma das limitações para a concretização deste estudo.

De seguida, seria interessante um estudo quantitativo realizado através de inquérito para as empresas associadas a essas instituições de quais os serviços mais relevantes prestados pelas câmaras do comércio. E ainda um estudo que nos mostre a real interação entre os corpos administrativos das Câmaras do Comércio e seus associados e o papel deles na internacionalização das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boff, R. J. (2011). *Negociação: Tecnicas para Obtenção de Resultados*. *Interlink*, pp. 109-129.
- Brett, J., & Gelfand, M. (2004). *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford, California: Stanford Business Books.
- Câmara do Comércio e Indústria Luso-brasileira. Obtido de www.ccilb.net, acesso em: 16/04/2017
- Carvalho, J. M. (2004). *Negociação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, C. M. (2014). Internacionalização Como Contexto Para Novas Políticas de Ciência e Tecnologia. *Parcerias Estratégicas*, Brasília, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, pp. 27-35.
- Costa, C. M. (2016). *Think Tanks Num Mundo Globalizado*. *Janus, Observare – Universidade Autónoma de Lisboa*, pp. 110-111.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.
- Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociações*. Porto: Asa.
- Dantas, M. (2013). O Impacto das Diferenças Socioculturais de Negociadores nas Negociações entre Brasil e China. *Revista Cadernos de Aulas do LEA*, pp. 66-83.
- Freitas, M. (1994). Organização: Um Espaço de Negociação. *RAE Executiva*, pp. 13-20.

- Garcia, S. F., Lima, G. B., Gally, L., & Carvalho, D. (2014). Práticas de Planejamento da Negociação Internacional na Pequena Empresa: O caso do Setor Médico Hospitalar Odontológico da Cidade de Ribeirão Preto. *Revista Eletônica de Administração*, pp. 295-319.
- International Chamber Of Commerce. Obtido de <https://iccwbo.org>, acesso em: 14/04/2017.
- Khakhar, P., & Rammal, H. G. (2013). Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, pp. 578-590.
- Leocadia, S. (2015). Aspects of the Multicultural Negotiation in the Context of Globalization . *Valahian Journal of Economic Studies*, pp. 81-86.
- Lewicki, R., David, M. & Minton, J. (2012). *Fundamentos de Negociación*. México: Interamericana Editores.
- Lockett, N. M. (2014). The benefits, Satisfaction, and Perceived Value of Small Business Membership in a Chamber of Commerce. *International Journal of Nonprofit*, pp. 27-39.
- Mainardes, E., Amal, M. & Domingues, M. (2010). O Fator Cultural à Mesa nas Negociações Internacionais com o Brasil. *Simpoi*, pp. 1-16.
- Martinelli, D., & Ventura, C. (2008). Negociações Internacionais: Um Estudo de Caso em três Empresas da Região de Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. *FACEF Pesquisa*, pp. 221-232.
- Mathias, L. (2006). A Arte da Negociação. *Negócios Estrangeiros*, pp. 197-206.
- Mendonça, S. (2015). Rota da Seda, Velha (s) e Nova (s). *Janus*, Observare-Universidade Autónoma de Lisboa, pp. 124-125.

Mendonça, S. (2016). Rota da Seda: A Ascensão e Desdobramento de uma Agenda. *Janus, Observare* - Universidade Autónoma de Lisboa, pp. 48-49.

Meier, M., & Pilgrim, R. (1995). National Chamber Of Commerce: A Primer On The Organization and Role Of Chamber Systems. *Center for International Private Enterprise*, pp. 1-56.

Négocios em Português. (2017). Obtido de https://us.ivoox.com/es/negocios-em-portugues-edico-25-de-audios-mp3_rf_17213104_1.html?utm_expid=113438436-41.XwSbWAIXSCCDvn5myOP5Yw.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.pt%2F, acesso em: 02/06/2017.

Phatak, A., & Habib, M. (1996). The Dynamics of International Business Negotiations. *Business Horizons*, pp. 30-38.

Ponte, J. P. (2006). Estudos de Caso em Educação Matemática. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, pp. 1-22.

Popescu, D. R. (2016). The Role of Chamber of Commerce System in international economic relations . *The Romanian Economic Journal* , pp. 215-240.

Punch, K. F. (2013). *Introduction to Social Research : Quantitative and Qualitative Approaches*. Sage Publications.

Robbins, S. (2009). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Santana, E. B. (2016). Chambers of Commerce: Correspondence of its Institutional Function Towards the Impact and Growth of the Business Sector. *Gestion y Estrategia*, pp. 19-37.

Silva, R. A. (2009). As Principais Ferramentas da Negociação. *Revista Iberoamericana De Ciencias Empresariales y Economia*, pp. 29-36.

Sobral, F., Almeida, F., & Carvahal, E. (Abril de 2007). O Estilo Brasileiro de Negociar.

Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, pp. 32-42.

Sousa, F. D., & Amorim, P. S. (2010). *As Relações Portugal-Brasil no Século XX*. Porto:

Fronteira do Caos Editores Lda. e CEPESE .

Szezerbick, A. D. (2010). *Comércio Exterior Brasileiro*. São Paulo: CESCAGE.

Varela, C., Costa, C., & Godinho, M. (2016), “Diplomacia científica: do conhecimento académico ao soft power político”, *Janus, Observare – Universidade Autónoma de Lisboa*, pp. 60-61.

Wanderley, J. A. (1998). *Negociação Total: Encontrando Soluções, Vencendo*

Resistências, Obtendo Resultados. São Paulo: Gente Editora.

ANEXOS

ANEXO I - 11 PRINCÍPIOS DA ICC PARA FACILITAR O COMÉRCIO INTERNACIONAL

1 - Prepare com cuidado

Envolve as pessoas certas dentro de sua organização;
Defina seus objetivos com clareza e reveja qualquer história das relações com sua contraparte;

Aprenda tudo o que puder sobre seus parceiros de negociação e a realidade do contexto comercial em que eles operam;

Imagine seus interesses, prioridades, limitações e alcance da autoridade;

Estar pronto para explorar com sua contraparte as várias regras legais disponíveis para gerir o seu negócio.

2 - Tirem em consideração as diferenças culturais

Educar-se sobre as práticas comerciais locais do seu parceiro de negociação;

Seja sensível aos seus próprios hábitos culturalmente enraizados e pressupostos sobre como conduzir negócios;

Desenvolva uma prática que o encoraje continuamente para questionar suas suposições e procurar hipóteses que seu parceiro de negociação pode estar fazendo sobre você;

Tenha em mente o valor de ser capaz de lidar bem com diferença.

3- Faça acordos antecipados com um Parceiro de negociação sobre um processo para orientar a logística da negociação;

Prepara o caminho para fazer acordos sobre mais variados tópicos;

Decida cedo com o seu parceiro de negociação questões processuais como a linha do tempo, locais e Agendas para reuniões, língua de processo, participantes em reuniões.

4- Alocar recursos humanos

Alocar recursos técnicos adequados para uma negociação;

Antecipar as pessoas que você precisará ter no espaço ou em espera para apoiar as negociações, tais como

Como pessoas com autoridade de decisão em questões, peritos técnicos especializados, tradutores, Redatores legais, assessores fiscais e conselheiros locais;

Tendo como objetivo manter a consistência na equipe de negociação;

evite apresentar um elenco rotativo de personagens.

5- Com o objetivo de desenvolver um trabalho aberto e confiável

Relacionamento com um parceiro de negociação

As promoções são muitas vezes compromissos em curso que evoluem ao longo do tempo, à medida que as circunstâncias mudam;

Um bom trabalho de relacionamento entre as partes tornará mais fácil

atender às necessidades futuras de ambos os lados de forma eficiente atuando com

transparência e desejo genuíno;

Compreender e encontrar soluções podem ajudar a se concentrar em discussões com relevância;

Os parceiros de negociação não precisam ser amigos para criar um ambiente de trabalho produtivo.

6- Comporta-se com integridade

Você não precisa revelar tudo;

Mentir ou enganar põe em risco o negócio, o trabalho, o relacionamento e a sua reputação na negociação, e pode levar a sanções legais;

Sua vontade de trazer seus valores e integridade para a mesa é um sinal para o seu parceiro de negociação de quão sério você está se aproximando da negociação.

7 - Gerencie suas emoções

Aja em vez de reagir - mostrando que você está agindo Independentemente da provocação de uma contraparte é um gesto poderoso;

Uma contraparte que o considera razoável pode

Peça ajuda, permitindo que você colabore em uma solução, em vez de esconder informações por orgulho ou medo, o que pode levar a um acordo irrealizável ou não acordo.

8- Seja flexível

Estar aberto ao pensamento criativo com o seu Parceiro de negociação sobre como seus interesses podem se

complementar e ficar ambos satisfeitos sem diminuir o valor para qualquer das partes;

Apenas um acordo mutuamente benéfico será sustentável ao longo do tempo - se uma das partes receber benefício desproporcionado, a outra parte pode não poder implementar o acordo entendendo as dificuldades de sua negociação;

11 - Esteja pronto para o caso em que as negociações não tiverem êxito

As negociações podem não chegar a conclusão por uma variedade de razões, é necessário antecipar tais situações;

O que parceiro pode estar enfrentando é um elemento importante na construção de um acordo realista e durável.

9 -Faça compromissos realistas

Concorde com as coisas que você realmente pretende assumir, como você esperaria que seu parceiro de negociação fizesse; Esclareça o âmbito de seu parceiro de negociação de autoridade: as pessoas podem exagerar sua

autoridade e assumir compromissos que não podem fazer ou que não podem manter;

Conheça suas alternativas e saiba quando sair;

10- Confirme o acordo para garantir

Revise cuidadosamente o que foi acordado com o seu parceiro de negociação no final de uma sessão de negociação, resolvendo todos os detalhes sobre os quais as opiniões divergem.

prepare-se e esteja pronto para discutir opções ou alternativas com o seu parceiro de negociação.

Fonte: Traduzido e adaptado pela autora com base na cartilha dos 11 Princípios que facilitam a negociação internacional da ICC < <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2015/02/ICC-Principles-to-Facilitate-Commercial-Negotiation.pdf> >

Anexo 2 – CENTROS DE ARBITRAGEM AUTORIZADOS PELO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA DE PORTUGAL

Nome	Requerentes	Objeto	Âmbito	Contactos	Autorização
CAP - APMEP - Centro de Arbitragem em Contratos Públicos da Associação Portuguesa dos Mercados Públicos	Associação Portuguesa dos Mercados Públicos	Resolução de litígios relativos à validade, interpretação e execução dos contratos públicos, nacionais e transnacionais, incluindo os que resultem da aplicação do artigo 180.º do CPTA, que respeitem a interesses de natureza patrimonial, ou não patrimonial desde que as partes possam celebrar transação sobre o direito controvertido e que não estejam submetidos exclusivamente a tribunal judicial ou a arbitragem necessária.	Âmbito nacional e caráter especializado	Edifício IST, Tagus Park, Porto Salvo, 2780-390 Oeiras E-mail: mail@apmap.pt Site: www.apmap.pt	• Despacho n.º 7534/2016, publicado na 2.ª série do DR, de 7 de junho de 2016
Centro de Arbitragem da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Espanhola	Câmara de Comércio e Indústria Luso-Espanhola	Resolução de qualquer litígio que resulte do intercâmbio económico bilateral entre Espanha e Portugal ou entre os membros da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Espanhola, ou ainda qualquer litígio respeitante a interesses de natureza patrimonial em matéria civil e comercial, público ou privado, interno ou internacional, que não respeite a direitos indisponíveis e que não esteja submetido exclusivamente a tribunal judicial ou arbitragem necessária.	Âmbito nacional e caráter especializado	Avenida Marquês de Tomar, n.º 7, 7.º andar, 1450-155 Lisboa Tel./Fax: 21 355 81 39 E-mail: cacclie@ccle.org	• Despacho n.º 902/2014, publicado na 2.ª série do DR, de 21 de janeiro de 2014
Centro de Informação, Mediação e Arbitragem da Ordem dos Notários	Ordem dos Notários	Resolução, por via da mediação ou arbitragem, de qualquer litígio que possam ser submetidos a meios alternativos de resolução, em quaisquer matérias não excluídas por lei.	Âmbito nacional e caráter genérico	Travessa da Trindade, n.º 16, 2.º C, 1200-469 Lisboa Tel.: 21 34681 76 Fax: 21 34631 78 E-mail: geral@notarios.pt	• Despacho n.º 14517/2013, publicado na 2.ª série do DR, de 11 de novembro de 2013
Centro de Conciliação, Mediação de Conflitos e Arbitragem da Concórdia – Centro Concórdia	Concórdia – Centro de Conciliação e Mediação de Conflitos	Resolução, por via da mediação, conciliação e arbitragem, de qualquer litígio que possa ser submetido a meios alternativos de resolução, em quaisquer matérias não excluídas por lei, designadamente decorrentes de atos e contratos de natureza comercial, a solicitação de quaisquer entidades, pessoas singulares ou coletivas, nacionais ou estrangeiras, quer sejam ou não residentes no território nacional.	Âmbito nacional e caráter genérico	Rua Rodrigo da Fonseca, n.º 149, 3.º Dt.º, 1070-242 Lisboa Tel.: 21 381 28 15 Fax: 21 381 28 17 E-mail: correio@concordia.com.pt Site: www.concordia.com.pt	• Despacho n.º 14460/2013, publicado na 2.ª série do DR, de 8 de novembro de 2013
CNIACC – Centro Nacional de Informação e Arbitragem de Conflitos de Consumo	Associação de Consumidores de Portugal (ACOP), a Associação Industrial Portuguesa – Confederação Empresarial (AIP-CE), a Associação de Instituições de Crédito Especializado (ASFAC) e a Direcção-Geral do Consumidor (DGC)	Resolução de quaisquer litígios em matéria de conflitos de consumo e litígios que ocorram no âmbito do projeto Casa Pronta.	Âmbito nacional, com caráter especializado e de atuação supletiva perante os restantes centros de arbitragem	Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa, Campus de Campolide, 1099-032 Lisboa Tel.: 21 384 51 31 Telemóvel: 91 922 55 40 Fax: 21 384 52 01 E-mail: cniacc@fd.unl.pt Site: www.arbitragemdeconsumo.org/	• Despacho n.º 20778/2009, publicado na 2.ª série do DR, de 16 de setembro de 2009
CEMEAR ÓBIDOS – Centro de Mediação e Arbitragem	Câmara Municipal de Óbidos, Associação Forense do Oeste (AFO), Concórdia – Centro de Conciliação e Mediação de Conflitos e Instituto de Mediação e Arbitragem de Portugal (IMAP)	Prestar serviços de resolução de conflitos, através da mediação, arbitragem ou outro meio de resolução de litígios, em qualquer matéria, desde que, por lei especial, não esteja exclusivamente submetida a tribunal judicial, arbitragem necessária e que não respeite a direitos indisponíveis.	Âmbito nacional, com caráter geral	Largo de S. Pedro, 2510-086 Óbidos Tel.: 262955569 / 262955500 Fax: 262955574 / 262955501 E-mail: cemearobidos@cm-obidos.pt Site: www.cm-obidos.pt	• Despacho n.º 13039/2009, publicado na 2.ª série do DR, de 03 de junho de 2009
CAAD – Centro de Arbitragem Administrativa	Associação dos Oficiais de Justiça, a Associação Sindical dos Conservadores do Registo, a Associação Sindical dos Funcionários de Investigação Criminal da Polícia Judiciária, a Associação Sindical dos	Promover a resolução de litígios emergentes de contratos e de relações jurídicas de emprego público e, nos termos do Decreto-Lei n.º 10/2011, de 20 de janeiro, dirimir litígios em matéria tributária, permitindo aos contribuintes recorrer ao CAAD quando discordem de	Âmbito nacional e de caráter especializado	Av. Duque de Loulé, n.º 72, 2.º Piso, 1050-091 Lisboa Tel.: 213189027 E-mail: geral@caad.org.pt Site: www.caad.org.pt	• Despacho n.º 5097/2009, publicado na 2.ª série do DR, de 12 de fevereiro de 2009

Centro de Arbitragem da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã	Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã	Resolução de litígios resultantes do intercâmbio económico bilateral entre a Alemanha e Portugal, bem como entre membros portugueses da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã de Lisboa, emergentes de relações no domínio do direito comercial, compreendendo, designadamente, relações contratuais e não contratuais, fornecimento ou troca de bens ou de serviços, contrato de distribuição, representação comercial, faturação, cessão de créditos, transações bancárias, cooperação comercial ou industrial, bem como do direito civil, do direito administrativo, do direito dos transportes, do direito dos seguros, do direito financeiro, do direito do ambiente e dos demais ramos do direito compatíveis com o objeto do Centro.	Âmbito nacional e de caráter especializado	Av. da Liberdade, 38, 2.º, 1269-039 Lisboa Av. Sidónio Pais, 379, 4100-468 Porto Tel.: 213211207 Fax: 213467150. E-mail: b-brandy@ccila-portugal.com	• Despacho n.º 25947/2005, publicado na 2ª série do DR, de 16 de Dezembro de 2005
Centro de Arbitragem Voluntária de Conflitos de Consumo da Região Autónoma da Madeira	Secretaria Regional dos Recursos Humanos da Região Autónoma da Madeira	Resolução de litígios de consumo, de natureza civil, que ocorram na Região Autónoma da Madeira.	Âmbito regional, abrangendo a Região Autónoma da Madeira e de caráter especializado	Rua Direita, 27 – 1.º andar 9050-014 Funchal Tel.: 291 750 330 Fax: 291 750 339 E-mail: centroarbitragem.srias@madeira.gov.pt Site: www.srrh.gov-madeira.pt/cacc	• Despacho n.º 21401/2005, publicado na 2ª série do DR, de 12 de outubro de 2005
Centro de Arbitragem da Propriedade e do Imobiliário da ESAI - Escola Superior de Atividades Imobiliárias	ESAI - Escola Superior de Atividades Imobiliárias, devidamente mandatada pela SPEI - Sociedade de Promoção do Ensino Superior Imobiliário, S.A.	Resolução de quaisquer litígios em matéria de direito reais, nomeadamente resultantes de atos e contratos que envolvam bens imóveis ou atividades que com eles se relacionem, em especial os resultantes de contratos de compra e venda de imóveis e questões deles emergentes, contratos de arrendamento, contratos	Âmbito nacional e de caráter especializado	Praça Eduardo Mondlane, 7 – C, 1950-104 Lisboa Tel.: 218367010 Fax: 218367019 E-mail: tribunalarbitral@esai.pt Site: www.tribunalarbitral.com.pt	• Despacho n.º 20073/2005, publicado na 2ª série do DR, de 20 de setembro de 2005
	Funcionários Técnicos Administrativos Auxiliares e Operários da Polícia Judiciária, a Associação Sindical dos Oficiais dos Registos e do Notariado, a Associação Sindical dos Seguranças da Polícia Judiciária, a Associação Sindical dos Trabalhadores dos Serviços Prisionais, a Confederação de Comércio e Serviços de Portugal, o Sindicato dos Funcionários Judiciais, o Sindicato Nacional do Corpo da Guarda Prisional, e o Sindicato dos Trabalhadores dos Registos e do Notariado	certas decisões da Autoridade Tributária e Aduaneira.			
ARBITRARE - Centro de Arbitragem para a Propriedade Industrial, Nomes de Domínio, Firmas e Denominações	Associação Industrial Portuguesa - Confederação Empresarial (AIP-CE), a Associação Portuguesa de Consultores de Propriedade Industrial (ACPI), a Associação Portuguesa da Indústria Farmacéutica (APIFARMA), a Associação Portuguesa de Medicamentos Genéricos (APOGEN) e a Associação de Prestadores de Registos de Domínio e Alojamento (APREGI).	Promover a resolução de quaisquer litígios em matéria de propriedade industrial, nomes de domínio, firmas e denominações, desenvolvendo para o efeito as ações adequadas a tal fim, tais como manter o regular funcionamento do Tribunal Arbitral, prestar informações de caráter técnico e administrativo, promover o contacto entre as partes e eventuais contrainteressados e realizar as diligências necessárias à instrução dos processos O ARBITRARE é ainda competente para dirimir litígios emergentes da invocação de direitos de propriedade industrial quando estejam em causa medicamentos de referência e medicamentos genéricos, submetidos a arbitragem necessária nos termos da Lei n.º 62/2011/ de 12 de dezembro.	Âmbito nacional e de caráter especializado	Av. Eng.º Duarte Pacheco, Torre 2, Piso 8, Sala 9, 1070-102 Lisboa Tel.: +351 211 203 100 Fax: +351 211 203 131 E-mail: geral@arbitrare.pt Site: www.arbitrare.pt	• Despacho n.º 28519/2008, publicado na 2ª série do DR, de 6 de novembro de 2008

Centro de Arbitragem da Universidade Católica Portuguesa	Universidade Católica Portuguesa	Realização de arbitragens voluntárias de âmbito geral e com caráter institucionalizado.	Âmbito nacional e de caráter geral	Universidade Católica Portuguesa, Palma de Cima, 1649-023 Lisboa Tel.: 217214178 - Fax: 217214177 E-mail: mcandrade@fd.lisboa.ucp.pt	<ul style="list-style-type: none"> • Despacho n.º 30/87, de 9 de março • Despacho n.º 5285/2003, publicado na 2ª série do DR, de 19 de março de 2003.
Centro de Arbitragem da Associação Comercial de Lisboa	Associação Comercial de Lisboa – Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa	Administração de arbitragens e processos alternativos de resolução de litígios de caráter económico, incluindo os de caráter público e administrativo, internos e internacionais.	Âmbito nacional e de caráter especializado	Rua das Portas de Santo Antão, 89, 1169-022 Lisboa Tel.: 213224053 - Fax: 213224056 E-mail: avs.centrodearbitragem@aci.org.pt	<ul style="list-style-type: none"> • Despacho n.º 26167/2005, publicado na 2ª série do DR, de 20 de dezembro de 2005
Instituto de Arbitragem Comercial	Associação Comercial de Lisboa – Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa e Associação Comercial do Porto – Câmara de Comércio e Indústria do Porto	Resolução de quaisquer litígios em matéria comercial, com competência para administrar arbitragens e processos alternativos de resolução de litígios de caráter económico, incluindo os de caráter público e administrativo, internos e internacionais.	Âmbito nacional e caráter especializado	Palácio da Bolsa, Rua Ferreira Borges, 4050-253 Porto Telf: 223399045/051 - Fax: 223399090 E-mail: correio@cciporto.pt	<ul style="list-style-type: none"> • Despacho n.º 9/87, de 29 de janeiro • Despacho n.º 26/87, de 9 de março • Despacho n.º 955/2004, publicado na 2ª série do DR, de 15 de janeiro de 2004 • Despacho n.º 26167/2005, publicado na 2ª série do DR, de 20 de dezembro de 2005

FONTE : < <http://www.dgpi.mj.pt/sections/gral/arbitragem/anexos-arbitragem/centros-de-arbitragem4174/> > último acesso em: 26/06/2017

LISTA DOS ASSOCIADOS CCILB POR RAMOS DE ATIVIDADE

ADVOCACIA

ABREU ADVOGADOS

ÁLVARO CANEIRA - ADVOGADOS E
CONSULTORES - COMÉRCIO INTERNACION

BARROS, SOBRAL, G. GOMES & ASSOCIADO

CSBA & ASSOCIADOS

CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA &
ASSOCIADOS, RL

DINIS LUCAS & ALMEIDA SANTOS - SOCIEDADE
DE ADVOGADOS, R.L.

DUARTE DE ATHAYDE

EDUARDO PAZ FERREIRA E ASSOCIADOS -
SOCIEDADE DE ADVOGADOS RL

F. CASTELO BRANCO & ASSOCIADOS

GOMEZ ACEBO & POMBO ABOGADOS SLP -
Sucursal em Portugal

AGENTES DE NAVEGAÇÃO

AFONSO H. O'NEILL & C^a., Lda

HAPAG-LLOYD PORTUGAL, LDA

MSC PORTUGAL

PORTMAR-AGÊNCIA DE NAVEGAÇÃO, LDA.

AGRICULTURA

SAPEC AGRO

ARQUITETURA

BROADWAY MALYAN PORTUGAL - Arquitetos &
Designers, Lda

AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

CONTROLAR - ELECTRÓNICA INDUSTRIAL E
SISTEMAS, LDA

AUTOMÓVEL

SAG GEST, SGPS, SA

BANCA DE INVESTIMENTO

BANCO BiG

HAITONG BANK, S.A.

- COMÉRCIO

PENTAGONAL Lda

COMÉRCIO ELETRÓNICO

BESSER INTERNATIONAL GmbH

COMUNICAÇÃO

TV GLOBO PORTUGAL

CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PUBLICAS

ANDRADE GUTIERREZ - EUROPA, ÁFRICA, ÁSIA
S.A.

BRISA - AUTO-ESTRADAS DE PORTUGAL, S A

COBA - CONSULTORES DE ENGENHARIA E
AMBIENTE, S.A.

IMOBILIÁRIA CONSTRUTORA GRÃO-PARÁ

ODEBRECHT PORTUGAL, S.A.

CONSULTORIA

BMF- SERVIÇOS FINANCEIROS, LDA

DELOITTE CONSULTORES, S.A.

GAPORSUL - GABINETE PORTUGUÊS de
CONSULTADORIA, Lda.

GARRIGUES PORTUGAL, S.L. - SUCURSAL

JPS GROUP

LLORENTE & CUENCA

MESA CORPORATE GOVERNANCE
CONSULTORIA EMPRESARIAL Ltda

SOCIEDADE DE DESPACHO OFICIAL ADUANEIRO
ORLANDO ESPIRITO SANTO LDA

SOVEREIGN, CONSULTORIA LDA.

SUPREME GLOBAL FINANCIAL DESIGNERS,
UNIP, LDA

CONSULTORIA E ORGANIZAÇÃO DE FEIRAS E EVENTOS

NEWEVENTS - CONSULTORIA E ORGANIZAÇÃO
DE FEIRAS E EVENTOS

CONTABILIDADE

IGMASA MANAGEMENT PORTUGAL LDA

EMBALAGENS E COMERCIALIZAÇÃO DE AZEITES E OLÉOS ALIMENTARES

SOVENA PORTUGAL - CONSUMER GOODS S.A.

ENERGIA

GALP ENERGIA

ENGENHARIA E GESTÃO DE PROJETOS

CENOR, CONSULTORES, S.A.

ENGEXPOR BRASIL GERENCIAMENTO DE
PROJETOS E OBRAS LTDA

GEOCONTROLE - GEOTECNIA E ESTRUTURAS DE
FUNDAÇÃO, S.A.

EQUIPAMENTOS DE ELEVAÇÃO/MOVIMENTAÇÃO DE CARGA

AHLERS LINDLEY

EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS

HRV - EQUIPAMENTOS DE PROCESSO, SA

FUNDAÇÃO

FUNDAÇÃO LUSO-AMERICANA

GERAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ELETRICIDADE

EDP- ELETRICIDADE DE PORTUGAL
INTERNACIONAL, SA

GESTÃO DE EMPRESAS DE PATRIMÓNIOS

RANGEL INVEST SA

GESTÃO DE PARTICIPAÇÕES SOCIAIS

ENTREPOSTO GESTÃO E PARTICIPAÇÕES (SGPS),
S.A.

ETE - SOCIEDADE GESTORA DE PARTICIPAÇÕES
SOCIAIS, S.A.

MOTA-ENGIL, SPGS, S.A.

SONAE, SGPS

HOTELARIA

CONTINOTÉIS - HOTELARIA E TURISMO, LDA.

CORINTHIA HOTEL LISBON

DOM PEDRO - INVESTIMENTOS TURÍSTICOS,
S.A.

HOTEIS HERITAGE LISBOA

HOTEL ALTIS

HOTEL VILA JOYA & JOY JUNG SPA

LISBOA MARRIOTT HOTEL

MAR DE AR HOTELS (Sociedade de Hotelaria
Arez, S.A.

MINOR CONTINENTAL PORTUGAL, S.A.

PESTANA PALACE HOTEL & NATIONAL
MONUMENT - CARLTON PALÁCIO, SA.

IMOBILIÁRIO

A. SANTO, S.A.

INSIDE LIVING, MEDIAÇÃO IMOBILIÁRIA, LDA

LUXUS - SOCIEDADE DE MEDIAÇÃO
IMOBILIÁRIA, LDA

PLANBELAS - SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A.

INDÚSTRIA AERONAÚTICA

EMBRAER PORTUGAL S.A.

INDÚSTRIA ALIMENTAR

RCSI - Rui Costa e Sousa & Irmão, SA

INDÚSTRIA CERÂMICA E VIDEIRA

VISTA ALEGRE ATLANTIS SA

INDÚSTRIA CIMENTEIRA

CIMPOR - CIMENTOS DE PORTUGAL, SGPS, SA

INDÚSTRIA DE PAPEL E AFINS

THE NAVIGATOR COMPANY, S.A.

INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

GERMED FARMACÊUTICA, LDA

INDÚSTRIA METALÚRGICA

LIDERSEAL INTERNACIONAL - VEDANTES,
ROLAMENTOS E MANUTENÇÃO, LDA

LUSOSIDER - Aços Planos, SA

STEP OIL & GAS SERVIÇOS LTDA

INSTITUIÇÃO BANCÁRIA E FINANCEIRA

Banco BIC PORTUGUÊS S.A

BANCO BPI, S.A

BANCO DO BRASIL, SA

BANCO FINANTIA

BANCO SANTANDER TOTTA

CAIXA BANCO DE INVESTIMENTO, SA

CAIXA GERAL DE DEPOSITOS

ITAÚ BBA INTERNACIONAL PLC Instituição

LUÍS PIMENTEL

MILLENNIUM BCP

MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

FLAVOURBOX UNIPESSOAL, LDA

MARKETING/PUBLICIDADE

MEDIAFONE, MARKETING E PUBLICIDADE, Lda

MÉDIAS

IMPRESA - SOCIEDADE GESTORA DE
PARTICIPAÇÕES SOCIAIS, SA

PORTO

APL - ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE LISBOA,
S.A.

SAÚDE

LUSÍADAS, A.C.E.

SEGUROS

CRÉDITO Y CAUCIÓN

SERVIÇOS

EURONEXT LISBON

SÓCIO INDIVIDUAL

ANDRÉ JORDAN

JOÃO FERVENÇA DA SILVA

JOSÉ MAGRO

TEREZA POMPILHO BUENO

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

EASYVISTA, S.A.

MAXDATA SOFTWARE, S.A.

TRANSPORTES

BARRAQUEIRO SGPS, S.A.

TRANSPORTES AÉREOS

AIRREP - REPRESENTAÇÕES TURISTICAS, LDA

IBERIA - LINHAS AEREAS DE ESPANHA, SA

TAP PORTUGAL

VIAGENS E TURISMO

GLOBALIS VIAGENS E EVENTOS
CORPORATIVOS, LDA

TOPATLANTIC

FONTE: <<http://www.ccilb.net/associados>> Acesso em 22/06/2017

GUIÃO DE ENTREVISTA

TIPO: SEMI-ESTRUTURADA

OBJETIVO GERAL: demonstrar como funciona a comunicação das câmaras do comércio, de que maneira as empresas interagem em seus acordos comerciais, como é feita a comunicação entre esses países e empresas e de que forma é feita essas negociações internacionais.

O primeiro encontro com o entrevistado ocorreu na sede da CCILB em Lisboa, que teve a duração de 40 minutos, devido o pouco tempo do entrevistado, o mesmo preferiu que as questões fossem enviadas por email e assim que possível as responderia.

Parte I

Blocos temáticos	Objetivos Específicos	Questões
Legitimação da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • apresentar a entrevistadora. • apresentar a investigação. • justificar a entrevista. • incentivar o entrevistado 	<p>Os objetivos da investigação.</p> <p>Permissão para gravar a entrevista.</p> <ul style="list-style-type: none"> • informar que receberá a transcrição da entrevista com o propósito de validação.
Caracterização do Entrevistado	Caracterizar o entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo • Idade <p>Cargo que ocupa na CCI</p>

Parte II

Blocos temáticos	Objetivos Específicos	Questões
Câmara do Comercio	<p>Compreender o que é uma Camara do comercio;</p> <p>Como que uma câmara do comercio é gerida;</p> <p>Como a câmara do comercio viabiliza a abertura de uma empresa em outro país;</p>	<p>O que é uma câmara de comercio e industria?</p> <p>Como é gerida a CCI?</p> <p>Como que a CCI intervém na abertura das empresas?</p>

Camara do comercio e as negociações internacionais	<p>Compreender se a CCI tem alguma limitação em negociar com pessoas/empresas de culturas distintas;</p> <p>Comunicação internacional</p> <p>Como se procede a negociação internacional;</p> <p>Ao nível cultural se a CCI passa por alguma limitação</p>	<p>Quais as limitações em negociar com pessoas de culturas distintas?</p> <p>Como é feita a comunicação internacional com as empresas/pessoas envolvidas?</p> <p>Quais as barreiras encontradas na comunicação?</p> <p>Quais os aspetos mais relevantes da diferença cultural no processo da negociação?</p>
Fatores externos	<p>Como a burocracia e questões legais influenciam no processo de negociação</p> <p>Outros fatores externos que possam prejudicar o processo negocial</p>	<p>Os fatores Políticos e sociais influenciam na eficácia do processo de negociação?</p> <p>Quais são outros fatores que podem prejudicar no processo?</p>
Fatores Internos	<p>Perceber como a instituição funciona internamente;</p> <p>Como superam as limitações a cima referidas;</p> <p>Taxa de sucesso</p> <p>Estratégias de negociação e comunicação</p>	<p>Quais os Pontos fortes da CCI? Pontos fracos?</p> <p>Quais estratégias a CCI utiliza para superar as limitações?</p> <p>Qual a taxa de sucesso que a CCI tem?</p> <p>Quais as estratégias de negociação utilizada? E as estratégias de comunicação?</p>
	Casos de sucesso	Poderia nos mencionar algum caso de sucesso na negociação internacional?

Parte III

Bloco temático	Objetivo	Questões
Fim da entrevista	<p>Agradecer o entrevistado pelo tempo cedido;</p> <p>Demonstrar ao entrevistado a importância da sua contribuição para o estudo;</p> <p>Fornecer o contacto para alguma eventualidade ou esquecimento na entrevista.</p>	<p>transmitir que os resultados serão disponibilizados ao entrevistado, a seu pedido.</p> <p>Se por algum motivo lembrar de algo que não foi referido na entrevista, não hesite em entrar em contacto.</p>

Caracterização do Entrevistado:

Nome Completo: Francisco Murteira Nabo

Idade: 77 anos

Cargo: Presidente da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Brasileira

Parte II

O que é uma câmara de comercio e industria?

A CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA é uma associação civil sem fins lucrativos e sem qualquer tipo de intervenção de natureza religiosa ou política, que tem como principais objectivos fomentar e apoiar as relações económicas e comerciais entre Portugal e Brasil.

Como é gerida a CCI?

A CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA é gerida por meio de uma Directoria livremente constituída. E ainda, através de uma Assembleia Geral constituída pelos associados no pleno uso dos seus direitos, reúne-se, pelo menos uma vez, no primeiro trimestre de cada ano, para apreciar o Relatório e Contas e o parecer do Conselho Fiscal e o orçamento do ano seguinte.

Como que a CCI intervém na abertura das empresas?

A CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA não intervém em abertura de empresas.

Quais as limitações em negociar com pessoas de culturas distintas?

As limitações de se negociar são apenas circunstanciais, haja vista que a CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA tem suas actividades voltadas ao mercado brasileiro.

Como é feita a comunicação internacional com as empresas/pessoas envolvidas?

A principal forma de comunicação da CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA na ocorre por e-mail ou por telefone.

Quais as barreiras encontradas na comunicação?

Uma vez que a CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA trata da relação entre Portugal e Brasil, as barreiras de comunicação são quase inexistente.

Quais os aspectos mais relevantes da diferença cultural no processo da negociação?

No âmbito das relações Brasil-Portugal, o ambiente de negócios não é culturalmente tão diverso a ponto de influenciar a dinâmica dos processos de negociação devido, principalmente, a questão do idioma. Alguma eventual diferença ocorre de forma esporádica e pontual.

Os factores políticos e sociais influenciam na eficácia do processo de negociação? Exemplo de fatores

SIM

Quais são outros fatores que podem prejudicar no processo?

Os fatores económicos de conjunturas que quaisquer dos dois países possam enfrentar.

Quais os Pontos fortes da CCI? Pontos fracos?

PONTOS FORTES:

- Promoção de ações que contribuem para o intercâmbio comercial entre Brasil e Portugal, e em especial ações que facilitam o relacionamento entre entidades, empresários ou indivíduos cuja área de actuação se situe no âmbito das relações Luso-Brasileiras;
- Realizar conferências ou palestras destinadas a fomentar, nos dois países o conhecimento recíproco.
- Manter contacto estreito com as autoridades brasileiras e portuguesas e em especial com as instituições de carácter económico existentes nos dois países.

PONTOS FRACOS:

- Falta de apoio financeiro de instituições governamentais.
- A falta de informações claras prestadas pelas instituições brasileiras.

Quais estratégias a CCI utiliza para superar as limitações?

A CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA conta com a colaboração dos associados (pessoas singulares ou coletivas) que, direta ou indiretamente, participam no intercâmbio económico luso-brasileiro ou que, pela sua categoria, profissão ou funções, colaboram com a atividade fim da câmara.

Qual a taxa de sucesso que a CCI tem?

A CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA não realiza aferição dessas taxas

Quais as estratégias de negociação utilizada? E as estratégias de comunicação?

A CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA não realiza negociações internacionais. Quanto a Comunicação, a CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA possui uma Assessoria especializada em Gestão da Reputação, Comunicação

Poderia nos mencionar algum caso de sucesso na negociação internacional?

A CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA LUSO-BRASILEIRA não realiza negociações internacionais