

NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL: características e diferenças culturais nas negociações internacionais

International trading: characteristics and cultural differences in international negotiations

Julia Ropelato Floriani¹
Djeckliny Primon¹
Jaqueline Feder¹

Resumo: O presente trabalho busca apresentar as características e diferenças culturais mais relevantes e que devem ser estudadas e compreendidas por empresas que atuam ou pretendem atuar em negociações internacionais. Considerando as mais diversas culturas no cenário global e suas peculiaridades no que diz respeito a valores, crenças e princípios. O trabalho consiste em pesquisa documental que procura exercitar a pesquisa de cunho documental, análise e interpretação de dados e informações. Para realizar o trabalho foram utilizados artigos, livros e textos sobre o tema em foco, pesquisando estes dados em bibliotecas, bem como banco de dados digitais. Abordaremos o processo de negociação no ambiente internacional, o perfil dos negociadores e finalizaremos destacando características e diferenças culturais nas negociações internacionais. Concluindo que, ao identificar o perfil do negociador e os aspectos culturais referentes ao país ou região com quem será feita uma negociação, as chances de obter negociações exitosas aumentam.

Palavras-chave: Negociação Internacional. Aspectos Culturais. Perfil do negociador.

Abstract: The aim of this study is to present the most relevant cultural characteristics and differences that should be studied and understood by companies which operate or intend to operate in international negotiations. Considering the different cultures worldwide and its peculiarities regarding to the values, beliefs and principles. This study consists of documentary research that seeks to exercise the documentary nature of research, analysis and interpretation of data and information. To perform this study we used books and texts about the subject in focus by searching the data in libraries, as well as digital database. We present the negotiation process in the international environment, the negotiators profile and we finalized highlighting some characteristics and cultural differences in international negotiations. Concluding that identifying the negotiators profile and cultural aspects related to the country or region which the company will be trading the chances of getting successful negotiations increase.

Keywords: International Trade. Cultural aspects. Negotiator profile.

Introdução

Um dos principais motivos para a existência do comércio internacional é a constatação de que nenhum país é autossuficiente para produzir todos os bens e serviços que necessita. Mesmo que tentasse ser autossuficiente, os custos seriam muito elevados, o que tornaria inviável esta alternativa. Por isto a interdependência econômica dos países se torna cada vez mais presente, necessária e muitas vezes impossível de evitar.

Segundo Voges (2012, p. 7):

O comércio internacional não se restringe apenas à troca de mercadorias. Estas relações englobam também serviços de TI, os fluxos financeiros, como empréstimos, financiamentos, remessas de juros, transferências unilaterais, enfim as transações entre os países podem ser bastante abrangentes e várias questões podem motivar o comércio

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, no 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

internacional, desde a sobrevivência de um país até a satisfação de necessidades individuais.

A expansão da economia mundial causada pelo crescimento das relações comerciais internacionais vem auxiliando diversos setores na obtenção de produtos, matérias-primas, insumos, peças e partes que irão integrar produtos em fabricação, bem como máquinas, equipamentos e novas tecnologias que potencializarão o aumento da produtividade. Para que isto aconteça, a negociação internacional terá papel fundamental, pois o objetivo subjacente a qualquer negociação é basicamente estabelecer um relacionamento de longa duração. A negociação eficaz está relacionada à compreensão da outra pessoa e de suas necessidades como meio de atingir os seus objetivos. No ambiente internacional é essencial conhecer a cultura do país com quem se está negociando.

O objetivo deste trabalho está em apresentar as características que englobam o processo de negociação internacional, especialmente os aspectos culturais envolvidos nas negociações. Iniciaremos abordando o processo de negociação no ambiente internacional e os desafios enfrentados ao negociar com diferentes culturas. Na sequência, destacaremos o perfil dos negociadores em nível global. No último tópico exibiremos as principais características e diferenças culturais que devem ser estudadas e compreendidas pelo negociador que lidará com diferentes culturas mundiais.

O processo de negociação no ambiente internacional

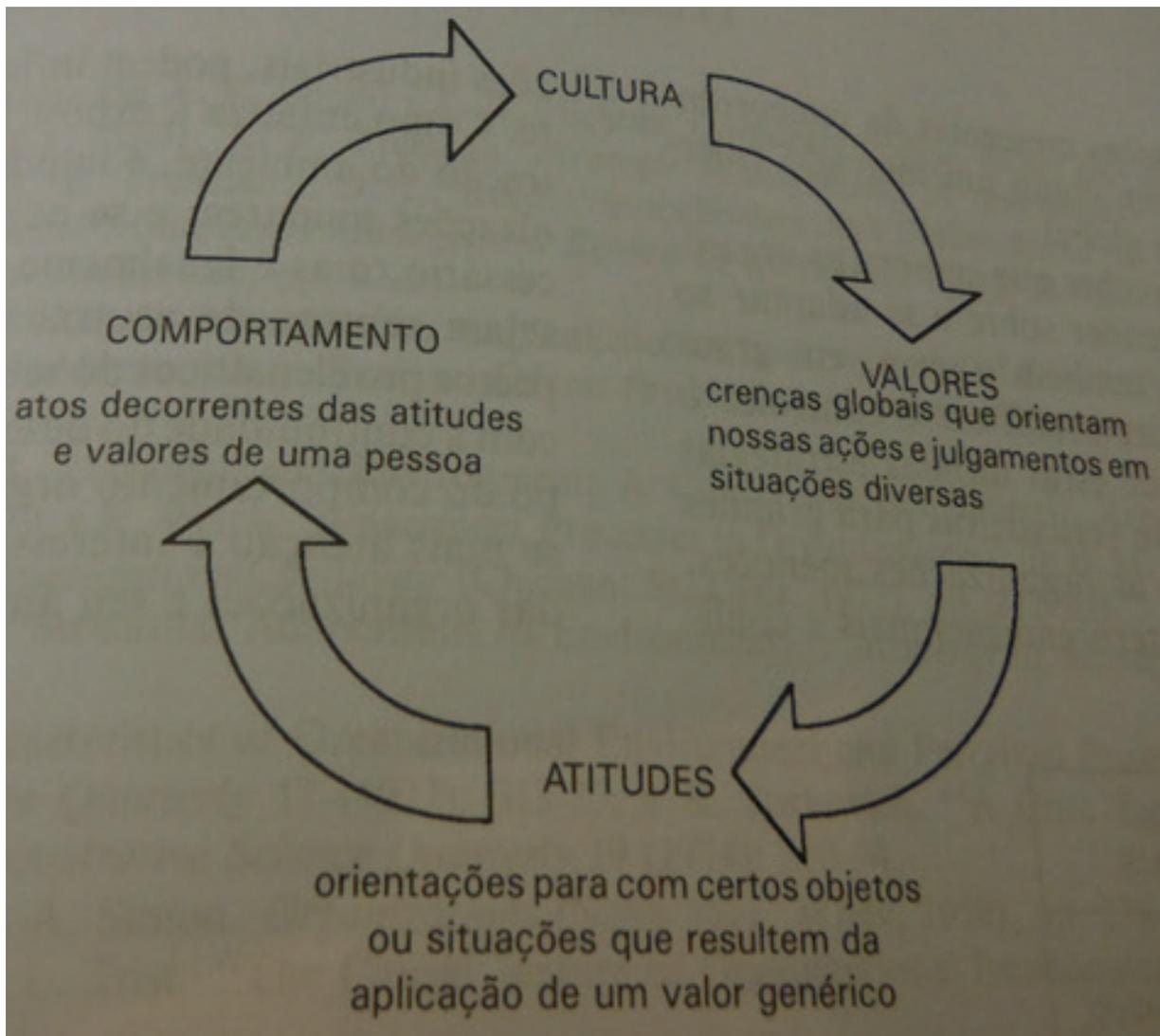
No atual mercado globalizado, as empresas buscam aumentar a eficiência nas negociações internacionais, e para que isto aconteça, os profissionais defrontam-se com o desafio de conhecer e adaptarem-se aos novos modelos de negócios e às formas peculiares de realizar negócios em um âmbito internacional. Segundo Acuff (2004, p. 28):

Negociação é o processo de comunicação de mão dupla cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre necessidades e opiniões divergentes. Negociar significa persuadir, ao invés de usar a força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado sentir-se-á satisfeito com o resultado da negociação. Como tal, a negociação é um repertório de comportamentos que inclui comunicação, venda, *marketing*, psicologia, sociologia, firmeza e administração de conflitos.

Para que tudo isto aconteça, os profissionais envolvidos nas negociações internacionais precisarão prestar maior atenção ao papel que os fatores culturais desempenham nestas negociações. É importante compreender o papel da cultura, considerando que a cultura de uma sociedade reflete os valores, crenças, atitudes e comportamentos de seus integrantes. De acordo com Bowditch e Buono (2013, p. 160) “no sentido mais amplo, a cultura pode ser considerada como a parte do repertório completo da atividade humana e seus produtos, que seja socialmente, e não geneticamente, transmitida”.

Os mesmos autores complementam que as pessoas manifestam a cultura e as suas qualidades normativas através dos valores que têm sobre a vida e o mundo social que as cerca. Esses valores, por sua vez, afetam as atitudes e o que será visto como o comportamento adequado para cada situação. Os tipos de crenças que as pessoas têm sobre a natureza do comportamento humano influenciam muito na forma com que abordam a gerência e a organização. Esta relação também prevalece para a forma como a gerência e as organizações são vistas em sociedades diferentes. A figura a seguir mostra a interligação da cultura, dos valores, das atitudes e do comportamento que formam um ciclo integrado.

Figura 1. A influência da cultura no comportamento



Fonte: Bowditch e Buono (2013, p. 161)

A negociação geralmente é estudada com algo sistêmico, um processo que pode ser organizado em etapas, porém isto não significa que seja algo estático, pelo contrário, a negociação é um processo flexível e moldado de acordo com cada situação e com as características e individualidades das partes envolvidas (VOGES, 2012).

Voges (2012, p. 154) afirma que saber as questões culturais “torna-se algo essencial para compreender a postura e o comportamento das pessoas nas negociações internacionais, pois os indivíduos, mesmo no ambiente profissional, levam à mesa de negociação seus valores, princípios e outros fatores que são reflexos da sociedade na qual estão inseridos”.

O perfil dos negociadores

O profissional que atua direta ou indiretamente em negociações internacionais deve desenvolver habilidades interpessoais com a capacidade de trabalho em equipe e em redes virtuais, a habilidade de gerir conflitos, a comunicação assertiva escrita e oral, e a adequação de sua linguagem não verbal no cenário negocial. O domínio de outro idioma, que é essencial em uma

negociação internacional, não é garantia de sucesso, pois as questões ligadas à postura, linguagem corporal, conceito de tempo, ritmo de negociações, usos e costumes, entre outros fatores, são de grande importância quando falamos em negociações internacionais.

Para exemplificar esta situação de linguagem verbal e não verbal e a maneira com que ela pode ser interpretada por diferentes interlocutores estrangeiros, o comentário “Faço bons churrascos” pode ser um comentário culinário apropriado em Chicago, mas não na Índia, onde a vaca, para muitos, é um animal sagrado. Bater nas costas do amigo em Houston pode ser um sinal de amizade, mas pode ser considerado como uma agressão incrível para uma pessoa em Nova Déli (ACUFF, 2004).

As características que formam o perfil do negociador dentro do nosso país já são bastante diversificadas. Se compararmos o perfil de alguns negociadores de diferentes capitais, veremos que o Paulistano é ousado e orgulhoso, o Carioca é extrovertido e informal, o Curitibano é conservador e frio (VOGES, 2012). Desta forma, vemos que dentro de nosso país já existe uma variedade no perfil de negociadores, imagine então em nível global a complexidade de identificar e compreender o perfil do negociador aliado à sua cultura para poder ter uma negociação de sucesso. A necessidade de preparação e estudo sobre as características que podem influenciar na hora da negociação está ligada a um perfil básico de qualquer negociador de sucesso.

A capacidade de negociar é utilizada para resolver conflitos, principalmente em momentos que não existem regras claras, e envolve tradições, crenças e culturas distintas. Segundo Oliveira (2013), as qualidades valorizadas nos negociadores são: boa postura e aparência, criatividade, gosto pelo planejamento, orientação para metas, bom humor, elevada autoestima, audácia, saber atuar em condições de incerteza. Outro fator importante é buscar todas as informações possíveis sobre o oponente na negociação. Afirma Oliveira (2013) que “para se tornar um bom negociador, antes de tudo, é preciso ser flexível e desenvolver o maior jogo de cintura possível para se adaptar às mais variadas situações e estilos de negociadores”.

Acuff (2004) compara a habilidade de um negociador a de uma criança no sentido de serem excelentes negociadoras, pois são persistentes, não aceitam um não (elas sabem que quando dizemos não, frequentemente queremos dizer talvez), nunca sentem vergonha e muitas vezes elas nos entendem melhor do que nós a elas.

As características de um bom negociador, independentemente de onde estiver negociando, sempre estarão relacionadas ao compromisso de estabelecer um plano de ação realista, viável e implementável, pois não basta apenas chegar a um acordo. Este acordo deve identificar os recursos e interesses das partes e criar sinergia, utilizando critérios e objetivos para dar legitimidade aos seus argumentos e propostas.

Características e diferenças culturais nas negociações internacionais

O insucesso de diversas negociações é causado muitas vezes pela falta de conhecimento da cultura do interlocutor. A atenção aos detalhes que passam despercebidos, podem evitar situações constrangedoras, que por sua vez poderiam causar um primeiro impacto negativo e que prejudicariam as possíveis negociações futuras. (MINERVINI, 2008).

Para isto é necessário entender a cultura como um conjunto de normas adquiridas, fundamentadas em atitudes, valores e percepções, no contexto de determinada sociedade (MINERVINI, 2008).

Mesmo com a globalização e a facilidade na busca de informações que a internet nos proporciona e nos aproxima de diferentes nações, Floriani (2002) salienta que devemos considerar que as culturas não estão homogeneizadas pela globalização, por isto é importante considerar essas diferenças culturais para garantir o sucesso de uma negociação. Minervini (2008)

colabora dizendo que a internet, a globalização e a facilidade de viajar faz com que as influências culturais se reduzam e a tendência seja uma uniformidade de comportamentos. Porém, ainda há um longo caminho pela frente até chegarmos a um ‘modo global de comportamento’.

Torna-se importante estudar a história e a religião do país com quem irá negociar e conhecer o sistema de valores que está na base do comportamento de determinada sociedade, as formas de protocolo, o modo como as decisões são tomadas, a linguagem corporal, usos e costumes, conceito do tempo, entre outros aspectos.

Minervini (2008) destaca os seguintes aspectos culturais: conceito de tempo, conceito de espaço (privacidade), idade, sexo, religião, superstições, formas de cumprimentar, conceito de higiene, valores, humor, alimentação, política, linguagem corporal, tom de voz nas conversas, idioma, presentes, significado das cores, significado dos números, significado da família, destino *versus* controle sobre a vida, atuação com autoridades, frequência de mudanças no trabalho, folclore e vestuário.

Quanto maior a quantidade de informações sobre os aspectos culturais adquirida antes do momento de encontrar o interlocutor para a negociação, menores as chances de cometermos erros logo no primeiro contato, afinal a oportunidade de causar uma ótima primeira impressão é única.

Abordaremos agora alguns dos principais aspectos culturais descritos por Minervini (2008):

Tempo - O conceito de tempo não está somente relacionado à pontualidade, que para alemães e franceses é primordial, já para indianos o atraso não é um problema. O conceito de tempo também está relacionado à duração das negociações, como por exemplo, os norte-americanos são objetivos e práticos e querem chegar logo a uma conclusão, já para os orientais, a negociação será mais lenta, pois preferem estabelecer um contato que leve a uma relação mais duradoura.

Saudação - Varia muito de um país para outro, desde um frio cumprimento britânico, um firme aperto de mão do norte-americano, até uma inclinação de corpo muito formal e cerimoniosa dos japoneses.

Cores – O significado das cores tem diferentes sentidos para diferentes culturas. Na cultura ocidental, o branco representa pureza e paz, já para algumas culturas orientais simboliza a morte. O vermelho no Reino Unido é considerado uma cor mais masculina que o azul, já no Japão o vermelho combinado com o branco (cores da bandeira nacional) é bastante utilizado em festas. As culturas islâmicas preferem o verde, já na Malásia o verde é associado à situação de enfermidade.

Sexo - Nos Estados Unidos é comum negociar com mulheres executivas, porém em muitos outros países ainda prevalece a cultura machista.

Linguagem corporal – Tão importante quanto a linguagem verbal, a linguagem corporal representa setenta por cento da comunicação que é absorvida em uma ocasião. Árabes costumam encarar firmemente seu interlocutor, já os japoneses não costumam fixar o olhar no interlocutor durante uma conversa. Nos países latinos é comum tocar o interlocutor durante uma conversa, porém os norte-americanos costumam manter certa distância, um “espaço vital” de aproximadamente 70 centímetros. Para os árabes sentar e cruzar as pernas mostrando a sola do sapato é extremamente ofensivo, da mesma forma que para alguns povos oferecer algo com a mão esquerda também o é, pois é considerada a mão impura. Um simples gesto de acariciar a cabeça de crianças, que para nós é um gesto comum de nossa cultura, na Índia, Vietnã e em vários países do Sudeste Asiático é considerado mau augúrio.

Religião - As diferentes religiões influenciam as crenças, os valores, as atitudes, e até os hábitos de trabalho de muitas pessoas. Basta compararmos os diferentes dias da semana

dedicados ao Senhor: domingo para os cristãos, sexta-feira para os islamitas, sábado para os judeus, etc.

Idiomas e traduções – Existem mais de três mil idiomas e dez mil dialetos espalhados pelo mundo, o que acaba sendo uma grande barreira. Por isto é necessário usar sempre uma linguagem clara e objetiva evitando o uso de expressões, pois as traduções e o uso de alguns termos podem assumir um significado diferente e até obscuro. Certamente, não é suficiente o conhecimento do idioma, mas é imprescindível conhecer o modo como nos comunicamos.

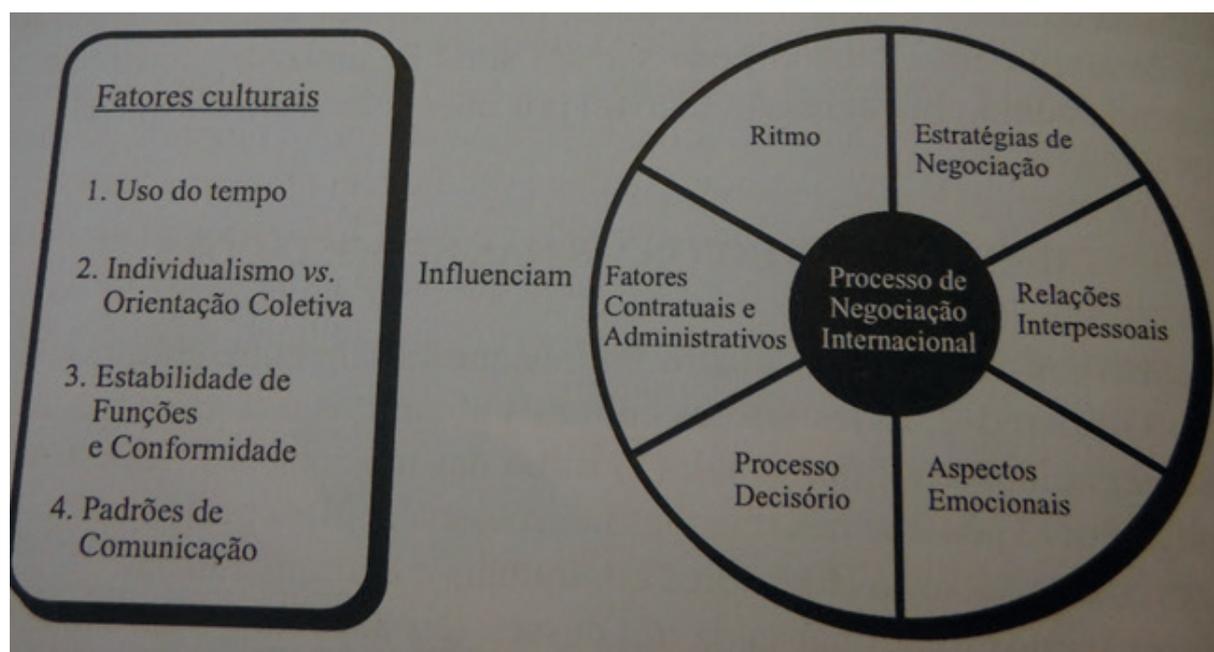
Números – Até os números tem os mais variados significados. Em muitos países orientais o número 4 representa a morte e em muitos edifícios a numeração do terceiro andar pula direto para o quinto, evitando assim o número 4. Da mesma forma, não é oportuno formular números cuja soma seja 4 (como, 1111, 22, 31, 13, 40). Na China, o número 8 e os múltiplos de 5 são bem aceitos.

O número 13, em alguns países é um número que dá azar, nos Estados Unidos alguns edifícios e em algumas companhias aéreas, não há esse número. Já na Itália, o número 13 dá sorte e o número 17 dá azar.

Estas são apenas algumas das inúmeras características e diferenças culturais que devem ser consideradas no cenário global de negociações. Exemplifica a variação que não pode ser menosprezada ao se preparar para uma negociação cujo interlocutor é de outra cultura. São detalhes como gestos e atitudes que para uma cultura podem ser insignificantes, porém, para o outro lado, podem ferir questões como princípios, valores, crenças e são considerados completamente inaceitáveis.

Acuff (2004) relaciona fatores culturais e os aspectos que podem influenciar no processo de negociação. Na Figura 2 verificamos que fatores culturais como: o uso do tempo, individualismo *versus* orientação coletiva, estabilidade de funções e conformidade e padrões de comunicação influenciam no processo de negociação internacional no que diz respeito ao ritmo das negociações, as estratégias de negociação, ênfase nas relações interpessoais, aspectos emocionais, processo decisório e fatores contratuais e administrativos.

Figura 2. Fatores culturais e o processo de negociação internacional



Fonte: Acuff (2004, p. 54)

Alguns dos aspectos do processo de negociação internacional apresentados na Figura 2, determinados por Acuff (2004, p. 65):

- Ritmo das negociações.
- Estratégias de negociação:
 - Propostas iniciais *versus* Acordos finais.
 - Apresentação dos temas (um a um ou agrupados).
 - Apresentações (formalidades, nível de detalhe).
 - Trato das divergências (argumentativo, conciliatório).
 - Comportamento para concessões.
- Ênfase nas relações interpessoais.
- Aspectos emocionais:
 - Sensibilidade.
 - Nível emocional.
 - Lealdade (grau de lealdade e para quem).
- Processo decisório:
 - Método geral (grau de autoridade).
 - Áreas enfatizadas (lógica, conceitos).
 - Ênfase no grupo/equipe.
 - Influência de interesses corporativos sobre os que tomam decisões.
- Fatores contratuais e administrativos:
 - Necessidade de agente.
 - Grau de especificidade do contrato.
 - Grau de complexidade dos trâmites burocráticos.
 - Necessidade de uma agenda.

Hofstede (1983) separa os aspectos culturais em quatro diferentes critérios, os quais ele classifica como dimensões, pois podem ocorrer em diferentes combinações. São independentes umas das outras. O autor chegou às quatro dimensões por meio de uma combinação de estatística multivariável e razões teóricas analisando quarenta países. As dimensões que ele apresenta são: individualismo *versus* coletivismo, distância do poder pequena ou grande, aversão à incerteza fraca ou forte, masculinidade *versus* feminilidade.

Considerações finais

A necessidade de conhecer e compreender as diferenças culturais é eminente para ter êxito nas negociações internacionais. Identificar o perfil do negociador e os aspectos culturais referentes ao país ou determinada região de um país, aumentam consideravelmente as chances de obter negociações exitosas.

As relações de negócios são comumente estabelecidas e mantidas através de um complexo processo interpessoal e é dentro deste contexto que os problemas são solucionados, os conflitos resolvidos e os acordos alcançados. Para que isto aconteça, a busca pelo conhecimento da cultura e costumes do interlocutor estrangeiro pode facilitar a negociação como um todo. Desde o momento inicial, marcado pela apresentação, seguido pela negociação, pois já se tem mapeadas as características da abordagem de negociação (longa ou curta, individualizada ou coletiva), até a finalização e cumprimento do contrato por ambas as partes, criando o vínculo e possibilitando futuras negociações.

Concluimos que todos os diferentes autores pesquisados julgam primordial a busca por informações culturais do interlocutor em negociações internacionais. Deste modo, com conhecimento e criatividade, é possível transformar uma situação de confronto em uma solução conjunta de problemas, construindo uma relação de negócios duradoura, que é tão importante

quanto apenas obter um acordo satisfatório para todas as partes envolvidas no processo de negociação internacional.

Referências

ACUFF, Frank L. **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

BOWDITH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, 1983. Special Issue on Cross-Cultural Management, p. 75-89.

FLORIANI, Dinorá E. **A cultura nacional e as negociações internacionais**: um comparativo entre executivos brasileiros e italianos. 2002. 168 f. Dissertação (Mestrado Interinstitucional em Administração) – UFRGS/PPGA – UNERJ, 2002.

MINERVINI, Nicola. **O exportador**: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional. 5. ed. Pearson Prentice Hall, 2008.

OLIVEIRA, Soeli de. Perfis de Negociadores. **Coluna do Empreendedor**. 30 jan. 2013. Disponível em: <<http://alagoasnet.com.br/colunas/soeli-oliveira/category/coluna/>>. Acesso em: 09 jun. 2015.

STOECKICHT, Ingrid P. **Negociação Internacional**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2011.

VOGES, Dannielly F. **Negociação Internacional**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

Artigo recebido em 15/06/16. Aceito em 18/08/16.