

ASPECTOS CULTURAIS QUE INFLUENCIAM AS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Suede Pereira Oliveira

spoliver89@gmail.com✉

Paula Rodrigues Granato

paula_granato@hotmail.com

FATEC ITAPETININGA - SP

RESUMO: Considerando-se a grande necessidade das empresas se inserirem no mercado internacional, expandirem suas redes de conexões e maximizarem seus ganhos, o presente trabalho tem por objetivo analisar os aspectos culturais que influenciam as negociações internacionais. Com base na revisão bibliográfica de livros e artigos publicados em revistas especializadas, plataformas científicas online e sites oficiais, foi possível a compreensão dos aspectos fundamentais que influenciam uma negociação internacional. Empresas que têm como objetivo obter sucesso nas negociações internacionais devem, de forma antecipada, ter o conhecimento necessário sobre a cultura dos países com os quais pretendem negociar. Neste artigo expõem-se primeiramente os conceitos de cultura dentro do âmbito dos negócios internacionais e, em seguida, comenta-se a relevância de um dos

fatores fundamentais no processo de internacionalização de empresas, que são as diferenças culturais.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura. Globalização. Negócios Internacionais.

CULTURAL ASPECTS INFLUENCING INTERNATIONAL NEGOTIATIONS

ABSTRACT: Considering the great need faced by large and small companies to have access to the international market, expand their network connections and maximize their earnings, this study is aimed at analyzing the cultural aspects that influence international negotiations. Based on bibliographical research in books, articles related to the topic and official websites, it was possible to understand the main cultural aspects that influence international negotiations. Companies who wish to succeed in international negotiations should

previously acquire the necessary knowledge about the culture of the countries in which they are trading. This article begins presenting concepts of culture within the international business context and then discussing the relevance of one of the key factors in the company's internationalization process, which are cultural differences.

KEYWORDS: Culture. Globalization. International Business.

1 INTRODUÇÃO

Diante do contexto de globalização no qual se vive atualmente, as negociações internacionais significam muito mais do que simplesmente uma troca de mercadorias e serviços com outro país. A negociação internacional compreende também a interação e a socialização entre os povos, o que exige dos negociadores um conhecimento específico sobre aspectos culturais dos países onde estão sendo criadas condições para uma negociação, considerando que diante da existência de uma grande variedade cultural os costumes, visões de mundo, formas de agir e se relacionar diferem uns dos outros.

Diante de povos com diferentes culturas e costumes, o respeito e a compreensão devem sempre prevalecer. Dentro do contexto de negócio internacional, a compreensão desses aspectos não só facilita a interação das partes em todas as etapas da negociação, como também aumenta

significativamente as chances de se obter sucesso em um acordo comercial satisfatório para as partes envolvidas. Sendo assim, todo negociador que deseja atuar internacionalmente deve buscar aperfeiçoar suas habilidades culturais, conhecendo de maneira antecipada a cultura dos países com os quais deseja negociar. Deve considerar sua religião, costumes e tradições para que sejam evitados gafes e constrangimentos.

O presente trabalho apresenta conceitos sobre os aspectos culturais que são fundamentais em um processo de negociação internacional, demonstrando como essas variáveis podem impactar nas negociações com um país estrangeiro. Mostra como o uso do tempo é colocado de diferentes maneiras, dependendo do país em questão; sua maneira de negociar, se de forma coletiva ou individual; assim podendo identificar a influência das culturas dentro de uma negociação internacional e como um negociador pode lidar com essas diferenças para garantir o sucesso nos negócios.

2 METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido a partir de pesquisa exploratória e qualitativa, tendo como principais fontes livros sobre negociação e cultura, artigos científicos de autores reconhecidos e pesquisadores sobre o tema das

diferenças culturais em ambientes empresariais. Buscou-se apresentar os elementos a serem considerados no momento de realizar negócios interculturais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 NEGOCIAÇÃO INTERNACIONAL

As facilidades proporcionadas pela difusão de tecnologias que caracterizam a globalização tais como a possibilidade de comunicação instantânea e praticamente sem custos com o mundo todo, o barateamento dos fretes e facilidade de obtenção de informações, tornam a internacionalização ainda mais atraente para empresas de todos os portes. Apesar da redução de distâncias e avanço das leis internacionais, o objetivo de expansão e estabilização em mercados estrangeiros ainda exige que se assumam os mais variados riscos. As empresas devem enfrentar barreiras como diferenças de sistemas governamentais, socioeconômicos e culturais (MARTINELLI; VENTURA; MACHADO, 2011).

A negociação internacional, passo imprescindível para a realização de atividades em outros países, é bastante complexa, envolvendo várias etapas. Para Alyrio, Vilas Boas e Andrade (2006, p.80): “é um processo extremamente abrangente e comporta uma grande gama de modalidades,

como vendas, compras, gerenciamento, sindicalismo, joint ventures, fusões e incorporações”.

As diferenças culturais que envolvem todo esse processo devem ser consideradas. A comunicação e os costumes cumprem um papel extremamente importante durante cada uma das fases. A comunicação é uma via de mão dupla. O objetivo é chegar a um acordo, mas no processo para atingi-lo as partes encontram como barreiras as divergências de opinião, de interpretação de afirmações e atitudes.

Assim, a negociação é um processo que envolve comportamento, comunicação e administração de conflitos. (ACUFF, 1998).

Nesse sentido, durante todo e qualquer processo de negociação, seja nacional ou internacional, é fundamental que se tenha o conhecimento necessário para obter o sucesso e superar possíveis conflitos. Todo esse processo exige habilidades específicas, pois se trata de diferentes culturas em busca de um único objetivo.

A partir disso, conclui-se que, diante de uma negociação internacional, o negociador de empresa que desejar expandir seu leque de clientes e parcerias, deverá ter conhecimento aprofundado sobre o país ao qual busca acesso.

3.2 FATORES CULTURAIS QUE AFETAM NAS NEGOCIAÇÕES

Cada país possui sua cultura. Algumas dessas culturas são mais conservadoras, outras mais liberais, uns podem parecer mais simpáticos, outros mais frios, entre outras peculiaridades.

A partir dessas características constituem-se as diferenças culturais de um povo.

Para Minervini (2008, p.71) cultura é [...] “um conjunto de normas adquiridas, fundamentadas, atitudes, valores e percepções, no contexto de uma determinada sociedade”. Geert Hofstede, respeitado pesquisador do assunto, define a cultura como uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de um outro.” (HOFSTEDE, 2011).

Diante destas definições de cultura observa-se que as diferenças culturais estão diretamente ligadas à forma em que um povo efetiva seus negócios.

Alyrio, Vilas Boas e Andrade (2006, p.130) ressaltam que as diferenças culturais geram um impacto muito grande nas negociações internacionais, e quando essas diferenças são vivenciadas na prática dentro de um modelo de negociação elas podem facilmente ser utilizadas em cada país e serem classificadas das seguintes maneiras: uso do tempo, individualismo *versus* coletivismo,

estabilidade de funções e conformidade e padrão de comunicação.

3.2.1 Uso do Tempo

O tempo é uma variável fundamental dentro das negociações internacionais e deve ser respeitada perante o país com o qual se está estabelecendo um contato. Esse conceito de tempo pode mudar de acordo com a cultura com a qual se está negociando. Algumas são mais rígidas, outras mais flexíveis. Levar em consideração o conceito de tempo em cada país é crucial para o fechamento do negócio (MINERVINI, 2008).

No entanto, com a globalização, as empresas estão se tornando mais rígidas quanto ao uso do tempo, pois a partir do momento em que elas se abrem para o mercado internacional há uma necessidade de maximizar seus resultados e o tempo é uma excelente ferramenta para se chegar a tal objetivo. É o que constatam Martinelli, Ventura e Machado (2011, p. 96) ao afirmarem que “a ideia de tempo como variável crítica nos negócios internacionais vem sendo profundamente alterada com a aceleração do processo de globalização”.

Acuff (1998) exemplifica o uso do tempo na cultura chinesa, que se torna uma característica importante nas negociações. Deve-se dispor de extrema paciência quanto ao uso do tempo nas tomadas de decisões, já que

cada etapa da negociação tende a ser mais demorada que a outra. Essa postura dos chineses deve-se a três motivos. Em primeiro lugar, a priorização dos relacionamentos é o mais relevante quanto ao uso do tempo. Outro motivo é que as negociações se dão de forma coletiva, o que torna os processos mais delicados e explica o terceiro motivo, que é a necessidade de análise de cada etapa do processo por cada um dos membros da equipe. Esta característica difere do modelo de negociação brasileira, que se estabelece de forma individualista.

Pensando no tempo como uma variável que pode mudar completamente o rumo das negociações dependendo da cultura do país, pode-se concluir que a compreensão dessa variável por ambas as partes pode perfeitamente aperfeiçoar o resultado para os dois lados da negociação.

3.2.2 INDIVIDUALISMO VS. COLETIVISMO

A dimensão do coletivismo *versus* individualismo descreve uma sociedade, observando se ela é organizada em torno do indivíduo ou de grupos. Uma sociedade individualista cria e encoraja seus indivíduos para serem autossuficientes e independentes. Alguns exemplos de sociedades individualistas são Estados Unidos, Austrália e Inglaterra. Já a

sociedade coletivista valoriza muito mais os grupos do que os indivíduos. Todos devem trabalhar em prol do bem comum. Exemplos de cultura coletivista são China, Guatemala, Paquistão e Indonésia.

Segundo Martinelli, Ventura e Machado (2011, p. 92), “o individualismo e o coletivismo distinguem as culturas que centram os indivíduos acima da coletividade daquelas que enfatizam a coletividade e não apenas o indivíduo”. Na cultura individualista, a pessoa tem autonomia nas tomadas de decisões dentro de uma organização. Já em culturas coletivistas, as atribuições e responsabilidades são distribuídas ao grupo, de maneira que cada indivíduo desempenhe seu papel sem desprezar a hierarquia.

Na sociedade coletivista, uma possível negociação pode se arrastar por anos, e a substituição de um indivíduo integrante da equipe de negociação pode alterar o relacionamento entre as partes, comprometendo todo o processo de negociação. Ainda assim, para os indivíduos da sociedade coletivista, planejar e prever o mercado internacional é de suma importância, pois este pode ser imprevisível. Está sujeito a flutuações e, para administrá-las, as relações interpessoais e comerciais são consideradas excelentes ferramentas. (MARKETING INTERNACIONAL, 2013)

Na sociedade individualista, o negociador integrante de uma equipe é considerado facilmente substituível e a competência do mesmo é o critério que mais se considera quando se vai escolher o negociador. Assim sendo, essa escolha se dá por competência e

não por relacionamento (LEWICKI; SAUNDERS; BARRY, 2014).

O quadro abaixo exemplifica as características do coletivismo *versus* individualismo:

Quadro 1 - Quadro comparativo de características do coletivismo e do individualismo

Coletivismo	Individualismo
Foco em "nós" Os relacionamentos são mais importantes do que as tarefas Cumprir com as obrigações impostas pelo grupo.	Foco no "eu" A ênfase é nas escolhas pessoais Cumprir com suas próprias obrigações.
Manter a harmonia e evitar o confronto direto.	Expressar seus pensamentos diretamente.
A comunicação é geralmente de alto contexto.	A comunicação é geralmente de baixo contexto.

Fonte: AFS, 2011.

3.2.3 Estabilidade de Funções e Conformidade

Nesse fator considera-se o modo como são feitas as coisas, pois existem culturas que prezam mais pela formalidade do que pela eficiência com que são realizadas as negociações. Em contrapartida existem culturas que levam mais em consideração a forma objetiva com que são realizados seus negócios.

Nessa perspectiva, Acuff (1998, p. 239) afirma que:

[...] O conteúdo da negociação é considerado mais importante que sua forma. Como se faz a negociação é menos importante que a eficiência na sua realização. Os

negociadores norte-americanos, por exemplo, às vezes dizem: 'Não percam tempo com cerimônias, vamos em frente'.

Considerando o comportamento cultural dos norte-americanos, a necessidade de estabilidade de funções e conformidade em suas instituições são consideravelmente pequenas quando comparadas com outras culturas. A objetividade nos negócios demonstra os traços capitalistas e também individualistas da cultura americana.

Já na América Latina não se tem tanta necessidade de funções e conformidade. Os latino-americanos são dotados de um grande senso de dignidade, com isso palavras e algumas

ações podem ser interpretadas como insultos ao valor do indivíduo e causar um efeito negativo em uma negociação (MARTINELLI, VENTURA e MACHADO, 2011).

3.3 PADRÃO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é a primeira variável que se deve observar, pois é por meio dela que tudo inicia. Dentro desse contexto, a comunicação pode simplesmente fazer com que as partes não consigam se expressar ou passar tudo aquilo que desejam durante o processo de negociação, utilizando tanto a comunicação verbal quanto a não verbal. Em suma, se não há comunicação, não há como negociar.

Segundo Martinelli, Ventura e Machado (2011, p.53):

um problema comum no processo de comunicação é a existência de mal-entendido. Isso leva a uma comunicação ambígua e, para evitá-la, é importante que se procure evitar ou eliminar esses mal-entendidos, tornando a comunicação na negociação algo claro e preciso.

Negociadores de dois países diferentes, ainda que falem o mesmo idioma, podem estar sujeitos a mal-entendidos, pois as palavras e os símbolos podem mudar de significado de um país para o outro. Quando existem diferenças quanto aos idiomas, e é preciso recorrer à tradução, a

situação torna-se ainda mais complicada. A não compreensão da língua usada pela outra parte pode gerar confusão durante a tradução, que muitas vezes não é feita da forma correta. Quando há necessidade de tradução simultânea, as palavras podem perder o sentido original.

Nessa perspectiva, Minervini (2008, p.77) ressalta que:

existem mais de três mil idiomas e dez mil dialetos espalhados pelo mundo, o que é uma grande barreira entre os povos. Muito cuidado com a tradução no uso de alguns termos que, em outro idioma, assumem algum significado diferente, e às vezes, obscuro.

Para se ter uma comunicação clara e objetiva durante todo o processo, são necessários alguns cuidados por parte do interlocutor, quanto à comunicação verbal e não verbal. Tanto na comunicação verbal, como na não verbal, é preferível ter o conhecimento de forma antecipada quanto ao idioma do ouvinte, para que a total compreensão seja garantida. Os conselhos de Minervini (2008) são os seguintes:

- Preparar antes tudo que se pretende falar;
- Utilizar mensagens de forma simplificada;
- Escolher uma linguagem clara e de fácil entendimento;

- Falar de forma clara e lenta sempre facilitando o entendimento de todos;
- Manter a atenção quanto ao uso dos gestos;
- Acompanhar a expressão corporal do receptor para caso de um *feedback* não verbal.

Conclui-se que, desde o primeiro contato com o país de interesse é preciso muita cautela quanto à comunicação, pois as diferentes formas de se comunicar, como o idioma na comunicação verbal, passando pela comunicação não verbal, os gestos e expressões faciais, podem ter interpretações errôneas. Portanto, cabe ao interlocutor estar atento quanto às formas mais adequadas durante uma negociação com um país estrangeiro.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se uma carência de profissionais na área de negócios internacionais que dominem habilidades específicas para se relacionar com empresas de diferentes portes e origens. Neste âmbito, se destacam aqueles cujo conhecimento esteja alinhado com as expectativas do mercado, no que diz respeito às experiências profissionais e também quanto à flexibilidade, abertura e adaptabilidade às diferentes culturas. Pode-se constatar que, com a

diversidade cultural existente no mundo, onde existem mais de três mil idiomas e dez mil dialetos e os mais diversos costumes e formas de pensamentos quanto aos modelos de se negociar e se relacionar, é possível criar relações comerciais com os países estrangeiros desde que se estude previamente a cultura do país com o qual se irá negociar antes mesmo do primeiro contato, pois ao se deparar com um país de cultura e costumes, valores e crenças diferentes, podem surgir barreiras capazes de levar a negociação ao fracasso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACUFF, F.L. **Como negociar qualquer coisa, com qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Senac, 1998.

ALYRIO, R.D.; VILAS BOAS, A.A.; ANDRADE, R.O. **Cultura e Ética na Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

AFS Intercultural Programs. Dimensões Culturais de Hofstede, 2011. Disponível em <<http://goo.gl/ZWpMLO>> Acesso em 30 abr 2016.

CATEORA. P.R, GILLY. M.C, GRAHAM .J.L.**Marketing Internacional**. 15° edAMGH Editora, 2013.

HOFSTEDE.G,Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in**

psychology and Culture. Holanda.
Jan 2011. Disponível
em:<<http://goo.gl/e7eNuY>>. Acesso em
30 abr 2016.

MARTINELLI. D.P, VENTURA. C.A.A,
MACHADO. J.R. **Negociação**
Internacional. São Paulo: Atlas, 2011.

MINERVINI, N. **O Exportador.**
Ferramentas para atuar com
sucesso no mercado internacional.
5. ed. São Paulo: Prentice-hall, 2008.

LEWICKI.R.J, SAUNDERS.D.M,
BARRY.B. **Fundamentos de**
Negociação. São Paulo: AMGH, 2014.