

## A IMPORTÂNCIA DA CULTURA NAS NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS

Rodrigo Gonçalves Teixeira\*

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo demonstrar que o entendimento de diferentes culturas se torna fundamental para obter resultados de êxito nas negociações internacionais devido à globalização atual, visto que possuir ou não conhecimento em relação à diversidade cultural de outros países, pode levar uma negociação internacional ao sucesso ou ao fracasso. A capacidade de solucionar conflitos em negociações internacionais pode estar ligada ao fato de entender a comunicação e se preparar para interagir com o outro. Sendo assim, o presente estudo traz informações relevantes para aqueles que desejam estar preparados diante de negociações internacionais, destacando como a interculturalidade participa ativamente desse processo e também expondo a percepção através da imagem pessoal. Este artigo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória e bibliográfica em livros, artigos e matérias publicadas em revistas científicas periódicas e eletrônicas disponíveis em bases de dados.

**Palavras-chave:** Comércio Internacional. Aspectos culturais. Comunicação intercultural. Interculturalidade.

**Abstract:** This article aims to demonstrate that the understanding of different cultures becomes essential to obtain successful results in international negotiations due to the current globalization. Having or not knowledge of the cultural diversity of other countries can lead to an international negotiation of success or failure. The ability to resolve conflicts in international negotiations may be linked to understanding the communication and preparing to interact with someone else. Thus, the present study brings relevant information to those who wish to be prepared in the face of international negotiations, highlighting how interculturality actively participates in this process, and also exposing the perception through the personal image. This article was developed through exploratory and bibliographic research in books, articles published in periodical and electronic scientific journals available in databases.

**Keywords:** International trade. Cultural aspects. Intercultural communication. Interculturality.

### 1 Introdução

*Se eu tivesse oito horas para cortar uma árvore, gastaria seis afiando o meu machado. (Abraham Lincoln)*

Nos dias atuais, devido ao processo de globalização, tem ocorrido uma maior integração entre os blocos econômicos mundiais. Com uma política externa cada vez mais voltada para as negociações internacionais, é percebida a necessidade de conhecimentos e habilidades capazes de solucionar conflitos, problemas e desafios, com objetivo de concretizar

\*Aluno do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Relações Internacionais – LEA-NI, da Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. E-mail: [rodrigo2016usa@gmail.com](mailto:rodrigo2016usa@gmail.com).

acordos. Aquele que detiver estes conhecimentos e habilidades adquiridos pode assumir uma vantagem competitiva no momento da negociação e pode definir o rumo de um negócio e até mesmo de uma longa e confiável parceria comercial, tendo em vista que:

o êxito das negociações corporativas internacionais depende, em grande medida, da habilidade dos atores que participam desse processo – seus estilos de negociar, seus conhecimentos sobre o negócio/assunto em questão, seus modos de se relacionar com outras pessoas. Depende, também, das estratégias adotadas, da capacidade de entender diferentes idiomas e da forma de comunicação, além da capacidade de gerar uma interação positiva, compreendendo o outro negociador (que, no caso de negociações internacionais, será de uma cultura distinta) e sendo compreendido por ele. (AYERBE; BOJIKIAN. 2011, p. 75)

Compartilhando desse entendimento de que é fundamental ao negociador dominar estratégias de lidar cada vez melhor com pessoas e comunidades, a presente discussão pretende refletir sobre a influência e o impacto que os aspectos culturais exercem sobre uma negociação. Além disso, procura explicar o fator intercultural como meio de amenizar problemas gerados pelo choque cultural e pelas dificuldades de comunicação e interação entre culturas diversas, mostrando com isso que uma compreensão errada ou confusa de uma diferente cultura pode gerar um conflito para o negociador. Mais ainda, apresentar maneiras para um planejamento no âmbito das negociações internacionais, e conseqüentemente, apresentar a competência intercultural ou interculturalidade como ferramenta de progresso no processo de negociação.

Ainda de acordo com Ayerbe e Bojikian (2011), salientamos que

para o negociador, desenvolver essa ferramenta, a competência intercultural ou interculturalidade, é um desafio particular, pois exige que ele reveja conceitos, valores, comportamentos e entendimentos que até o momento poderiam ser considerados naturais. É preciso um esforço crítico por parte do negociador, que passará a pensar a própria cultura, procurará desenvolver alteridade e tolerância ao desconhecido e buscará compreender o outro, o diferente, a partir de uma nova lógica, um novo olhar, com menos preconceitos e estereotipificações. Esse desenvolvimento intercultural passa tanto pelo conhecimento do outro quanto pelo autoconhecimento. (*idem* p. 76)

A presente discussão intenciona, pois, apresentar a relevância dos aspectos culturais perante as negociações internacionais, e ainda discutir acerca da importância de adquirir conhecimentos e habilidades como forma de preparação para uma negociação internacional bem-sucedida.

Para a realização deste estudo, inicialmente identificamos os conflitos relacionados ao fator cultural nas negociações internacionais, destacando outras teorias já utilizadas em investigações realizadas a respeito do tema por Ayerbe e Bojikian (2011), Moura e Ferrari, (2015) e Pastore (2015), entre outros.

Na sequência, expusemos algumas pesquisas já realizadas que tratam da interculturalidade nas negociações internacionais, realizando uma caracterização das habilidades e conhecimentos necessários para um negociador internacional, tomando por base as teorias e os resultados das investigações analisadas. Na etapa seguinte, conectamos todo o estudo realizado com o objetivo final, utilizando a ideia de que é preciso se preparar para negociar internacionalmente. Finalizamos o trabalho oferecendo alternativas de futuras investigações sobre o tema.

## **2 Globalização**

Acreditamos que a tecnologia foi um dos fatores que impulsionaram o processo de globalização, com as pessoas passando a ter mais facilidade de acesso às informações globais e comunicação interpessoal através de meios eletrônicos independentemente da distância. Além disso, gostaríamos de destacar o processo histórico da globalização para expor sua importância dentro das negociações internacionais. Segundo Erbesdobler (2015, p. 19), houve certas fases na evolução da globalização dos mercados que têm impacto ao longo da história até os dias atuais no comércio internacional. A seguir, a tabela 1 faz uma abordagem dessas fases:

Tabela 1 – Fases da Globalização

<i>Fase da Globalização</i>	<i>Período Aproximado</i>	<i>Fatores desencadeadores</i>	<i>Principais características</i>
Primeira fase	1830 até o final da década de 1800, com pico em 1880	Introdução das ferrovias e o transporte marítimo.	Aumento da manufatura: comércio através das fronteiras de commodities, em grande parte por <i>trading companies</i> .
Segunda fase	1900 a 1930	Aumento da produção de eletricidade e aço.	Surgimento e domínio das primeiras empresas multinacionais (principalmente europeias e norte-americanas) nos setores industrial, extrativista e agrícola.
Terceira fase	1948 à década de 1970	Formação do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT, do inglês General Agreement on Tariff and Trade); fim da Segunda Guerra Mundial; Plano Marshall para reconstrução da Europa.	Esforço concentrado da parte dos países industrializados ocidentais para redução gradual de barreiras ao comércio; crescimento das multinacionais japonesas; comércio entre países de bens de marca; fluxo entre países de moeda em paralelo ao desenvolvimento de mercados globais de capital.
Quarta fase	Década de 1980 até o presente	Expressivos avanços nas tecnologias de informação, comunicações, manufatura e consulta; privatização de empresas estatais em países em transição; notável crescimento econômico nos mercados emergentes.	Taxa de crescimento sem precedentes no comércio entre fronteiras de bens e serviços e capital; participação nos negócios internacionais de empresas de pequeno e grande porte, originárias de vários países; foco nos mercados emergentes para atividades de exportação, IDE e suprimento.
Fonte: Erbesdobler (2015)			

Analisando essa linha histórica voltada para o contexto das negociações internacionais, podemos citar, conforme Mendes (2014), que com a globalização e evolução do comércio e das empresas, o mercado mundial começa a entrar em uma expansão comercial, exigindo aperfeiçoamento dos setores das companhias. Essas necessitam cada vez mais de profissionais capacitados e qualificados para atuar em áreas que maximizam seus lucros com os menores gastos possíveis. Nesse contexto, o negociador tem um papel importante, possibilitando a expansão de sua empresa no mercado, conquistando reconhecimento além das fronteiras.

### 3 Negociação e o Papel do Negociador

Nós acreditamos que o poder da negociação faz parte do nosso contexto, e a capacidade de lidar com isso traria uma evolução para nossas vidas, já que estamos constantemente negociando, mesmo que ocasionalmente.

Segundo Wanderley (1998), a todo momento estamos negociando e a negociação está amplamente dentro do convívio social, e por esta razão, negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de uma pessoa. A negociação é um processo para alcançar objetivos através de um acordo nas situações onde existam interesses comuns e conflitantes.

Acreditamos ser importante observar que a negociação internacional é mais complexa que a negociação doméstica, pelo fato de envolver uma variedade de fatores que influenciam os resultados, como clima político e econômico e valores culturais.

Entendemos que o negociador tem um papel chave para o êxito de uma negociação. Entretanto, a sua preparação tem de ser destacada, pois percebemos que é um recurso valioso diante de situações onde é preciso solucionar conflitos para o bem de um acordo.

Pensamos que cada sociedade possui um tipo de formação cultural, tornando seu povo mais receptivo e caloroso ou mais frio e calculista. Um negociador global tem que estar atento ao imperativo dever de respeitar o outro, mesmo havendo um conflito de opiniões ou comportamentos. Vemos como um bom acordo em uma negociação quando se acerta um contrato e ambas as partes saem satisfeitas ao final da negociação.

A variação de culturas pode influenciar diretamente no comportamento do negociador, então acreditamos que uma absorção de diferentes culturas por parte do negociador o colocaria em posição de vantagem dentro de uma negociação. Além da cultura de cada pessoa, aspectos individuais, como personalidade do negociador, e as variáveis estruturais ou de processo também podem ter efeitos de influência em uma negociação.

Para auxiliar no controle das variáveis, um conjunto abrangente de conselhos para negociadores internacionais e transculturais é dado por Pastore (2015, p. 7): antecipar as diferenças de estratégia e táticas que podem causar mal-entendidos; analisar as diferenças culturais para identificar prioridades na criação de valor; reconhecer que a outra parte pode

---

não compartilhar sua visão do que constitui poder; evitar erros de atribuição; descobrir como mostrar respeito à cultura da outra parte; conhecer suas opções de (re)posicionamento.

Para reforçar essa compreensão, Pastore (2015) menciona ainda que ao se relacionar com pessoas de outros países, o negociador deve informar-se sobre os usos e costumes dos seus interlocutores, pois toda informação adquirida será uma forma de poder dominante para o negociador. E também afirma serem as primeiras impressões aquelas que permanecem para o outro. Portanto, o processo de preparação para negociações internacionais exige cuidado, porque existem uma série de detalhes que podem arruinar grandes negócios, muitos destes, por falta de informação que poderia ter sido obtida antes da negociação. E no caso dos mercados locais se tornarem pequenos para os planos ou as necessidades das organizações modernas, a falta de preparo ao tentar se inserir em ambientes geograficamente esparsos pode inviabilizar sua única forma de expansão ou sobrevivência, além de aprofundar crises pela perda dos investimentos feitos sem nenhum retorno.

E não menos importante, temos ainda que estar atentos, segundo Mainardes, Amal e Domingues (2010, p. 4), aos elementos da cultura que devem ser levados em conta pelos negociantes internacionais, a saber:

[...] **vida material** (tecnologias utilizadas para produzir, distribuir e consumir bens e serviços dentro da sociedade), **linguagem** (ferramenta de comunicação e interpretação entre as pessoas, que pode ser falada ou silenciosa, através de símbolos ou gestos, linguagem corporal, contato visual e comunicação à distância), **interações sociais** (maneira como as pessoas de uma sociedade se relacionam entre si e suas referências de grupos), **religião** (tem um papel central em muitas sociedades e refere-se ao conjunto de credos de uma comunidade), **educação** (o nível e a qualidade da educação), e **valores** (influenciam as atitudes em relação a objetos e códigos de comportamento). (grifos nossos)

Vemos que também pode ser acrescentada a visão de Pastore (2015), descrevendo que existem diferentes estilos de negociação dentre os negociadores; e, para identificar as diferenças culturais nos estilos de negociação, os estudiosos geralmente se concentram em aspectos selecionados do comportamento dos negociadores, chamados fatores de negociação ou traços. Essas características geralmente são selecionadas com base em sua relevância e potencial variabilidade entre diferentes culturas.

Importante acrescentar que o relacionamento com o outro em uma situação de negociação pode ser tão importante quanto o conhecimento que se tem da cultura alheia. O sucesso ou fracasso em uma negociação não depende somente de fatores como o idioma, distância geográfica ou um protocolo qualquer, mas também de uma percepção de mundo sociopolítico e empresarial e de motivações e interesses diferentes.

Pensamos, ainda, que julgar a cultura do outro com base na sua cultura seria prejudicial para o relacionamento entre os negociadores, pois seria mais benéfico aprender com os costumes do outro, observando e reavaliando os nossos próprios costumes.

Em um processo de negociação internacional, onde as diferenças culturais mostram-se acentuadas, ter a sensibilidade para observar, assimilar e aprender a respeitar essas diferenças é fortemente relevante para o desenvolvimento do relacionamento e o estabelecimento da confiança mútua entre as partes.

Neste contexto, negociar torna-se mais do que vender ou comprar algum produto ou serviço para atender a uma demanda ou necessidade comercial. Negociar seria visto também como uma importante construção de relacionamentos que fazem parte da cultura das negociações internacionais.

#### **4 Cultura nas Negociações Internacionais**

Apresentamos, a seguir, algumas definições variadas sobre cultura, e também relacionamos a cultura com as negociações internacionais.

Para Ferrari (2015, p. 49):

Do ponto de vista mais tradicional da antropologia, cultura refere-se a sistemas de significados compartilhados e por meio dos quais os diferentes grupos sociais compreendem e estruturam suas vidas individuais e coletivas e o mundo material que os rodeia. Assim, a cultura seria característica de grupos definidos em termos de sua especificidade e associada a uma sociedade e a um território. Cultura é assim percebida como espacialmente específica: grupos diferentes ocupariam espaços distintos e representariam “culturas” particulares e únicas. (FERRARI, 2015, p. 49).

Para Marchiori (2015, p. 141), “cultura é dinâmica, é um processo contínuo, é movimento, um mosaico que apresenta inúmeras faces, e estas se relacionam com outras faces”.

Para Ayerbe e Bojkian (2011):

Cultura é uma construção social na qual valores são criados em um movimento de co-constituição que determina as atitudes e os comportamentos retificados por tal sociedade. Uma cultura não é melhor nem pior que a outra, são apenas diferentes. (AYERBE; BOJKIAN, 2011, p. 79).

Na opinião de Pastore (2015, p. 6-7), a cultura compartilha três características principais:

- Cultura é um fenômeno de grupo: embora cada grupo consiste essencialmente em indivíduos e, apesar do fato de que a cultura é manifestada através de indivíduos, ela em si é um fenômeno que só pode ser observado na medida em que é compartilhado pela grande maioria dos indivíduos pertencentes a um determinado grupo;
- Cultura é adquirida pelos indivíduos a partir do grupo a que pertencem, através de socialização ou aculturação. Isso implica que a cultura não só tem que ser compartilhada pelos indivíduos pertencentes a um determinado grupo, mas também tem que ser preservada no tempo e transmitida de uma geração para outra;
- Cultura é um conjunto exclusivo de atributos que englobará todas as áreas da vida social, e esses atributos podem possuir características intangíveis ou incorpóreas. O primeiro grupo, por exemplo, inclui significados, valores, crenças etc. O segundo, suas expressões, tais como padrões de comportamento e artefatos.

A partir disto, o referido autor define cultura, como sendo o conjunto das normas socialmente transmitidas, das crenças e dos valores que influenciam o comportamento dos indivíduos em uma determinada comunidade. Essas três características listadas definem e criam uma base sólida para uma análise mais profunda.

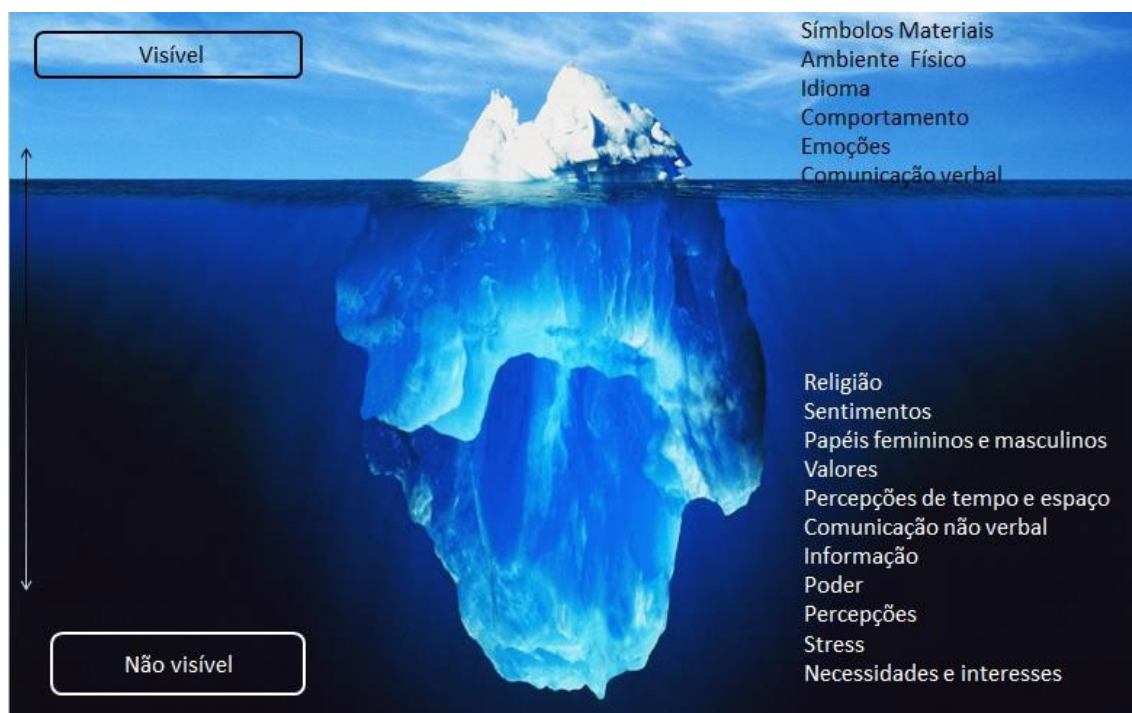
Com estes variados conceitos de cultura, vemos que não existe um real consenso entre antropólogos e pesquisadores sobre uma definição exata. O conceito de cultura parece estar sofrendo mudanças com o decorrer do tempo, pode ser este um efeito do processo de globalização dos indivíduos, que devido às diferenças culturais e cenários a que são expostos, cria-se uma diversificação de ideias e pensamentos. Por isso, torna-se cada vez mais necessário aprender a lidar com as diferenças culturais.

Na figura 1 abaixo, segundo Erbesdobler (2015), é apresentado o entendimento de cultura, através das camadas do iceberg. A parte do iceberg que fica acima da água é o todo



visível pelas pessoas. Já na parte que fica abaixo da água, encontra-se o todo invisível e, por vezes, inconsciente nos seres humanos.

Figura 1 – Iceberg da cultura



Fonte: Erbesdobler (2015)

Para Cavusgil, Knight e Resenberger (2010), os antropólogos usam a figura de um iceberg para entender melhor a natureza de uma cultura. Para estes autores, o iceberg pode ser dividido em três camadas, a alta cultura, aquela que fica acima da superfície onde estão características que podem ser vistas; a cultura popular, estando um pouco abaixo da superfície, ou seja, não podem ser vistas por quem observa, mas as pessoas estão conscientes de que existe, e tem influência definitiva na tomada de decisões tanto na vida, quanto nos negócios internacionais e, por último, existe a cultura profunda, aquela parte totalmente invisível e muitas vezes inconsciente nos indivíduos. Com isso, a cultura se apresenta maior do que a percepção do negociador consegue captar em um primeiro momento.

No nosso entendimento, o ser humano tem uma adaptabilidade capaz de absorver e aprender bem as culturas alheias, porém, a interação seria uma vertente indispensável. As

trocas de experiências entre as pessoas podem afirmar um sentimento ou aprendizado de forma memorável na mente de alguém, visto que:

É importante, no entanto, observar que, por causa das diferenças culturais entre os países, nenhum ator em processo de negociação internacional em país distinto do seu está totalmente livre do choque cultural quando entra em contato mais direto com a outra cultura. Isso ocorre, em diferentes graus, com todas as pessoas que saem de seu país para interagir e dialogar em outro. (AYERBE; BOJIKIAN, 2011, p.79).

Então, o choque cultural não seria uma falha ou qualquer tipo de defeito em potencial do negociador. Seria algo esperado, devido a um tipo de interação estranha que foge aos padrões que o negociador está acostumado. Nesse caso, a preparação deveria ser o foco para qualquer negociação internacional, visto que as táticas e técnicas utilizadas dentro de uma determinada cultura não teriam o mesmo sucesso em outra.

## 5 Interculturalidade e Inteligência Cultural

Na nossa visão, o estudo da interculturalidade seria algo indispensável para o negociador global. Acreditamos que o estudo dessa competência cria um desenvolvimento pessoal que pode ser utilizado em qualquer tipo de conflito social.

Para Ferrari (2015), a interculturalidade se define pela relação entre pessoas de distintas culturas, e tem se produzido desde o início da humanidade, à medida que pessoas de culturas diferentes se relacionaram ao longo da história.

É afirmado por Ayerbe e Bojikian (2011) que em qualquer âmbito nas negociações internacionais, sejam elas realizadas por atores políticos/diplomáticos ou corporativos/empresariais, a aprendizagem intercultural é uma ferramenta essencial para o êxito da interação entre agentes de culturas distintas.

Os referidos autores defendem que para desenvolver a interculturalidade, é preciso, antes de tudo, compreender que a cultura de origem não é algo que nasce com a pessoa, mas sim um conjunto de valores, crenças, símbolos, atitudes e comportamentos que ela foi aprendendo ao interagir com a sociedade em que vive até então, sendo, portanto, a cultura de uma pessoa afetada pelo meio em que ela cresceu.

Segundo Ayerbe e Bojikian, (2011, p. 80), para um negociador, conhecer o funcionamento da interação intercultural é importante para diminuir o impacto pessoal. Para os autores, as fases do ciclo de interação intercultural são quatro:

- Fase um: euforia – Fase inicial e curta. Representa o começo da interação com atores de uma nova cultura, quando o agente está entusiasmado e encantado com a nova experiência.
- Fase dois: choque cultural – Fase que começa depois dos primeiros contatos. Nesse período, os novos lugares, sons, odores, sabores, paisagens e comportamentos podem começar a incomodar e trazer sensações desconhecidas. É preciso aprender a dar respostas apropriadas para as novas situações e, enquanto isso, o sentimento é de não saber o que deve ser feito ou como agir. Isso pode afetar, o modo de pensar, de sentir, de se comportar e, inclusive, na qualidade própria saúde.
- Fase três: maior conhecimento cultural – Fase que inicia quando o agente já tem maior conhecimento cultural, já está se adaptando melhor aos novos padrões. O negociador começa a compreender as diferentes regras, os valores e, às vezes, aprendem o idioma do outro e a se comunicar com as pessoas, compreendendo o que dizem e sendo compreendido dentro do país. As habilidades de resolver problemas aumentam e a pessoa fica mais confiante, positiva e satisfeita, aproveitando melhor a experiência.
- Fase quatro: interação intercultural – Fase final em que a pessoa já consegue lidar melhor com a outra cultura, agindo com mais sensibilidades às diferenças culturais, dando importância a interações mais interculturais e lançando mão dos conhecimentos adquiridos no processo de negociação internacional. Nessa fase, a pessoa se sente mais eficiente, pois conhece melhor a outra cultura.

Corroboramos com Ayerbe e Bojikian (2011), quando defendem que:

Em negociações internacionais, a interculturalidade é uma sensibilidade indispensável que pode ser adquirida por meio de aprendizado e esforço de internalização de novas perspectivas. O objetivo é estimular a abertura do olhar para a diferença, incentivando a inovação e a flexibilidade dos agentes negociadores que precisam interagir em diferentes localidades do mundo. (AYERBE; BOJIKIAN, 2011, p. 81).

No momento em que duas culturas distintas se encontram e acontece o choque cultural, um conflito de ideias é algo presente. Então analisamos que a inteligência intercultural seria um caminho para solucionar estes conflitos, primeiramente com um entendimento de si próprio e depois um entendimento do outro.

Assim, entendemos que para evitar confrontos e obter uma boa interação entre os atores na negociação, seria necessário criticar o próprio etnocentrismo, os preconceitos e a estereotipificação. Defendemos que a interculturalidade abre possibilidades para gerar entendimentos mútuos, conhecimento e uma nova visão de mundo.

Assim, acreditamos que a interculturalidade pode ser desenvolvida por meio da aprendizagem com estudos ou treinamentos. Porém, a aprendizagem através da experiência em uma outra cultura seria essencial para o desenvolvimento de um nível elevado de inteligência cultural; e um ambiente diversificado oferece variadas oportunidades para isso.

Então, a inteligência cultural seria algo presente e disponível a qualquer um, desde que o indivíduo seja exposto a uma nova e diferente realidade cultural e desenvolva essa habilidade por meio de interação com outras pessoas.

## **6 O Envolvimento e Enfoque da Comunicação**

No nosso entendimento, a comunicação seria o fator principal dentro da interação humana. Pensamos ser uma habilidade adquirida com conhecimento, e para aqueles que a dominam, o sucesso em todas as áreas sociais se torna algo frequente.

Para Ferrari (2015), a cultura tem relação com a comunicação. Através da comunicação, a cultura não se torna algo estático, mas sim um processo de constante modificação. As relações entre a cultura e a comunicação são complexas, pois ao mesmo tempo em que a comunicação permite a existência da cultura, a cultura condiciona a forma de nos comunicarmos.

É descrito por Ferrari (2015) que a comunicação tem de ser encarada como um processo em uma frequente transformação, o qual o ser humano não deveria evitar. O autor ainda demonstra a situação quando afirma que um grupo de pessoas que compartilha uma determinada maneira de vida ao longo do tempo cria uma maior possibilidade de que a comunicação seja mais eficaz e, como consequência, maior será a possibilidade de que os sujeitos entendam, assumam e apreendam reciprocamente o sentido que a cultura tem para cada um deles.

Ao nosso ver, isto faz sentido quando Ferrari (2015) destaca que a comunicação intercultural usa dos elementos básicos como difusão, interação, estruturação, observação e expressão, os quais formariam o processo de comunicação com objetivo de criar sentido.

Então, para nós, a interação humana só seria executada por meio da comunicação, assim, para a obtenção de resultados interessantes, estes iriam depender do desenvolvimento dessa comunicação.

Para acrescentar mais sobre a comunicação, Grohs (2015) descreve que, do ponto de vista dos estudos culturais, aborda-se a comunicação intercultural como uma prática cultural viva, dinâmica e contextual. Ou seja, a comunicação intercultural é mais do que uma tradução de signos de uma cultura para outra, e constitui uma ressignificação cultural a partir de um novo contexto hermenêutico. Pelo que é exposto pelo autor, podemos dizer que a comunicação intercultural ultrapassa o diálogo formal e superficial entre pessoas, exigindo desta maneira o domínio de habilidades para o entendimento das diferenças e compreensão da totalidade significativa, do que representa ser o outro em um novo contexto cultural. O referido autor ainda acrescenta que a cultura deve ser diferenciada da natureza humana e da personalidade. A natureza humana se relaciona com o que é comum a todos os indivíduos em todos os lugares do mundo, sendo basicamente herdada. Por outro lado, a personalidade se relaciona com o que é específico do indivíduo, em parte geneticamente e, em parte, culturalmente adquirido.

Com isso, percebemos que os relacionamentos e a criação de sentido dos processos sociais têm sido cada vez mais necessários no âmbito da comunicação. São essas compreensões que tornam o diálogo intercultural consistente. Então, a comunicação se conecta com os relacionamentos para a facilidade de compreensão entre os indivíduos. Sendo assim, bons relacionamentos melhoram a comunicação entre as pessoas e aumentam as chances de sucesso nas negociações.

Ayerbe e Bojikian (2011) relatam que existem padrões que foram criados para analisar as formas de comunicação em diferentes culturas porque para os pesquisadores do assunto as culturas têm distintas formas de comunicação, que mudam de grau como se estivessem em um espectro cujas extremidades variam de culturas de comunicação direta e explícita a culturas de comunicação indireta ou implícita.

Entendemos que os pesquisadores tendem a observar estes padrões relevantes em uma negociação, que seriam eles os determinantes para as vantagens ou desvantagens de um acordo. Deste modo, os diferentes padrões culturais de comunicação, poderiam ser ordenados da seguinte maneira:

Culturas que priorizam a comunicação direta são aquelas em que os agentes explicitam suas vontades e necessidades de maneira clara e objetiva durante o diálogo, e muitas vezes o fazem de forma instrumental, sucinta e impessoal. Os atores possuem valores mais individuais e lançam mão de uma lógica mais linear de raciocínio durante a negociação. As palavras escolhidas significam e representam o que de fato o negociador quer dizer.

De forma oposta, os agentes provenientes de culturas de comunicação indireta tendem a deixar implícitos seus desejos e suas verdadeiras intenções durante o diálogo. A comunicação acontece, muitas vezes, de uma maneira mais complexa e elaborada, utilizando mais códigos, expressões não verbais, símbolos e gestos, sendo, então, muito mais rica, expressiva e, frequentemente, afetiva. Nesses casos, muito mais informação é trocada, inclusive sobre família, amigos e clientes. As características dos atores são levadas em conta no momento do diálogo, ou seja, a idade, o sexo, a origem, as vestimentas, os gestos, os títulos, a educação, o status social tornam-se parte das variáveis envolvidas no momento da negociação. A lógica de raciocínio acaba sendo mais circular e contextualizada; os valores são menos individualistas. (AYERBE; BOJIKIAN, 2011, p. 85).

Seguindo estes padrões descritos, percebemos a necessidade da preparação e a definição de estratégias para uma negociação. Entendemos que o desconhecimento do idioma e hábitos da outra parte pode dificultar de forma significativa uma negociação. Uma simples palavra ou um gesto colocado de maneira errada em uma situação pode dar um entendimento diferente do que realmente se objetiva expressar, visto que:

[...] a cultura e a língua são elementos primordiais da identidade de uma sociedade e que influem no relacionamento com pessoas de outras culturas e outros ambientes sociais. No cenário da globalização da cultura, um mesmo indivíduo pode assumir identificações múltiplas que mobilizam diferentes elementos de língua, de cultura, de religião, em função do contexto. (FERRARI, 2015, p. 48).

Então, isto seria algo para se estar atento e procurar se capacitar ao nível de um verdadeiro negociador global. Pastore (2015) descreve que eliminar as interferências na comunicação é sempre uma estratégia a ser perseguida pelos negociadores. Se um negociador não domina a língua de outra cultura, deveria estar acompanhado de um intérprete. Muitas gafes são observadas no mundo dos negócios, envolvendo o uso descuidado de idiomas estrangeiros. Nós acreditamos que isso envolve toda uma relação ao longo da história, além do meio social atual que deve ser observado.

A partir destas afirmações, percebemos que a comunicação se envolve fortemente na interação cultural e que um enfoque deve ser dado em desenvolver essa habilidade.

## 7 Percepção através da Imagem Pessoal

Segundo Veloso (2015), em um sentido mais profundo, somos, sim, a imagem que representamos aos olhos dos outros e da sociedade. É isso o que consideramos os rótulos que a sociedade impõe às pessoas através de julgamentos.

Para complementar, Pastore (2015) menciona que a primeira percepção para nós diante do desconhecido é geralmente definida por um processo de triagem, seleção e interpretação de estímulos para que eles ganhem significado para o indivíduo.

Deste modo, um sujeito seria determinado pela cultura na qual está inserido, ainda que, ocasionalmente. Então, a ideia sugerida é que, ao menos em um primeiro momento, somos resultado daquilo que a cultura nos proporciona e influencia, isso definiria nosso comportamento pessoal. Assim, ocorreria um tipo de pensamento estereotipado sobre um outro alguém. E ainda complementando:

[...] os modos como os indivíduos se apresentam aos outros, seja em casa, em espaços públicos, no trabalho, no lazer etc., são sempre resultados de escolhas dentro de um código social pré-estabelecido, que tem a ver com classe, gênero, idade, raça etc. Ou seja, com diferenças sociais cuja superação está além da capacidade de cada sujeito. Tem a ver, portanto, com toda a ansiedade que essa necessidade de se projetar a imagem “certa” traz ao sujeito em seu dia a dia. Afinal, todos sabemos dos efeitos negativos sofridos por quem não projeta a imagem “certa” – seja em racismos explícitos, seja em discriminações mais veladas baseadas na impressão de que alguns sujeitos não se adequam às visões dominantes do que seria a “boa” aparência. (VELOSO, 2015, p. 159).

Então, a aparência e imagem pessoal seriam também uma forma de criar opiniões sobre o outro. Porém, ao nosso entender, essa não deve ser uma ideia tomada por um negociador global. A ação de julgar o outro sem ao menos o conhecer, ou ainda, apenas pelo fato dele discordar de alguma das suas opiniões, seria um erro grave.

## 8 Considerações Finais

Em um cenário mundial onde atualmente a globalização se faz presente, percebemos a necessidade de se adaptar às diversidades culturais para se obter êxito nas negociações

internacionais. A falta de habilidades e estratégias para negociar internacionalmente gera uma menor competitividade e um retardo no desenvolvimento perante o mercado.

O objetivo deste estudo foi revelar a importância da inteligência cultural e mostrar o porquê a preparação para uma negociação internacional é fator decisivo para o sucesso de um acordo. Para satisfazer este objetivo, optou-se por um estudo feito através de pesquisa exploratória e bibliográfica em livros, artigos e matérias publicadas em revistas científicas periódicas e eletrônicas disponíveis em bases de dados. Assim, foi possível observar que a preparação para obter o conhecimento intercultural tem influência direta no sucesso das negociações internacionais. Conforme a globalização avança no mercado, torna-se cada vez mais visível que é preciso compreender as diferenças culturais para se relacionar internacionalmente.

Os pensamentos e teorias coletados através da pesquisa revelaram que o desenvolvimento nas negociações internacionais passa pelo conhecimento cultural, por este motivo, as constantes mudanças fazem necessário ao negociador a constante busca por informação para estar atualizado e se adaptar ao mercado internacional.

O tema pode ainda originar pesquisas mais detalhadas, abordando outros assuntos que abrem uma discussão mais ampla, como religião e política, por exemplo, já que vemos esta pesquisa como um vasto campo de trabalho. Assim, entendemos que o resultado obtido satisfaz os requisitos de objetividade propostos na pesquisa, e deverá servir de auxílio útil e referência para leitores interessados no assunto.

## Referências Bibliográficas

AYERBE, Luis Fernando; BOJKIAN, Neusa Maria Pereira. **Negociações econômicas internacionais**: abordagens, atores e perspectivas desde o Brasil. São Paulo: Unesp: Programa San Tiago Dantas de Pós-Graduação, 2011.

ERBESDOBLER, Mariane. **A influência da cultura na negociação internacional**: um paralelo entre Brasil e Reino Unido. Itajaí: UNIVALI: Trabalho de Iniciação Científica, 2015.

FERRARI, M. A.. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: MOURA, C. P.; FERRARI, M. A. (Orgs.). **Comunicação, interculturalidade e organizações**: faces e dimensões da contemporaneidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.



GROHS, A.C.C.P.. Comunicação intercultural: contribuições para a gestão internacional de organizações que atuam no contexto global. In: MOURA, C.P.; FERRARI, M.A.. (Orgs.). **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: ediPUCRS, 2015.

MAINARDES, Emerson Wagner; AMAL, Mohamed; DOMINGUES, Maria José C. S. O fator cultura à mesa nas negociações internacionais com o Brasil. **Anais SIMPOI**, 2010. Disponível em:

<[http://www.sigmees.com.br/files/O\\_Fator\\_Cultura\\_a\\_mesa\\_nas\\_negociacoes\\_internacionais\\_com\\_o\\_Brasil.pdf](http://www.sigmees.com.br/files/O_Fator_Cultura_a_mesa_nas_negociacoes_internacionais_com_o_Brasil.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2017.

MENDES, Gustavo Miranda. **A influência dos aspectos culturais nas negociações internacionais das agroindústrias brasileiras com o oriente médio**. Criciúma: UNESC: Trabalho de Conclusão de Curso, 2014.

MOURA, Cláudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida. **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: PUCRS: Dados eletrônicos, 2015.

PASTORE, Osmar. **Práticas de negociação**. São Paulo: Rede Internacional de Universidades Laureate, 2015. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/47418723-Osmar-pastore-praticas-de-negociacao.html>> Acesso em: 03/01/2018

VELOSO, Leticia H. Medeiros. Cultura da aparência e interculturalidade: uma perspectiva a partir do grupo BRICS. In: MOURA, C. P. de; FERRARI, M. A. (Orgs.). **Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo: Ed. Gente, 1998.