

A INFLUÊNCIA CULTURAL COMO DESAFIO NO TRABALHO DO NEGOCIADOR INTERNACIONAL

Carlos Eduardo Leoncio Santos*
Siomara Castro Nery**

RESUMO: Este artigo tem por objetivo analisar a influência cultural como um problema a ser enfrentado pelo negociador. O tema foi dividido em subseções para o melhor desenvolvimento e entendimento do raciocínio, partindo do ponto inicial "cultura", seu conceito e aplicação no mundo das negociações internacionais, passando pelas diferenças culturais presentes em cada país e em como estas são geradas a partir de predefinições errôneas e premeditadas. Por fim, possíveis técnicas para sanar a problemática são propostas – tendo antecedentes históricos que garantem sua implementação. A problemática é fruto de uma inquietação do autor por um tema pouco desenvolvido no mundo das negociações, gerando dúvidas que somente foram sanadas com a produção do texto. O mesmo foi construído a partir de pesquisas bibliográficas em livros e artigos escritos por especialistas em áreas específicas que pudessem gerar o engrandecimento do tema e, a partir desta análise, tornou-se possível a elaboração de respostas para perguntas que foram expostas em seu escopo.

Palavras-chave: Influência. Negociações. Cultura.

ABSTRACT: This article aims to analyze cultural influence as a problem to be faced by the negotiator. The theme was divided into subsections for the best development and understanding of reasoning, beginning as start point in "culture", its concept and application in the world of international negotiations, the cultural differences present in each country and how they are generated from erroneous and premeditated preconditions. Finally, possible techniques for solving problems are proposed - with historical antecedents that guarantee their implementation. The problem is the result of a concern of the author for a topic little developed in the world of negotiations, generating doubts that were only cleared with the production of the text. It was constructed from bibliographical research in books and articles written by experts in specific areas that could generate the theme's appreciation and, from this analysis, it became possible to elaborate answers to questions that were exposed in its scope.

Keywords: Influence. Negotiations. Culture.

1 Introdução

Desde o início da história humana, as negociações são atividades comuns em nosso cotidiano. Podemos afirmar que o ser humano é um negociador por natureza, sempre realizando trocas e buscando ter seus interesses garantidos. Seja no início dos tempos, nas simples trocas de mercadorias (técnica conhecida como Escambo), ou nos grandes debates e discursos realizados nos diversos encontros da Organização das Nações Unidas, as negociações estão presentes em nossa vida.

Para aqueles que optam por transformar esta pré-disposição humana de negociar em uma carreira profissional, no campo das negociações internacionais, o nível de complexidade da negociação é maior. Trata-se de um tipo de negociação em que não haverá apenas uma

*Estudante de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais – LEA-NI (UESC). E-mail: carloseduardo_leoncio@hotmail.com

**Professora na área de Língua Portuguesa do Departamento de Letras e Artes da Universidade Estadual de Santa Cruz. E-mail: castronerysiomara@gmail.com

diferença linguística, mas também uma diferença cultural que irá influenciar na forma como os negociadores irão se tratar e dialogar. No campo profissional são amplas as áreas em que um negociador poderá desempenhar papel de destaque em uma empresa. Fechar acordos com grandes empresas internacionais, garantindo prestação de serviços ou fornecimento de produtos é apenas uma delas.

Na história, um dos exemplos de como o trabalho do negociador internacional é importante está no caso da Guerra Fria, quando duas superpotências guerrearam de forma silenciosa pelo controle ideológico e político do mundo. Por causa do bom trabalho e tato para negociação dos profissionais que estiveram de forma silenciosa trabalhando para garantir os interesses de cada lado, a guerra não se tornou uma batalha armada - podendo dizimar milhares de vidas inocentes.

Correr riscos, lidar com diferenças e evitar que elas interfiram na realização de um acordo é o trabalho de um negociador. No ambiente empresarial, dentro de uma sala de reuniões, em um jantar de negócios ou em qualquer situação em que haja pessoas de diferentes nacionalidades ou de diferentes níveis de importância para garantir o fechamento de um acordo, o negociador terá que expor a problemática do tema de forma clara e coesa, garantindo que todos compreendam seu ponto de vista e que aquilo oferecido por ele está de acordo com os interesses de ambas as partes. O discurso do negociador, sua expressão corporal e até mesmo suas vestimentas, tudo poderá ser usado como uma arma neste momento, garantindo seu sucesso ou seu fracasso.

O que é cultura? Qual sua relação com as negociações internacionais? O que o negociador internacional pode fazer para evitar pequenos erros que poderiam causar o fim de uma transação ou acordo comercial? Perguntas como essas foram o ponto de partida para a produção deste artigo. A inquietação com a falta de fontes de fácil acesso que falassem do assunto foi de suma importância, provando que de fato a curiosidade consegue mover barreiras na busca de conhecimento. Assim sendo, optou-se pela recuperação de significados de cultura, privilegiando uma breve discussão em torno da centralidade da mesma, ainda que ela seja reconhecida no âmbito teórico há muito tempo. O artigo tentou manter-se dentro de um caminho que pudesse levar o leitor à centralidade da cultura e à sua pertinência para tratar de questões relacionadas ao campo do currículo do negociador e, conseqüentemente, aos saberes produzidos fora do campo acadêmico.

Este artigo tem como objetivo analisar a influência cultural presente no mundo das negociações internacionais como desafio a ser enfrentado pelo negociador, citando alguns dos

aspectos que mais causam problemas e que devem ser analisados com atenção; mostrar o processo de construção da forma de negociar para cada país de forma genérica, além de técnicas para que o negociador consiga utilizar isto a seu favor.

2 Cultura e Negociações

Antes de adentrar o tema, é preciso entender o conceito de Cultura. Existem diversos conceitos para o termo "Cultura". No presente artigo utiliza-se um dos conceitos elencados por Thompson:

Cultura ou Civilização, tomada em seu sentido etnológico amplo, é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e todas as demais capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade. A condição da cultura, entre as diversas sociedades da espécie humana, na medida em que é passível de ser investigada nos princípios gerais, é um tema apropriado para o estudo do pensamento e da ação humanos. (THOMPSON, 2009, p.171)

Isto significa dizer que a cultura de um povo é muito mais do que aquilo que é visível, como religião e vestimentas, mas é também a reunião de tudo que se atribui a um determinado povo, incluindo-se expressões do cotidiano, regras de etiqueta próprias etc. Existem muitos tipos de culturas – culturas familiares e profissionais, por exemplo –, e cada um deles pode influenciar o comportamento dos indivíduos dentro de uma negociação. A identificação dos participantes da negociação é de suma importância. Quando se conhece os indivíduos que estão envolvidos no processo, torna-se possível a ação de contornar obstáculos para evitar erros que poderiam causar a perda de um negócio em potencial.

Um exemplo disto ocorreu antes do fim da União Soviética com a empresa Sierra Ventures, com sede na Califórnia (EUA). Ao negociar com o diretor do Instituto de Pesquisas de Proteínas da Rússia, na esperança de obter os direitos sobre um processo de biotecnologia aparentemente revolucionário, a empresa permitiu que um erro causasse o soterramento do acordo. Na reta final da negociação, a empresa descobriu que vários ministros de Estado, cada um com pontos de vista e objetivos próprios, deveriam dar sua aprovação. Por falta de conhecimento de como era o processo de decisão naquela parte do mundo, a Sierra Ventures não conseguiu firmar acordo.

Como apontado por Avruch (2007), cada indivíduo tem sua própria percepção de mundo e experiências de vida próprias, sendo a cultura um fator influenciador na construção humana e social do indivíduo, deixando rastros em sua habilidade para negociar.

Valoriza-se o patrimônio cultural imaterial - os modos de fazer, a tradição oral, a

organização social de cada comunidade, os costumes, as crenças e as manifestações da cultura popular que se originam no mito formador de cada grupo. Como salienta Botelho:

Vale nesta linha de continuidade a incorporação da dimensão antropológica da cultura, aquela que, levada às últimas consequências, tem em vista a formação global do indivíduo, a valorização dos seus modos de viver, pensar e fruir, de suas manifestações simbólicas e materiais, e que busca, ao mesmo tempo, ampliar seu repertório de informação cultural, enriquecendo e alargando sua capacidade de agir sobre o mundo. O essencial é a qualidade de vida e a cidadania, tendo a população como foco (BOTELHO, 2007, p.110).

É comum dentro do mundo das negociações internacionais que a falta de conhecimento dos aspectos culturais de cada participante e a utilização de estereótipos nas relações interpessoais, com interpretações do tipo: "Você sabe como são as pessoas deste país", causam efeitos desastrosos para o ato de negociar. Isto porque dizer que um indivíduo é definido apenas por sua nacionalidade não pode ser tido como uma afirmação correta. O indivíduo é formado por experiências pessoais dentro de seu meio social, estas experiências não podem ser excluídas do processo de captação de informações para o ato da negociação.

3 Uma forma de negociar para cada país

Visto que a cultura das partes envolvidas em um acordo tem alto nível de influência durante a fase de negociações, é necessário que o negociador se atente aos traços culturais de cada indivíduo e crie uma forma própria e única de tratar cada uma das pessoas envolvidas.

As diversas culturas também influenciam as expectativas no que diz respeito ao processo e desfecho resultantes em um acordo. Isso se refere à forma de negociar de cada indivíduo, que irá ver a negociação em seu próprio campo de visão independente e criar suas próprias expectativas ao fim da mesma.

Segundo Salacuse (1998), teórico do estudo seminal sobre estilos de negociações internacionais, é possível prever como cada indivíduo irá agir em um acordo seguindo a cultura herdada de seu país de origem. O referido autor aborda fatores de negociações que são utilizados como um padrão de forma diferente por cada país.

Sebenius (2002), também teórico do tema, complementa a pesquisa de Salacuse afirmando que é possível criar um padrão para cada país em um acordo, seguindo a prerrogativa de que "as expectativas giram em torno de quatro áreas-chave: visão do processo; abordagem da construção do acordo; forma do acordo e, por fim; implementação do acordo". Cada um desses pontos é influenciado pela cultura de cada país e, conseqüentemente, os indivíduos de

cada nacionalidade tendem a ver o processo de negociação de forma parecida.

Cada ponto influencia a forma de negociar de cada integrante. A visão do processo se refere à forma como cada um encara o ato de negociação, podendo ser um movimento em que todos ganham ou apenas competem entre si.

A abordagem da construção do acordo classifica o modo como cada negociador tende a agir. Por exemplo, os norte-americanos constroem o acordo a partir dos detalhes, enquanto que os franceses tendem a deixar os detalhes para o final das negociações. (SEBENIUS, 2002).

A forma do acordo especifica o tipo de acordo, se ele será detalhado ou amplo. Por fim, a implementação do acordo é feita em cada país de forma diferente. Norte-americanos acreditam que o acordo deve ser cumprido à risca, sem margem de erro, evitando a todo custo uma renegociação. Em muitas outras culturas, um acordo não passa de um ponto de partida que dará origem a um relacionamento mais profundo.

4 Cuidados para as Negociações Internacionais

Após o conhecimento do problema, a pergunta mais óbvia é: *como solucioná-lo?* O negociador internacional que se atentou para o problema da influência cultural deve ter feito a mesma pergunta em seu íntimo. O conselho atribuído a Santo Agostinho: "Quando em Roma, faça como os romanos", pode ter sido durante muito tempo a resposta para o mesmo. Hoje em dia, já não é viável este conselho para as negociações internacionais. A globalização fez com que as barreiras do mundo se tornassem menores e mais fáceis de serem ultrapassadas. Como afirma Sebenius (2002, p. 11), "os negociadores internacionais devem conhecer mais do que as tradições e a etiqueta locais. Cada cultura estabelece, de forma sutil, mas poderosa, estruturas de poder e processos de tomada de decisão próprios."

A afirmação de Sebenius deve ser levada em consideração como primeiro conselho ao negociador que quer ter sucesso em seu trabalho. Conhecer o país de origem das partes envolvidas em um acordo de forma rasa, não é suficiente. Diversos casos de fracassos anteriores podem ser citados. Martinelli e Ghisi (2006) relatam dois casos de total desconsideração pelos fatores históricos culturais dos negociadores estrangeiros:

- a) Um executivo americano, ao fechar um negócio com um empresário árabe, resolveu organizar uma grande festa na qual o seu novo parceiro foi o convidado de honra. Para a festa, o americano fez questão de levar sua filha mais nova, a quem apresentou o árabe

com extremo entusiasmo. Baseado em suas próprias tradições, este interpretou o gesto como a tentativa de aproximação dos dois – ele próprio e a moça – num sinal de estreitamento de laços. O negócio foi cancelado.

- b) Um argentino, durante uma negociação com parceiros russos, foi convidado a um passeio turístico pela atual São Petersburgo. Como deferência à gentileza de seus anfitriões, enalteceu todos os monumentos. O acordo foi cancelado, porque os monumentos lembravam os terríveis sofrimentos a que os russos foram submetidos, durante a Segunda Guerra Mundial. Esperava-se que o visitante demonstrasse horror e solidariedade aos nativos, mas nunca admiração. É preciso, pois, antes de se pensar em negociar com grupos estrangeiros que o negociador procure informações detalhadas sobre o país com que quer negociar.

Para tanto, no ato de negociar, ao se deparar com pessoas de diferentes nacionalidades, é de suma importância que o negociador:

- I. Antecipe problemas com mal-entendidos gerados pela falta de informação, procurando se atentar a coisas significativas ao acordo, podendo, também, utilizá-las como ponto de vantagem.
- II. Evite atribuir estereótipos aos envolvidos no acordo, isto pode fazer com que você atribua uma imagem a uma pessoa simplesmente pelo "tipo de pessoa" que espera que ela seja.
- III. Tenha o conhecimento básico das regras de etiqueta e tradições culturais das partes envolvidas, pois você poderá estar negociando com uma pessoa que valorize as tradições.
- IV. Saiba persuadir sem impor.
- V. Domine as técnicas de negociação locais: aceitar a primeira oferta de um árabe é quase um insulto.
- VI. Saiba receber e ser recebido, segundo o protocolo local.

Seguindo estes seis conselhos simples, o negociador internacional poderá evitar problemas que iriam frustrar suas expectativas para o fechamento de um acordo.

5 Conclusão

No mundo das negociações internacionais, a influência cultural é um desafio a ser analisado de forma cuidadosa por cada negociador. O trabalho do negociador durante a construção de um acordo pode ser destruído se ele não considerar a cultura como ponto estratégico para as relações interpessoais.

Saber quem são os indivíduos formadores das partes de um acordo é o ponto inicial. É a partir daí que o negociador internacional poderá analisar a melhor forma de negociar a ser utilizada, colocando em ação todas as informações adquiridas no processo.

Aprender a negociar é algo difícil, mas não é impossível. O bom negociador sabe aquilo que pode ser utilizado para que seu ponto de vista seja respeitado em um encontro profissional. Ele também deverá se atentar aos aspectos culturais de cada parte em um encontro de negócios, pois as pessoas possuem formas diferentes de fechar um acordo em cada parte do mundo. Os processos de tomada de decisão, que determinam um “sim” ou um “não”, variam de forma particular entre as diversas culturas, não apenas no que diz respeito aos aspectos legais, mas também aos comportamentos e crenças básicas.

Referências

AVRUCH, K. Culture and negotiation pedagogy. **Negotiation Journal**, v. 16, p. 339-346, 2007.

BOTELHO, Isaura. **Dimensões da cultura e políticas públicas**. São Paulo: Perspectiva, v. 15, n. 2, 2001.

BRETT, J. M. **Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001

MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. **Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica**. São Paulo: Saraiva, 2006

SALACUSE, J. W. Ten ways that culture affects negotiating style: some survey results. **Negotiation Journal**, v. 14, p. 221–240, 1998.

SEBENIUS, James K. **The hidden challenge of cross-border negotiations**. *Negotiation Journal*, v. 18, 2002.

STOECHICHT, Ingrid Paola... et al. **Negociação internacional**. São Paulo: Editora FGV, 2015.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 2009.